

18º Congresso Brasileiro de Sociologia
26 a 29 de Julho de 2017, Brasília (DF)

GT 06 – Ocupações e Profissões

Os treinadores do “jogo interior”: anotações de uma pesquisa sobre os
profissionais do *coaching* no Brasil

Bruno Casalotti¹

¹ Graduado em Ciências Sociais pela Universidade de São Paulo (USP). Mestre em Sociologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professor do Centro Universitário FIAM-FAAM. Contato: brunocasalotti@yahoo.com.br

Introdução

A partir de pesquisa realizada entre 2014 e 2016 (CASALOTTI, 2016), compreendemos o *coaching*² como um tipo de modelo de treinamento para o desenvolvimento pessoal e profissional, com determinadas características. Dentre as características do objeto que precisam ser consideradas, a primeira é o fato de que ele envolve o atendimento personalizado de um indivíduo rotulado como *coach* (o prestador do serviço) e seu *coachee* (o cliente). Esse atendimento pode ocorrer num espaço laboral muito similar ao de psicólogos: acontece em um consultório, possui um contrato de sigilo (parecido com um contrato terapêutico), etc. O regime de contratação de um *coach* pode variar, podendo ser individual (*personal coach*), ou por intermédio de uma empresa. Nesse caso a empresa pode contratar um *coach* para atender seus funcionários.

Por suas características inerentes, o *coaching* é geralmente definido como uma espécie de fenômeno residual de psicologias motivacionais ou, mais comumente, como “modismo gerencial”. Por essa razão, o número de críticos de profissões de apoio, como é o caso do *coaching*, não é pequeno. Nos mesmos meios em que o esse tipo de prática é divulgado (como revistas com temáticas empresariais e seções da imprensa voltadas ao mundo dos negócios), aparecem os seus críticos. Exemplo disso foi a recente entrevista feita pela jornalista Claudia Gasparini junto ao psicólogo Svend Brinkmann para a revista Exame. Nela, o entrevistado chega a dizer:

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

Brinkmann se dirige contra as psicologias que se anexam às novas formas de gestão de pessoas no mundo dos negócios, em especial a chamada psicologia positiva. Diante dessas iminentes críticas percebemos, no campo de pesquisa, um insistente esforço por parte dos profissionais do ramo e da literatura especializada no assunto em diferenciar o *coaching* de tratamento terapêutico. Entretanto, a relação com o campo das ciências psicológicas é evidente. Diversos manuais de *coaching* são, de fato, baseados na psicologia organizacional e em teorias como a da psicologia positiva. Além disso, nas trajetórias de nossa amostra de entrevistados, detectamos a recorrência de formações (em nível de graduação ou pós-graduação) em psicologia. Todavia, como se verá, a existência maciça de profissionais oriundos de outras áreas (como

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

administração e comunicação) nos leva a descartar a hipótese de que este seja um subcampo (ou mesmo um resíduo) das ciências psicológicas.

As molas mestras do *coaching* contemporâneo são as modalidades de *coaching* executivo e empresarial – ou seja, propriamente voltados para o mundo dos negócios e para o campo gerencial. Como este campo é bastante híbrido em termos de trajetórias dos seus membros, nele se encontram profissionais provenientes de diferentes áreas do conhecimento. Isso é algo que nos impossibilita de afirmar se o *coaching* é mais congruente com uma área ou outra. Registre-se também que, além destas modalidades, encontra-se também alguns tipos de *coaching* classificados como *life coaching* (ou *coaching* de vida). Nesses casos, contrata-se o serviço para se atingir metas na vida pessoal, familiar, doméstica e afetiva. O *coaching* sai do universo corporativo para se dirigir à vida privada dos indivíduos sem, no entanto, perder a essência de treinamento empresarial.

O público-alvo do *coaching* é, em princípio, formado por executivos e gerentes de diversos ramos do mercado e níveis hierárquicos. Mas o seu projeto se estende para além do dirigente em si, e pretende atingir a todos os que estão em sua volta: tanto os seus pares quanto os seus subordinados. Como o dirigente busca atingir metas e objetivos que o remetem à sua equipe, o que está em jogo num processo de *coaching* não é exclusivamente o desenvolvimento pessoal e psicológico. Entra na órbita do processo também os seus domínios relacionais, ou seja, a forma como ele se relaciona com sua equipe, bem como fazer com que os membros do grupo se relacionem melhor entre si³.

O material empírico que analisamos foi: (1) literatura especializada em *coaching*, dirigida a profissionais do ramo; (2) menções do conceito em jornais brasileiros; (3) entrevistas semiestruturadas com *coaches* de Porto Alegre (RS) e São Paulo (SP). Nesta comunicação, pretendemos expor os resultados obtidos através da análise do material empírico do item 3. Nessa etapa, concluímos que os *coaches* formam um grupo específico de atores ligados ao campo gerencial, com passagens por cargos de direção nas empresas e, especialmente, por empresas de consultoria. O nível de sua escolaridade é alto: geralmente possuem duas ou três pós-graduações, o que lhes permite um *curriculum vitae* com alto valor agregado. É também no (e através) do campo gerencial que eles tomam contato com o *coaching*, especialmente através de espaços de difusão do conceito amparados por Organizações Empresariais (OEs), como por exemplo a Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH)⁴.

Através de nossa amostragem de entrevistados, aferimos que tanto as suas trajetórias profissionais quanto as suas trajetórias de formação educacional/acadêmica conformam as bases de

3 Não à toa, no léxico gerencialista fala-se muito em “gerente *coach*” que, nesse caso, é o próprio dirigente que detém conhecimentos de *coaching* e os utiliza para incrementar a coesão interna de sua equipe.

4 Essa conclusão também foi endossada pelas trajetórias profissionais de alguns membros da amostra. Alguns entrevistados relataram ter passagem por posições de coordenação ou mesmo presidência de seccionais de OEs nacionais, e relataram a constante presença do conceito em ações e eventos promovidos por esse tipo de instituição.

um conhecimento específico que é utilizado na práxis cotidiana do *coaching*. São conhecimentos técnicos sobre os mercados e sobre as organizações, mas não só: estas formas de conhecimento se desgarram de seu seio original no mundo do trabalho e dos negócios, para se tornar conhecimento “sobre a vida”. Disso decorre aquilo que denominamos ilustrativamente de “sistema de pensamento” do *coaching*: um processo de modulação de significados que se caracteriza de maneira dispersiva, podendo abranger outras áreas da vida social, delineando práticas de *life coaching*.

Os dados apresentados a seguir nos levam a crer que o fenômeno do *coaching* não pode ser reduzido apenas a um subproduto de um já consolidado mercado de psicologias motivacionais e de livros de autoajuda, como fazem crer acadêmicos como Svend Brinkmann. Além disso, o imenso individualismo e a “autorreflexão perpétua” não são criações das profissões de apoio – ainda que estas endossem o movimento, e isso deva ser alertado. Nesse ponto, a sociologia se inscreve oferecendo um ponto de vista que permita visualizar o contexto histórico e a demanda social por esse tipo de profissão⁵.

Semânticas do conceito e metodologia de pesquisa

Em nossa pesquisa, observamos que o *coaching* (na acepção de treinamento empresarial) aparece pioneiramente na imprensa tradicional. A partir destes meios, observa-se que o principal aporte do *coaching* no Brasil, nesta acepção, ocorre através de empresas de consultoria especializadas em recursos humanos e treinamento de atores ligados ao nível da gerência das empresas. Inicialmente ele aparece como tema de anúncios de serviços e palestras, através dos quais se inicia um processo de divulgação do conceito. Já no final dos anos 1990 e no início dos anos 2000, essa difusão repercute no oferecimento, nas seções de classificados, de serviços de *coaching* por determinadas empresas, bem como de vagas de emprego com exigência de formação *coaching* ou com atribuições de *coach*. Essas vagas são para cargos do nível da gerência. Esse tipo de apreciação aumenta consideravelmente a partir da segunda metade dos anos 2000.

A análise unicamente de dados provenientes da imprensa e da mídia em geral, todavia, seriam insuficientes para atestar a concretude do objeto. Na impossibilidade de observar os *coaches* em ação (tanto no seu exercício profissional, como nos cursos de formação em *coaching*), optamos pela realização de entrevistas semiestruturadas e em profundidade com profissionais que atuam no mercado reivindicando o título de *coach*. Entramos em contato com oitenta e três *coaches* de Porto

⁵ As particularidades do *coaching* chamam a atenção de autores importantes como Boltanski e Chiapello (2009) e Laval e Dardot (2012). Buscamos nestes autores referências teóricas que permitam dar inteligibilidade sociológica a profissões de apoio que costumemente são classificadas a priori como “modismo gerencial”. O *coaching* é, por assim dizer, uma consequência visível da reestruturação produtiva nos mercados de trabalho e nas diferentes modulações da gestão de pessoas. Seja como elemento justificativo – e, portanto, ideológico – do “novo espírito do capitalismo” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009), seja como condução governamental da “nova razão do mundo” (LAVAL; DARDOT, 2012), o *coaching* é mencionado nestas importantes referências do debate sociológico recente. Caberá, ao final do texto, realizar uma relação do nosso objeto de pesquisa com estes conceitos.

Alegre e São Paulo. Destes, dezessete toparam participar da pesquisa, sendo dez de Porto Alegre e sete de São Paulo. O contato inicial foi buscado em duas associações que realizam certificações em *coaching*. Denominamos aqui essas instituições como I1 e I2.

A **Instituição I1** é uma federação que possui o rótulo de “internacional”. Foi fundada nos EUA na década de 1990, e possui seções (chamadas de *chapters* ou capítulos) em diversos países. No Brasil, há também os capítulos estaduais. Trata-se de uma federação que apenas credencia e acredita profissionais (não sendo, portanto, uma escola de *coaching*). Por essa razão, I1 é uma associação que se aproxima mais da taxonomia típica das OE’s, conforme definido por Grün (1992)⁶. Para ser associado, é preciso ser um *coach* que faz atendimento pessoal, ou seja, oferecer serviço de *coaching* individual. Há dois níveis de certificação emitidos pela entidade. O mais básico é o de *Master Certified coach* (MCC). O mais avançado é o *Associated Certified coach* (ACC). Para obter essas certificações o associado precisa, em primeiro lugar, ser formado por uma escola de *coaching* reconhecida pela instituição. E, em segundo lugar, submeter os seus atendimentos – devidamente registrados em relatórios – à instituição, que supervisiona caso por caso. Dos dezessete *coaches* entrevistados, catorze são da Instituição I1.

A **Instituição I2** é uma associação nacional que, além de entidade associativa, é uma escola de *coaching*. Do ponto de vista institucional e de mercado, sua concepção se distingue das que se rotulam como internacionais. Dedicar-se exclusivamente ao *coaching* executivo e empresarial (ao contrário da Instituição I1, que também certifica profissionais que praticam *coaching* de vida). O profissional certificado por I2, além de obter a formação de *coach*, deve ele mesmo passar por um processo *coaching* e, ao final do curso, atender um *coachee* gratuitamente (chamado de “pró-bono”). Assim como I1, o profissional de I2 é supervisionado caso por caso pela associação. Do total de *coaches* entrevistados, dois são da Instituição I2.

Há outros dois entrevistados que são casos que não estão incluídos no escopo destas instituições. Um deles é um consultor de São Paulo que presta serviços de *mentoring*, e não atua como *coach*. O outro é um *coach* de Porto Alegre que, a despeito de ser formado por uma famosa escola de *coaching* nacional, é vinculado a uma rede de práticas holísticas e esotéricas. O objetivo aqui era buscar também entender como se dá a apreensão do conceito de *coaching* no vulto de instituições que muitas vezes não são tidas como “sérias” pelo campo gerencial. Havia uma

6 “No segmento da estrutura social ocupado pelas classes médias assalariadas, temos, esquematicamente, uma competição entre duas ordens de iniciativa ‘formatadoras’ do relevo subestrutural. De um lado, as estratégias dos sindicatos profissionais da classe média, os quais, a partir da abertura política do governo Geisel, trabalharão uma imagem desse agregado moldada fundamentalmente a partir das semelhanças entre as diversas formas de assalariamento existentes na sociedade, sinalizando uma proximidade com os segmentos mobilizados do proletariado industrial. Contrastando com aquela vertente, temos o aparecimento das OEs, que trabalham com as semelhanças e ambiguidades posicionais dos indivíduos de classe média em relação ao patronato. A crescente impugnação social das formas de organização ‘plebeias’ das classes médias assalariadas – greves, passeatas, etc.-, mensuráveis pelo eco alcançado nas pregações moralizadoras de diversos órgãos da mídia eletrônica ou escrita, ou ainda de candidatas a postos eletivos direitistas, assinala-nos a força da segunda vertente de mobilização diante da primeira” (GRÜN, 1992, p.101).

hipótese original de que encontraríamos, no campo de pesquisa, padrões “desviantes” do recorte inicial do objeto proposto.

Os entrevistados foram divididos em dois grupos. O grupo A (A1, A2, A3,..., A10) são os *coaches* de Porto Alegre (RS). O grupo B (B1, B2, B3,..., B7) são os *coaches* de São Paulo (SP). O consultor (mentor) está classificado como C1. Os profissionais foram previamente selecionados a partir de uma breve investigação na internet sobre o tipo de serviço que prestavam e sobre o seu currículo profissional. Estas informações puderam ser obtidas tanto nos sites das instituições, que possuem uma sucinta descrição do associado. Como critério de classificação, privilegamos os profissionais que: (i) ocuparam cargos de direção em empresas (onde ganham experiência com as novas formas de gerência); (ii) em algum momento passaram por um atendimento com outro *coach*; (iii) realizaram uma formação em *coaching*; e (iv) atuam no mercado reivindicando o título de *coach* e exibindo certificações de *coaching*.

Tabela 1 – Distribuição de entrevistas por cada instituição considerada

Instituição I1	Instituição I2	Outros
A1, A2, A3, A4, A5, A7, A8, A10, B1, B2, B3, B4, B5, B6	A9, B7	A6, C1

Fonte: adaptado de Casalotti (2016)

Esboçamos uma exposição geral sobre alguns dados obtidos através de nossa amostra interlocutores. Para tal, expomos estes dados através de gráficos criados a partir de categorias observadas nas entrevistas e também recortes das falas dos entrevistados. Ressalte-se, antes de tudo, que os gráficos não representam dados quantitativos que permitam fazer maiores generalizações sobre o *coaching* em nível nacional. Não tivemos, durante a pesquisa, a intenção de utilizar métodos quantitativos. Através dos gráficos, buscamos abrir uma linha de inferências a respeito da relação entre o *coaching* e determinados campos de conhecimento e certas ocupações no campo gerencial. Ocorre aqui uma observação intensiva dos dados colhidos. Essa observação, heterodoxa e intuitiva ao mesmo tempo, pode sofrer algumas objeções quanto à representatividade da amostra..

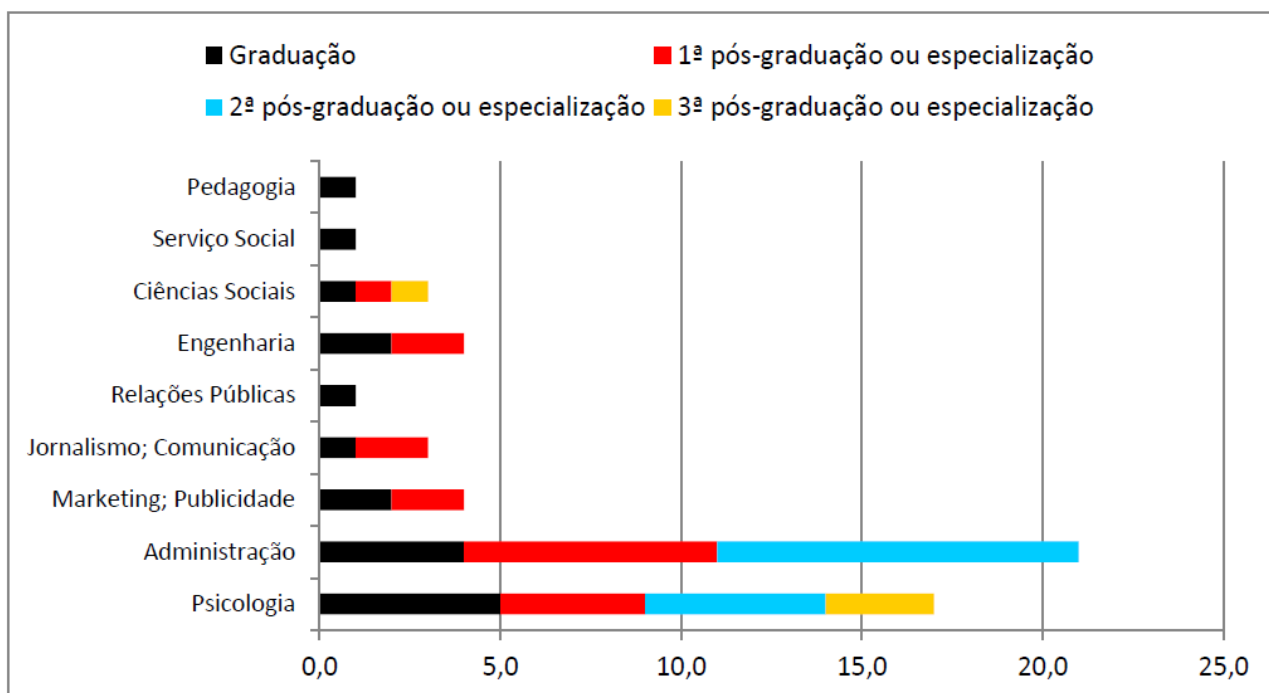
Assim, o que ocorre aqui não é uma busca pela representatividade estatística dos dados informados. É, nesse caso, a busca por alguns elementos recorrentes na própria amostragem considerada na pesquisa, que permitem que ela seja retratada de maneira gráfica e ilustrativa. Acreditamos também que essa ilustração gráfica nos permite observar aquilo que denominamos como “sistema de pensamento” do *coaching*. Na qualidade de terreno de disputas sobre formas mais legítimas de princípios, esse sistema se apropria de saberes que são produzidos por determinadas

áreas. Disso decorre que os *coaches*, como profissionais próprios desse campo, buscam legitimar a si mesmos e a prática do *coaching* em função da sua habilidade de manipular estes saberes. Esse movimento de legitimações nos permite observar as aproximações e distâncias entre o *coaching* e outras profissões de apoio, bem como as próprias disputas internas entre os *coaches*.

Trajetórias dos profissionais: seria o *coaching* uma categoria profissional inteiramente nova e independente?

Ao colocar lado a lado as trajetórias (tanto acadêmicas quanto profissionais) dos entrevistados, podemos observar que há algumas características em comum. Nas trajetórias acadêmicas, observamos tipos similares de formação educacional superior – na graduação e na pós – com passagens em alguns grupos principais de cursos e áreas. Incluem-se aqui as formações complementares em instituições diversas, como em OEs (foram citadas, por exemplo, formação em Dinâmica de Grupos pela Associação Brasileira de Dinâmica de Grupos) – aos quais classificamos como “especializações”. Nas trajetórias profissionais, trata-se de passagens análogas em cargos e tipos de empresa. Ao visualizarmos estes dados, percebemos que não há variações significativas entre as trajetórias da amostra do RS e de SP. Dessa forma, cumpre destacar que criamos alguns nós para as categorias acadêmicas e profissionais que foram citadas, abrangendo todo o conjunto da amostragem. A somatória destas categorias (classificadas a partir da livre citação dos entrevistados) podem ser vistas nos Gráficos 1 (trajetórias acadêmicas) e 2 (trajetórias profissionais).

Gráfico 1 – Trajetórias acadêmicas da amostra tomada em conjunto (RS e SP); categorias criadas a partir da livre citação dos entrevistados.

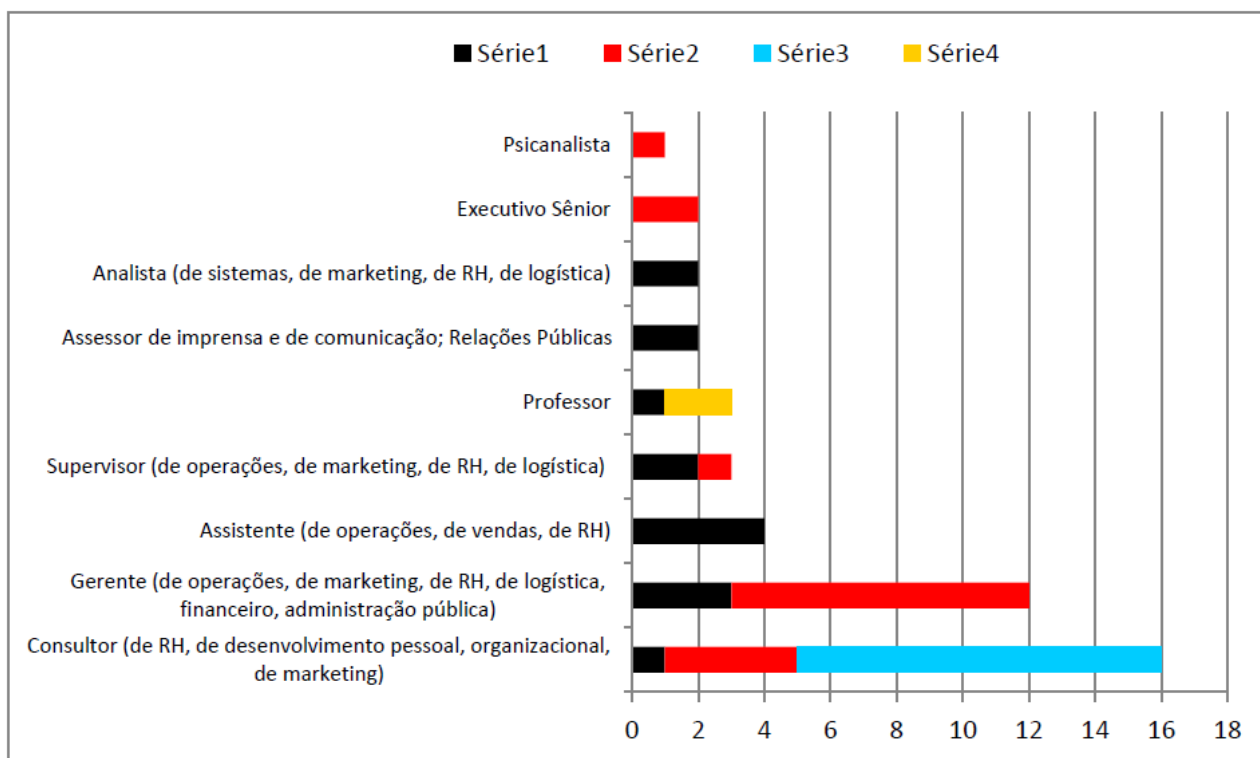


Fonte: adaptado de Casalotti (2016)

O Gráfico 1 nos informa uma preponderância, no conjunto total da amostragem de trajetórias profissionais, de passagens por formações nas áreas das ciências psicológicas e das ciências administrativas. Nas primeiras, prevalece a passagem por áreas referentes à psicologia organizacional, especialmente aquela que fundamenta o trabalho nos setores de RH das empresas. Nas segundas, prevalecem as pós-graduações, especialmente aquelas do tipo MBA (*Master of Business Administration*). Observa-se no gráfico também a existência de áreas vinculadas à comunicação social (marketing/publicidade, jornalismo, relações públicas) e à engenharia. Foram citadas ainda as áreas das Ciências Sociais, Serviço Social e Pedagogia.

Conforme sugerido pelo material empírico obtido, o *coaching* é um ponto onde se encontram profissionais de diferentes origens. Isso nos faz registrar que não é necessário ter uma formação específica para ser *coach*. Assim, sugere-se que estes dados impossibilitam leituras de que o *coaching* pertence exclusivamente a uma área ou outra. Disso, não se poderia dizer que os *coaches* são psicólogos ou administradores, visto que eles podem ter diferentes origens. Ocorre observar, então, um segundo espaço onde estes profissionais se encontram. Trata-se das posições ocupadas no decorrer de suas trajetórias profissionais. No geral, são posições que se assemelham tanto do que diz respeito ao nível hierárquico, quanto do tipo de ocupação.

Gráfico 2 – Trajetórias profissionais da amostra tomada em conjunto (RS e SP); categorias criadas a partir da livre citação dos entrevistados.



Fonte: adaptado de Casalotti (2016)

O Gráfico 2 nos informa uma preponderância sobre a passagem dos atores em cargos de direção das empresas. A ordem das carreiras está identificada pelas séries (1, 2, 3 e 4). Esse dado converge com a constatação de que o *coaching* não pode ser analisado de maneira separada do campo gerencial. Observa-se aqui a proeminência dos cargos de gerência (como primeira e segunda carreiras) e a passagem pelo profuso mercado de consultorias (principalmente como terceira carreira). Ressalte-se que todas essas ocupações antecedem a ocupação de *coach* dos entrevistados. A comparação entre os Gráficos 1 e 2, somado a outras observações feitas no campo de pesquisa, permitem intuir que o “sistema de pensamento” do *coaching*, em termos organizacionais, possui trânsito nas estruturas que dizem respeito à gestão de pessoas e de recursos humanos.

Uma das principais recorrências observadas nas entrevistas trata-se de uma mudança importante nas carreiras dos interlocutores: no geral, depois de passarem alguns anos ocupando cargos de direção (de diversos níveis) em empresas de grande porte, deslocaram-se para a prestação de serviços em empresas de consultoria. Nesse momento eles passam a atuar como profissionais especializados na implantação de sistemas integrados de gestão⁷. A partir das entrevistas é possível sugerir que a base de respaldo dessa transição é fundamentada pelo conhecimento de características específicas das instituições e dos mercados. Sua atuação está centrada em conhecimentos específicos e em uma teia de relações profissionais travadas nos anos em que ocuparam posições importantes nas empresas.

Isso é importante de ser destacado, uma vez que nas entrevistas houve uma insistência em diferenciar *coaching* de terapia e consultorias. Soma-se a isso o fato de que não são apenas os próprios *coaches* que reforçam essa diferenciação. As cartas com os fundamentos da Instituição I1, por exemplo, sublinham com severidade as distinções entre um e outro. Num documento denominado *Competências Principais*, determina-se que um *coach* acreditado pela instituição deva “saber comunicar claramente as distinções entre *coaching*, consultoria, psicoterapia e outras profissões de apoio”. Já no documento *Competências Críticas*, determina-se que os associados sejam desligados “se estiverem concentrados em dizer ao cliente o que fazer ou como fazer (modo de consultoria)”, e “se a conversa for baseada principalmente no passado, em particular no passado emocional (modo de terapia)”.

Das entrevistas também se apreende esse tipo de diferenciação. O Entrevistado C1, por exemplo, que não é *coach* (reivindica-se como consultor ou “mentor”), salientou decididamente a

⁷ A existência de empresas de consultoria não é nova na história do capitalismo moderno. Todavia, o caráter delas é repaginado no contexto pós-fordista. De acordo com Paula e Wood-Junior (2008) durante a década de 1980 inaugurou-se uma nova geração de consultorias, voltadas especialmente para os novos modelos de gestão. Este é o lugar de difusão do *coaching* no campo gerencial. A enorme profusão desse tipo de empresa conforma aquilo que no jargão das ciências administrativas é chamado de “indústria dos conselhos” (PAULA; WOOD-JUNIOR, 2008), baseada na reificação de formas administrativas e de controle de qualidade. Essa indústria surge de um descolamento de partes da operação da gestão de recursos humanos das empresas. Decorre disso que essas partes sejam vendidas sob forma de produto acabado, atestado por certificações que historicamente se originaram na matriz dos controles de qualidade (DONADONE, 2010).

distinção. Em sua visão, o *coaching* dirige-se ao desenvolvimento paulatino de gerentes e dirigentes, o mentoring seria uma intervenção “mais drástica”, “mais impactante”, “de alto impacto e de alta dor”⁸. O *coaching* seria uma intervenção na pessoa; o mentoring, no processo. O mentoring parte do pressuposto de que, para que um processo seja devidamente aplicado, os membros de uma equipe de trabalho já devem estar previamente disciplinados e orientados. O *coaching* independe do processo e, por isso, ele pode ser aplicado em diversas situações, inclusive aquelas que são externas ao ambiente empresarial. Decorre disso que os consultores que praticam o mentoring sejam contratados no contexto de aplicação de determinadas certificações⁹ típicas do contexto da reestruturação produtiva, as quais são aplicadas em empresas ou em setores das empresas.

A existência destes critérios diferenciadores é algo que chama a atenção. Por um lado, sugere-se que há um distanciamento do *coaching* em relação a práticas mais interventivas (como o *mentoring* e demais tipos de consultoria). Com relação à questão das consultorias se vê que os *coaches* possuem uma preocupação permanente em dissociar a prática do leque convencional da indústria de conselhos. Assim, somos defrontados com a pergunta: seria o *coaching* uma categoria profissional inteiramente nova? **Até o presente momento, acreditamos que não há indícios de que os *coaches* tenham efetivamente se estabelecido como uma categoria autônoma – apesar dos insistentes esforços** (grifo nosso). As trajetórias profissionais dos entrevistados demonstram que o trânsito primordial dos nossos interlocutores ocorre no mundo das consultorias, o que nos impede de declará-lo como movimento à parte da indústria dos conselhos. Decorre disso que os *coaches* prossigam sendo, no plano institucional, consultores: possuem um CNPJ, e definem suas empresas como consultorias.

No campo de pesquisa fomos defrontados com o questionamento de se poderia o *coaching* ser considerado um “campo” no sentido bourdieusiano (BOURDIEU, 2005; 2008) do termo. Há diversos motivos para essa pergunta. O *coaching* é um microcosmo dentro de um macrocosmo (o campo gerencial e o mundo dos negócios), constituindo um espaço social de disputas (vide os “códigos de controvérsia”, analisados a seguir). Os “códigos de controvérsia” refletem regras de um jogo particular, com desafios específicos e posições relativamente determinadas. Aparentemente,

8 Assim diz o Entrevistado C1: “Então como que é a minha consultoria? Eu converso com a pessoa; converso com os pares da pessoa; converso com os subordinados da pessoa. Entendo qual é o problema, e procuro ir em causas. E aí eu procuro trabalhar as causas. É tudo claramente, abertamente, de alto impacto de alta dor. Quem quer sair, sai. Quem não ta disposto, toma um choque e sai. Em pouco tempo eu não tenho mais nada pra falar praquela pessoa. Não adianta eu ficar vendo ela toda semana. Não resolve nada a gente ficar conversando sobre determinados assuntos que a gente já conversou 500 vezes. Ou a pessoa andou e quis andar, ou a pessoa não andou e não temos nada pra conversar. Por isso o que eu faço é mentoring. É mentoring, e não *coaching*”.

9 Exemplos dessas certificações são, por exemplo, os sistemas 5S, TQC (*Total Quality Control*), TPM (*Total Productive Maintenance*), *Kaizen*, SCRUM, ITIL, os sistemas *kanbans* dentre outros. Estes sistemas são herdeiros do modelo japonês de produção e foram (e ainda são, na realidade) muito difundidos através de instituições internacionais que dão credibilidade às empresas que os adotam. São, portanto, signos de ajustamento das empresas modernas aos atuais paradigmas organizacionais do mundo do trabalho.

este jogo implica numa luta por um capital legítimo (todo o conhecimento do “sistema de pensamento” do *coaching*) que, por sua vez, é desigualmente distribuído entre os atores. As estratégias destes atores podem ser compreendidas se elas forem relacionadas às suas posições neste jogo. Apesar de lutarem entre si, os *coaches* parecem ser cúmplices, para além dos seus “códigos de controvérsia”, na medida em que todos defendem a relevância do *coaching*.

As evidências sugerem que ainda não houve uma tendência de se instituir um “habitus do *coaching*” no Brasil. As experiências verificadas na trajetória de nossos interlocutores correspondem ao habitus do gerente moderno, conforme definido por Grün (1990; 1992). Quais sejam: a intensa mobilidade por diversas empresas em cargos de direção, a passagem por empresas de consultoria (a “indústria de conselhos”), e toda a sorte de formações modernas em administração e gestão de pessoas (como os MBA’s e as especializações técnicas). Há ainda uma última observação a ser feita com relação à análise do *coaching* a partir do seu enquadramento na teoria dos campos. Segundo Fligstein (2009), a constituição de um campo pode ser definida, dentre outros elementos, a partir da atuação específica de alguns atores que, munidos de certa habilidade, conseguem colocar diferentes agentes em um estado de cooperação¹⁰.

Existe, de fato, um movimento dos principais representantes de instituições de *coaching* em mobilizar indivíduos e fazê-los cooperar. Estes indivíduos (presidentes de associações de *coaching* ou mesmo personas públicas que representam determinadas instituições do ramo) aproximam-se significativamente da ideia de atores estrategicamente hábeis, conforme definido por Fligstein (2009). Dessa forma, poderíamos dizer que a sua atuação caminha no sentido de tentar fomentar essa cooperação. Acontece, no entanto, que esse esforço ainda não foi suficiente para criar “sistemas completamente novos de significado”. Até o momento, portanto, o “sistema de pensamento” do *coaching* apresenta ainda tendências à não-conformação de um campo em si.

Controvérsias observadas no campo de pesquisa

A profusão de divergências é grande o suficiente para opor os profissionais em torno da sua identidade, apesar de existir o esforço permanente de se criar consensos e unidades. A prova da existência desse esforço são as associações, como a Instituição I1 e a Instituição I2. Mas as

¹⁰ “Os atores sociais são sempre importantes para a reprodução dos campos. Em geral, a reprodução dos campos depende do desempenho habilidoso dos atores em organizações dominantes. Mas, em condições de crise ou formação, os empreendedores institucionais podem criar sistemas completamente novos de significado. Esses empreendedores são atores estratégicos hábeis que encontram formas de induzir grupos muito diferentes a cooperar colocando-se na posição dos outros e criando significados que exercem apelo a um grande número de atores. Esses momentos são o objeto de muitos de nossos estudos empíricos da política, movimentos sociais, empresas e mercados. [...] A habilidade da parte dos atores para analisar e obter essa cooperação pode ser vista genericamente como uma habilidade social. Todos os seres humanos têm alguma habilidade social em função de sua atuação em grupos. Contudo, sabemos que alguns atores são socialmente mais hábeis em obter a cooperação dos outros, atuando com atores mais poderosos e sabendo em geral como construir coalizões políticas na vida”. (FLIGSTEIN, 2009, pp.62-63).

divergências são uma realidade, e acabam criando alguns grupos de oposição que cortam todo o campo. Um deles é o grupo “modismo *versus* não-modismo”. Talvez esse dado surpreenda os críticos dos chamados “modismos gerenciais” que, a priori, colocam no *coaching* esse rótulo. Na verdade, os próprios *coaches* podem compreender o que eles estão fazendo como um modismo. Assim, acabam usando o rótulo em suas disputas internas, para taxar e desqualificar concorrentes no mercado.

O outro par de oposição observado é aquele que diz respeito ao entendimento último dos *coaches* sobre o que é o *coaching*. Nesse caso, há a oposição latente entre aqueles que acham que a prática pode ser considerada uma ocupação, e aqueles que acreditam que trata-se somente de um método de desenvolvimento pessoal e treinamento empresarial. Temos aqui o par “ocupação *versus* método”. Tanto este, quanto o par “modismo *versus* não-modismo” cortam o terreno onde há a relação entre profissionais e instituições do ramo. Por razões interpretativas, denominamos estes pares de oposição de “códigos de controvérsia”. Esses códigos puderam ser apreendidos, sobretudo, nas entrevistas.

Por essa razão, buscamos, no campo de pesquisa, entrevistar profissionais de instituições diferentes, imaginando que assim também poderia captar as diferentes visões institucionais que reconhecem e habilitam os indivíduos que se reivindicam como *coaches*. Nesse caso, é importante registrar a Entrevista B7, realizada com um *coach* que ocupa posição de destaque na Instituição I2. O entrevistado em questão forneceu informações importantes sobre alguns dos “códigos de controvérsia” entre si e outros profissionais e, também, a Instituição I2 e os demais. No trecho a seguir, temos aquele que seja talvez o “código de controvérsia” mais germinal de todos: as divergências que decorrem do uso de uma palavra em inglês, *coaching*, em um país latino-americano, que fala português:

“A maioria das pessoas que faz *coaching*, vende *coaching*, compra *coaching*, faz *coaching*, não sabe o que tá fazendo. E tem muito muito picareta no mercado. E tem gente aí que faz curso de fim de semana, e faz um *brainwashing*, e as pessoas saem convencidas de que elas são grandes profissionais. Não tem seleção, não tem nada, pagou entrou, bota 100 pessoas numa sala. Então faz de tudo e principalmente aquilo que é um *coaching* em geral. Quer dizer, se você for ver serve pra tudo. É uma medida pra todos. E isso atrai muitas pessoas inclusive porque... Primeiro porque é charmoso. Que que é *coaching*? É treinamento, não é... Sei lá eu. Você melhorar alguma coisa qualquer. Fazer curso de desenvolvimento. O *coaching* tem assim uma aura assim internacional, porque os primeiros que vieram aqui – logicamente, como tudo o que acontece no Brasil – eram estrangeiros. A nossa predileção por aquilo que vem de fora é um negócio impressionante. Então começaram a vender ‘cursos internacionais’”

A fala do entrevistado surpreende, pois chega a dizer que existem formações em *coaching* que são verdadeiros *brainwashing* (lavagem cerebral). O informante se volta contra a “predileção” que os brasileiros têm “por aquilo que vem de fora”. Há aqui uma opinião muito crítica sobre o

mercado de *coaching* no país e da busca por títulos reificados que tenham um rótulo internacional. Mas o mais interessante de observar é que essa crítica não é contra o *coaching* em si. É contra alguns profissionais e algumas instituições. O entrevistado tem uma razão fundamental para isso: a Instituição I2, que ele mesmo representa, é uma instituição totalmente nacional. Ela é uma das poucas entidades, encontradas no campo de pesquisa, que privilegiam a criação de um selo propriamente brasileiro de *coaching*¹¹. Esse “código de controvérsia” captado aqui se expressa no par “modismo *versus* não-modismo”. O modismo é o estrangeirismo, a predileção por termos em inglês, e as instituições que se rotulam internacionais. O não-modismo é o método que ele mesmo julga ser o mais metódico e mais imparcial (a despeito de prosseguir sendo denominado pelo léxico em inglês):

“Um caso de *coaching* é alguém que está disposto a rever de alguma forma o seu comportamento, ampliar o seu auto-conhecimento, perceber o quanto ele é co-responsável por aquelas questões, por aqueles relacionamentos que ele estabelece. Sejam eles construtivos ou destrutivos. Então, é uma questão basicamente do que: valores, e reflexão. Porque o objetivo do *coaching* é você transmitir para o seu *coachee* o instrumental que ele precisa pra assumir responsabilidades sobre a sua própria vida. Então se você fizer X, o que é que vai acontecer? Se você fizer Y, o que vai acontecer? É isso que você quer? Não. Então que outras coisas você poderia fazer? É isso. Você tá lá ao lado do seu *coachee* pra estimulá-lo a rever algumas coisas da sua vida. Isso a gente chama de autonomia. Porque problemas, todos nós temos”.

Quando o entrevistado diz que um “caso de *coaching*” envolve rever comportamentos, providenciar autoconhecimento, etc., ele não está fugindo da normativa conceitual observada no campo de pesquisa. A sua divergência com outros profissionais se dá a partir do método e de uma visão institucional que rechaça o estrangeirismo e o vício em certificações internacionais¹². Essa visão antiestrangeirismo expressa um “código de controvérsia” de onde sobressai que o *coaching* não-modista seria um método ilibado, totalmente nacional, ausente de amarras de rótulos, onde o *coach* possui uma flexibilidade contratual com seu *coachee*. Isso tem a ver com uma disputa de mercado. Ocorre observar que o entrevistado desembainha a sua crítica contra as pessoas “pouco

11 Assim, em seu Estatuto, a I2 determina que o seu associado deve: (no art.1º) “representar o *coaching* Executivo e Empresarial Brasileiro no exterior” e (no art.10º) “colaborar para o desenvolvimento contínuo do *coaching* Executivo e Empresarial no Brasil”

12 No par “método *versus* ocupação”, a Instituição I2 pende para o lado da “ocupação”, apesar de ressaltar que o *coaching* não é uma atividade profissional regulamentada. No seu site, diz que “*coaching* executivo e empresarial é uma atividade profissional não regulamentada. Assim sendo, não existe nenhum órgão nacional ou internacional que promova este reconhecimento. O que existe é a chamada auto regulação ou auto certificação. Isto é, o reconhecimento e a responsabilidade pela qualidade da formação ou de treinamentos é de quem os ministra”. A instituição aposta em deixar claro que é auto-regulação, mas sublinha a necessidade da mesma. Segue-se a isso uma concepção de que, quanto mais forte e ilibada for essa regulação, melhor será para que os profissionais possam se reivindicar como *coaches*. Assim o seu código de ética, ao se referir sobre a publicidade (ou endomarketing) de seus associados diz que: “Cap.2, Art. 3: o membro da I2 só anunciará os títulos e experiências que possa comprovar com clareza e precisão através de documentação procedente” e “Cap.2, Art.5: Recomenda-se que, quando certificados, os membros da I2 coloquem o seu título por extenso”.

honestas” que atuam no ramo. O tema da ética é um ponto complexo do “sistema de pensamento” do *coaching*. Apesar dos rígidos códigos de conduta e de ética de instituições como I1 e I2, há relatos de profissionais que, atuando como *coaches* contratado pelas empresas, acabam por se prestar ao papel de “dedurar” as falhas de gestores e funcionários das empresas aos seus superiores. Assim, o entrevistado B7 diz que:

“Agora outra pergunta é: como é que é o profissional? Porque assim: eu trabalho só com *coaching* executivo e empresarial. É o que eu conheço. Eu não sou psicólogo. E nem precisa ser psicólogo pra ser *coach*. E então? Então eu faço *coaching* executivo e empresarial. Trabalho ou diretamente com as empresas, ou com as pessoas que vem aqui pra discutir questões do trabalho. Muitas vezes é a empresa que nos contrata. Mas antes de eu falar com o meu *coachee* futuro, eu num digo nem sim nem não. Eu preciso saber o que que ele quer. O que que ele precisa. Tá? O que que me espera. Porque as vezes eu digo, olha, sinto muito não é [um caso de *coaching*]. Ou quando o cliente diz: ‘ah, mas nós queremos relatórios’. Não. Relatório não, porque esse é um processo altamente sigiloso. Eu não vou expor o meu *coachee* pra contar pro chefe dele quais são os podres dele. Esse não é o meu papel. E tá cheio de gente fazendo isso”.

Na visão institucional de I2 e do entrevistado B7, há o entendimento de que, numa modalidade de contrato onde a empresa contrata um *coach* para desenvolver um de seus executivos, o processo não irá funcionar se ele for percebido pelo *coachee* como um movimento de investigação de falhas. Outra coisa recorrente também é o entendimento de que o processo também será falho se o *coachee* ver o processo como uma punição da empresa a ele. Aqui temos o relato da Entrevista B6, em que o informante diz:

“Uma outra situação é quando a empresa me contrata porque ela entende que aquele cara está tendo um comportamento muito agressivo. E o cara pode não entender isso. Então a primeira questão que surge é como alinhar essas duas coisas. Porque, fazer *coaching* a partir da demanda da empresa não funciona. Eu preciso que o profissional esteja alinhado com aquilo. Que ele concorde que aquilo seja importante. E aí a gente entra num ponto delicado porque se o profissional tá sendo convidado a corrigir uma coisa que tá sendo prejudicial pra ele, ele provavelmente vá concordar com aquilo. Por exemplo tem um amigo meu – ele é meu amigo, não foi meu cliente – que foi convidado fazer *coaching*. Ele é executivo, ele tem uma posição importante. E ele não queria fazer *coaching*. Mas se ele dissesse que não [risadas]... Ele entendia lá que ele ia ficar numa posição ruim dentro da empresa. Então ele aceitou fazer aquilo. No final, depois que terminou o processo, ele falou: ‘pô, foi uma droga aquilo’. E ele já tinha feito um processo comigo, na época que eu tava fazendo a minha formação e ele falou: ‘ah, não tem nada a ver com aquilo, era outra história, eu respondia as coisas que o cara queria, e não teve resultado nenhum’. Então assim, foi um processo que eu acho que foi mal conduzido na empresa dele lá. E isso ainda acontece muito por aí”.

Assim, no escopo do entendimento ético sobre os limites do *coaching*, há aqui um “código de controvérsia” velado. Dificilmente podemos observar algum profissional defendendo explicitamente que o *coaching* seja um “investigador de falhas” ou um sistema de punição. Mas o

fato de haver esses relatos sugere que existam esses dilemas no cotidiano dos *coaches*. A existência disso é percebida como fruto do drama de uma prática de desenvolvimento pessoal que é *fantástica*¹³, mas sofre pelo seu crescimento *degringolado*¹⁴ no mercado e no vocabulário popular – como “modismo”, portanto. E isso alimenta uma busca permanente pela roupagem da seriedade. No campo de pesquisa, percebemos que muitos *coaches* que reivindicam pra si a roupagem de “sérios” ridicularizavam a associação do *coaching* a práticas de cunho holístico ou espiritualista. Na tabela a seguir, faço uma comparação entre duas falas em que ocorre esse rechaço:

Tabela 2 – Rechaço a práticas de cunho holístico e espiritualista

Entrevistado B6	Entrevistado A8
<p>“Essa área é uma área muito nova. As pessoas estão ainda tentando entender direito. Mesmo quem é da área ainda tá tentando entender qual é o limite. Que que pode ser usado, né. <i>coaching</i> hoje em dia é uma coisa muito louca, né. Eu já ouvi falar em <i>coaching</i> astrológico. Você tem <i>coaching</i> sexual. Essa semana eu vi na Folha de São Paulo pais que tão contratando <i>coaching</i> pra filhos de 2 anos. Ridículo, né. E o pior é que não é <i>coaching</i>, é um treinamento. No sentido de que, sei lá. Aí começa... O que que é <i>coaching</i>, que que não é <i>coaching</i>. Cada um entende de um jeito”.</p>	<p>“E esse é um dos problemas que acontecem, né. Porque é uma profissão que não é regulamentada. Por não ser regulamentada, acaba que você não precisa ser formado em nada. Você pode ir ali e botar <i>coaching</i> no seu processo, no nome da sua empresa. E isso aí funciona, e as pessoas compram. Só que quando uma pessoa compra <i>coaching</i> de uma pessoa que não tem essa competência, não se formou, não se preparou pra isso, aí começa a acontecer a confusão no mercado. E muitos também começam a misturar <i>coaching</i> com coisas místicas, enfim... Com uma série de coisas que não têm absolutamente nada a ver com <i>coaching</i>. Então isso é uma das confusões que acabam acontecendo no mercado”.</p>

A pretensa sobriedade gerencial do *coaching* é ferida quando surgem no mercado sujeitos que levantam bandeiras como *coaching* astrológico, *coaching* zen, dentre outras possibilidades. Mas a verdade é que esses “outsiders” do *coaching* não são tão minoritários como muitos querem fazer parecer. O que muitos não admitem, no entanto, é que a fronteira entre a turma dos “sérios” e a dos outsiders é muito tênue (se é que pode se dizer que efetivamente são grupos distintos e/ou conflitantes). Isso se evidenciou no campo pelo compartilhamento de crenças e mitos em comum entre uns e outros. Por essa razão, a distinção que os próprios *coaches* fazem entre si (“sérios” e outsiders) é o tempo todo questionada por uma espécie de espiritualidade cuidadosamente não revelada. Ninguém assume, na verdade, consumir bens simbólicos associados ao misticismo. Mas

13 Entrevistado A8: “São muitas escolas, muitas escolas de formação. Isso tem acontecido também. E isso tudo mostra que esse é um processo que tá crescendo muito. Eu sempre digo: é uma ferramenta fantástica”.

14 Diz o relato registrado em A2: “Eu fui pra Santa Catarina no verão, e aí eu fui comer um negócio ali em Araranguá, num restauantezinho que tinha ali. E aí tinha um panfleto ali do lado do caixa que era assim: ‘o *coach* de relacionamentos fulano de tal estará na cidade, Araranguá, para uma palestra no auditório não sei do que... Você vai aprender a ser observada e responder’. O cara trabalhava relação de paquera, de conquista, então ele se intitulava um ‘*coach* de relacionamentos’. Bom, quando eu vi aquilo eu pensei ‘meu deus, o negócio tá degringolando mesmo’, né. No ano passado um aluno meu da [nome da faculdade], do MBA, me disse assim: ‘professora, estou começando a trabalhar com *coaching*’. E aí eu: ‘ah, que bacana e tal, como é que é isso?’. E ele: ‘ah, eu fiz um curso agora, passei um fim de semana inteiro numa imersão, já tinha conversado com amigos e tal, e já estou com um cliente’. Então... Isso é complicado, né. Você vai ver e o cara fez um curso de sexta até domingo, e ele já está fazendo *coaching* como carreira”.

eles estão lá sempre presentes, ainda que sutilmente. A entrevistada A2, por exemplo, relatou que durante as suas sessões os *coachees* encontravam sua verdadeira missão na terra. Ao final da entrevista, conversando descontraidamente, ela me disse: “imagina, tu vai começar a falar em karma e reencarnação no contexto organizacional, *então essas coisas a gente não pode dizer né*”. E logo em seguida: “um dia desses na faculdade, um aluno meu perguntou ‘professora, a senhora é espírita?’ Aí eu disse ‘eu não!’”. Sei lá, a gente começa a falar de algumas coisas, e *às vezes escapa alguma palavra meio assim*” (obs.: além de *coach*, a entrevistada em questão era professora universitária)¹⁵.

Por fim cabe ainda explicitar um último “código de controvérsia”, que é aquele que é baseado nas diferentes visões da caracterização última do *coaching*. O Entrevistado A7, por exemplo, possui uma consultoria em desenvolvimento de lideranças e *headhunting*. A sua empresa oferece diversos tipos de serviços diferentes, dentre eles o *coaching*. No decorrer da entrevista, A7 demonstrou certo distanciamento da ideia de que *coaching* pode ser considerado uma profissão, até por conta da falta de reconhecimento enquanto tal. Ressalte-se que o próprio entrevistado é representante regional (no estado do RS) da Instituição I1, a qual acredita e certifica *coaches*. Ocorre que essa é a visão institucional de I1¹⁶, que em princípio, abarca diversos tipos de *coaches* diferentes – tanto aqueles que atuam no mercado só como *coaches*, e aqueles que oferecem o *coaching* como um produto adicional no seu rol de serviços. Vejamos a seguinte tabela:

Tabela 3 – O *coaching* no par “método versus ocupação”

Entrevistado A7	Entrevistado B1
<p>“Bom, eu acho que o <i>coaching</i>... Primeiro. O <i>coach</i> não é uma profissão porque ela não é reconhecida como. Eu entendo que o <i>coaching</i> é uma abordagem de desenvolvimento. [...]. Eu trabalho basicamente em empresas e eu uso a ferramenta do <i>coaching</i> pra desenvolver lideranças, tanto em pessoas que já estão ocupando posições de liderança quanto pessoas que estão sendo preparadas pra uma primeira passagem de liderança”.</p>	<p>“O <i>coaching</i> na verdade é uma metodologia que tem como objetivo potencializar os recursos da pessoa que está procurando o trabalho de <i>coaching</i> para que ela atinja metas e objetivos, no meu caso profissionais [...]. Ele vem crescendo bastante, até como uma alternativa para alguns profissionais que tem ou que se sentem vocacionados pra contribuir pro desenvolvimento de pessoas como uma carreira a ser colocada em prática. Então a gente tem várias pessoas hoje buscando o trabalho de <i>coaching</i>, a formação em <i>coaching</i> como uma segunda carreira”.</p>

15 O que são essas coisas que “a gente não pode dizer”? Que palavras são essas que às vezes “escapam”? São os princípios de legitimação que, não raro, são compartilhadas por *coaches* e que, por conveniência ou precaução, são veladas pelo sóbrio ascetismo empresarial. Tais representações fornecem uma caricatura secreta dos valores da expressividade que acompanham o campo gerencial. Por isso os *coaches* tidos como outsiders provocam a ira de seus pares: porque eles explicitam caricatamente o não dito, muitas vezes submetendo esses valores ao dilacerante juízo do humor público. De qualquer maneira, frise-se que a nossa intenção com esta pesquisa não é endossar o coro daqueles que ridicularizam essas performances. À guisa da discussão se é pitoresco ou não contratar esse tipo de serviço, empresários, executivos e outros atores continuam investindo um volume considerável de recursos em *coaching*.

16 No Código de Ética da Instituição I1 não há qualquer referência de que o *coach* deva ser somente *coach* para ser credenciado junto à entidade. O código de ética de I2 também não, mas na entrevista com B7 pudemos observar um caráter mas restritivo na visão institucional de I2, que parece pretender especificar o *coaching* executivo e empresarial. Vide Anexo B.

O Entrevistado B1, a exemplo de A7, também possui uma empresa de consultoria, e tem o *coaching* como mais um dos serviços que ele oferece. Ocorre, no entanto, que ele reconhece que o *coaching* tem aparecido cada vez mais como uma opção de carreira. Isso é importante de observar, posto que essa é uma visão que aparentemente tem crescido. Veja-se, por exemplo, o caso do Entrevistado B2. O informante em questão também faz parte da Instituição I1, que, como dito, abrange uma gama mais ampla de profissionais do *coaching* (não somente aqueles que trabalham exclusivamente com a prática). Ocorre que ele professa fé de que o *coaching* venha a se tornar uma profissão reconhecida, e entende que o fato de existir I1, com suas regras e códigos de ética, é um indício disso:

“[...] Tem as pessoas que são consultores, que são terapeutas e que tão atuando com a prática de *coaching*, mas a gente não sabe de que maneira. Porque diferem muito as práticas. E a gente não sabe muito como que essa pessoa lida com essa linha tênue. Porque ó: o *coach* ele não vai te dar respostas, o *coach* não vai aprofundar suas emoções (que é da terapia). O *coach* não é um consultor que vai vir aqui te falar: ‘clique nisso que você vai ter um restart’. Não. O *coach* vai trabalhar em cima do seu modelo, pra que você chegue às suas próprias conclusões, pra que isso te gere um aprendizado, pra que isso te gere um insight. [...]. Eu acredito sem dúvida que não só vai ser uma profissão regulamentada – porque a gente já tem um órgão de credenciamento pra isso... Eu vou falar do que a gente vive aqui no Brasil, tá. Porque eu tenho muitos amigos *coaches* ao redor do mundo. Isso aí já tá muito mais do que sacramentado. O *coaching* já é visto, globalmente falando, como uma profissão regulamentada. Aqui no Brasil as coisas ainda estão caminhando pra isso, tá Bruno? Acho que a gente tá caminhando a passos muito lentos, na minha percepção. Justamente porque a gente precisa de mais força, a gente precisa de algo mais estruturado.”

O Entrevistado B2, indiretamente, refere-se à disputa de mercado que acontece entre o *coaching* e outras práticas de desenvolvimento pessoal, como foi registrado ao longo da pesquisa. Os alvos de sua crítica não são apenas os consultores em geral, mas também terapeutas que passam a oferecer serviço de *coaching*, o que provavelmente ocorre em função de colocação no mercado. Temos aqui um “código de controvérsia” bastante sensível, posto que toca nos limites entre uma prática que utiliza recorrentemente os conhecimentos da psicologia (o *coaching*), e o próprio universo que lhe fornece princípios de legitimação. Este “código de controvérsia” é sensível pois, da mesma forma que os *coaches* divergem em função do par “modismo versus não-modismo”, estes mesmos rótulos poderiam ser utilizados para desqualificar o *coaching*.

Conclusão: o *coaching* na esteira da reestruturação produtiva neoliberal

Concluimos que o *coaching*, no Brasil, apresenta tendências à não conformação de um campo (no sentido bourdieusiano) e que ele ainda não pode ser considerado uma categoria profissional específica. Há lutas e divergências a respeito destes temas entre os próprios *coaches* e isso faz que a prática encontre-se num limbo entre definir-se como atividade profissional

institucionalmente reconhecida, e entre ser um novo tipo de certificação e metodologia de consultores que atuam no campo gerencial. As condições de avanço, para um lado ou para o outro, poderão ser determinadas, num primeiro plano, pelo aumento e incremento da demanda de mercado das profissões de apoio; e, num segundo plano, pelas disputas endógenas entre os *coaches* a respeito do caráter da prática que realizam.

Em nossa pesquisa, verificamos através de um conjunto de dados que essa demanda tem surgido no Brasil desde meado dos anos 1990 sob a batuta de OE's. No afã de modernizar o campo gerencial brasileiro dentro de uma perspectiva neoliberal, esse tipo de organização promove a importação de certificações e métodos de desenvolvimento pessoal. Intuir porque e como se dá o surgimento dessa demanda é algo que nos coloca, de maneira intuitiva, diante do desafio de explicar o fenômeno a partir de uma perspectiva sociológica. Nosso campo de pesquisa sugere que o aporte do *coaching* ganha inteligibilidade macroteórica quando observamos o contexto histórico do “novo espírito do capitalismo”, segundo Boltanski e Chiapello (2009). Nesse contexto pode-se observar novas conexões entre o mundo do trabalho e o campo gerencial. Daqui sobressaem uma nova linguagem e novos atores sociais. Conforme observam Boltanski e Chiapello (idem, 2009, p.105):

“[...] a nova gestão empresarial está povoada de seres excepcionais: competentes para numerosas tarefas, aperfeiçoando-se continuamente, adaptáveis, capazes de autogerir-se e de trabalhar com pessoas muito diferentes, E, no final, nos dizem pouca coisa sobre a contribuição das empresas para o desenvolvimento dessa categoria de trabalhadores: as organizações vão tornar-se ‘capacitantes’, a organização das competências vai tornar-se ponto essencial, e novas profissões são criadas, como a do *coach*, cujo papel é propiciar acompanhamento personalizado, que possibilite a cada um o desenvolvimento de todo o seu potencial.”

Nessa argumentação, o *coaching* evidencia um novo patamar da gestão por competências. Nesse patamar, há uma estratégia permanente de remeter todas as responsabilidades organizacionais à interioridade dos indivíduos – inclusive o de suas próprias carreiras. Esta mobilização é ditada pela promoção da adesão de cada indivíduo ao projeto do “novo espírito do capitalismo”. No entendimento dos autores, esse espírito se reflete em novidades administrativas em uma escala abrangente. Essas novidades são denominadas pelos autores como “organizações por projetos”. Estes novos modelos são lócus de um sistema maior, que os autores chamam de “cidade por projetos”. A noção de cidade alude à organização da comunidade, a partir de uma observação de suas relações conexionalistas.

Apesar de concordarem com aspectos da contribuição de Boltanski e Chiapello (2009), Laval e Dardot (2012) consideram limitadas algumas das associações que fazem os autores. A partir da ideia foucaultiana de *governo*, Laval e Dardot (2012) interpretam a sociedade neoliberal não apenas como um retorno ao liberalismo smithiano e às teses da “mão invisível”. Nesse caso, o neoliberalismo prevê uma racionalidade que organiza não somente a ação dos governantes (dirigentes políticos e empresariais), como também a conduta dos próprios governados. Essa

racionalidade neoliberal tem como característica principal a generalização da noção de competência como norma, e a empresa como modelo de subjetivação.

Temos aqui o sentido daquilo que Laval e Dardot (2012) denominam como uma nova “cultura de empresa”, demandando do mundo do trabalho uma condução de subjetividades afeita à “empresa de si mesmo”. O objetivo estratégico dessa racionalidade reside no autogoverno em concordância com a norma da competência e a ascese do rendimento. Assim, as metodologias transportadas do mundo do esporte para o mundo do trabalho se encaixam perfeitamente com a escalada desse tipo de racionalidade (que os autores chamam de “nova razão do mundo”). Assim:

“O novo sujeito é o homem da competição e do rendimento. O empresário de si mesmo é um ser feito para ‘triunfar’ e para ‘ganhar’. O esporte de competição, mais ainda do que as figuras idealizadas dos dirigentes empresariais, é o grande teatro social que exhibe os deuses, semideuses e heróis modernos. Ainda que o culto ao esporte provenha do começo do século XX e, ainda que tenha sido demonstrado ser perfeitamente compatível com o fascismo e o soviétismo, assim como com o fordismo, experimentou uma grande inflexão ao penetrar nas práticas mais diversas, não somente tomando emprestado um léxico, mas também – e mais decisivamente, pela lógica do rendimento que significa sua significação subjetiva. [...] O *coaching* é ao mesmo tempo símbolo e meio desta constante analogia entre esporte, sexualidade e trabalho. Este modelo, quiçá mais que o discurso econômico sobre a competitividade, é o que tem permitido ‘naturalizar’ o dever do rendimento e que tem difundido entre as massas certa normatividade centrada na competência generalizada. No dispositivo em questão, a empresa se identifica frequentemente com os campeões que patrocinam e de cuja imagem fazem uso, enquanto que o mundo do esporte, como se sabe, se converte no laboratório de um business sem complexos”. (LAVAL; DARDOT, 2012, p.359).

As contribuições de Boltanski e Chiapello, e de Laval e Dardot são, em nossa opinião, complementares. Todavia, o elemento da condução – como observado pelos segundos – é, para os efeitos de nossa pesquisa, um ponto importante. O *coaching*, desde as origens etimológicas do termo, está radicado na semântica do conduzir. Disso decorre um aspecto que foi recorrentemente observado no campo de pesquisa: a ideia de que o processo não “introjeta” nada de novo nos *coachees*, mas apenas os conduz de acordo com o que eles já trazem na bagagem. O cenário de uma “ascese do rendimento” trata de contextos sociais onde os indivíduos têm poucas possibilidades de agir, a não ser pela competição e pela autovalorização do capital humano.

Referências

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

BOURDIEU, P. *A Distincão: crítica social do julgamento*. São Paulo: Edusp, 2008.

_____. *O campo econômico*. In: *Política & Sociedade*, v. 4, n. 6, pp. 15-58, 2005.

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

DONADONE, J. C. *A difusão de conceitos gerenciais, imprensa de negócios e o mercado de consultoria nos anos 90*. GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional 3.1, 2010.

FLIGSTEIN, N. *Habilidade social e a teoria dos campos*. In: Martes, A. (org.), *Redes e sociologia econômica*. São Carlos: Edufscar, 2009, pp.69-106.

GASPARINI, C. *Por que este professor quer que você demita o seu coach*. In: Revista Exame, 30/05/2017. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/por-que-este-professor-quer-que-voce-demita-o-seu-coach/>>. Acesso em 02 de jun de 2017.

GRÜN, R.. *A revolução dos gerentes brasileiros*. Tese de Doutorado. Campinas: IFCH/ UNICAMP, 1990.

_____. *Quem é moderno? Um estudo sobre as estratégias discursivas de gerentes brasileiros*. Revista Brasileira de Ciências Sociais. No 18, ano 7, 1992. p.p 96-108.

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

PAULA, A.P.P. e WOOD-JUNIOR, T. *Dilemas e ambiguidades da ‘indústria do conselho’: um estudo múltiplo de casos sobre empresas de consultoria no Brasil*. RAC eletrônica, v. 2, n. 2, p. 171-188, 2008.

STEC, D. *The personification of an object and the emergence of coaching*. In: *Journal of Management History*, Vol. 18, No. 3, 2012. Pp. 331-358..