

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
PROGRAMA DE MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO
HUMANO

Juliana Guratti Flausino

Coaching: desenvolvimento para quem?
Uma visão crítica dos processos de *coaching* no
contexto organizacional

Taubaté – SP

2022

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Juliana Guratti Flausino

***Coaching: desenvolvimento para quem?*
Uma visão crítica dos processos de *coaching* no
contexto organizacional**

Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Contextos, Práticas Sociais e Desenvolvimento Humano

Linha de Pesquisa 2: Contextos, Práticas Sociais e Desenvolvimento Humano

Orientadora: Profa. Dra. Elisa Maria Andrade Brisola

Taubaté – SP

2022

SISTEMA INTEGRADO DE BIBLIOTECAS – SIBi
GRUPO ESPECIAL DE TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO – GETI
UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

F587c Flausino, Juliana Guratti

Coaching: desenvolvimento para quem? Uma visão crítica dos processos de coaching no contexto organizacional / Juliana Guratti Flausino. – 2022.

133 f. : il.

Dissertação (mestrado) - Universidade de Taubaté, Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação, 2022.

Orientação: Profa. Dra. Elisa Maria Andrade Brisola, Departamento de Ciências Sociais, Letras e Serviço Social.

1. Desenvolvimento Humano. 2. Coaching. 3. Capitalismo. 4. Trabalho. I. Universidade de Taubaté. Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Humano. II. Título.

CDD – 658

JULIANA GURATTI FLAUSINO
COACHING: DESENVOLVIMENTO PARA QUEM?
UMA VISÃO CRÍTICA DOS PROCESSOS DE COACHING NO
CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté.
Área de Concentração: Contextos, Práticas Sociais e Desenvolvimento Humano
Linha de Pesquisa 2: Contextos, Práticas Sociais e Desenvolvimento Humano
Orientadora: Profa. Dra. Elisa Maria Andrade Brisola

Data: 26/04/2022

Resultado: APROVADA

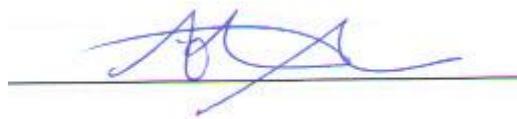
BANCA EXAMINADORA



Presidente: Profa. Dra. Elisa Maria Andrade Brisola, UNITAU



Membro: Profa. Dra. Cecília Pescatore Alves



Membro: Prof. Dr. André Luiz da Silva

Esta pesquisa é dedicada aos meus pais, Alfredo e Eliana, que me ensinaram a buscar os meus objetivos com dignidade, por meio do estudo e do trabalho.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me permitir concluir mais uma trajetória acadêmica.

Ao Senac São José dos Campos, por me proporcionar esta experiência.

À Unitau e aos professores do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Humano, especialmente à orientadora desta pesquisa, Prof. Dra. Elisa Maria Andrade Brisola, pelo conhecimento compartilhado com carinho e respeito em todo o processo de construção deste trabalho.

Às amigas Ana Paula Rezende e Camila Ferreira, pelo incentivo.

A meu filho João Pedro, desejando que ele tenha astúcia para entender as intenções do sistema e consciência para viver seus reais propósitos com alegria.

Aos jovens e experientes trabalhadores e trabalhadoras que me inspiraram e contribuíram para a realização desta pesquisa.

RESUMO

O objetivo deste estudo foi identificar os mecanismos ideológicos estabelecidos pelo sistema capitalista, por meio dos processos de *coaching* aplicados aos ambientes organizacionais contemporâneos. As mudanças no mundo do trabalho, ocasionadas pela demanda do capital, especificamente relacionadas ao modo de produção toyotista, além do fetichismo por novas competências e padrões comportamentais, são questões cada vez mais comuns impostas aos trabalhadores. Devido ao mercado altamente competitivo, ao trabalho escasso e à busca por um diferencial profissional, eles acabam se rendendo aos propósitos do capitalismo. Por esse motivo, as práticas de *coaching* são cada vez mais disseminadas nos ambientes empresariais como ferramenta que possibilita às pessoas e às empresas, o alcance de “resultados extraordinários. Buscou-se, portanto, identificar as proposições ideológicas do capital intrínsecas nas percepções de *coaches* e *coachees* sobre os processos de *coaching* vivenciados em ambientes organizacionais. Esta dissertação está vinculada à Linha de Pesquisa: Contextos, Práticas Sociais e Desenvolvimento Humano. Trata-se de um estudo exploratório com abordagem qualitativa, de natureza aplicada, cujo instrumento de coleta foi a entrevista semiestruturada aplicada a seis participantes: dois *coaches* e quatro *coachees*. As entrevistas foram analisadas pela técnica da triangulação de dados. Identificaram-se intenções do sistema capitalista nos processos, e observou-se que o *coaching* em ambiente organizacional é articulado muito mais em favor dos interesses do capital do que em benefício do desenvolvimento dos trabalhadores. Dessa forma, por meio de uma leitura crítica, concluiu-se que as estratégias para reprodução do capital alienam o homem que trabalha e, em última instância, podem levá-lo ao adoecimento.

PALAVRAS-CHAVE: Desenvolvimento Humano, *Coaching*; Capitalismo; Trabalho.

ABSTRACT

The objective of this study was to identify the ideological mechanisms established by the capitalist system, through coaching processes applied to contemporary organizational environments. Changes in the world of work, caused by the demand for capital, specifically related to the toyotist mode of production, in addition to the fetishism for new skills and behavioral patterns, are increasingly common issues imposed on workers. Due to the highly competitive market, the scarce work and the search for a professional differential, they end up surrendering to the purposes of capitalism. For this reason, coaching practices are increasingly disseminated in business environments as a tool that enables people and companies to achieve “extraordinary results. Therefore, we sought to identify the ideological propositions of capital intrinsic in the perceptions of coaches and coachees about the coaching processes experienced in organizational environments. This dissertation is linked to the Line of Research: Contexts, Social Practices and Human Development. This is an exploratory study with a qualitative approach, of an applied nature, whose collection instrument was the semi-structured interview applied to six participants: two coaches and four coachees. The interviews were analyzed using the data triangulation technique. Intentions of the capitalist system were identified in the processes, and it was observed that coaching in an organizational environment is articulated much more in favor of the interests of capital than for the benefit of the development of workers. Thus, through a critical reading, it was concluded that strategies for capital reproduction alienate the man who works and, ultimately, can lead him to illness.

KEYWORDS: Human Development; Coaching; Capitalism; Work

LISTA DE SIGLAS

CEP/UNITAU	–	Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté
CEE	–	<i>Coaching</i> Estratégico para Executivos
FME	–	Fórum Mundial Econômico
IBC	–	Instituto Brasileiro de <i>Coaching</i>
IBGE	–	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
SBC	–	Sociedade Brasileira de <i>Coaching</i>
TCLE	–	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Revisão de Literatura na Base de Dados Capes	23
Quadro 1.1 – Ano das publicações indicadas no Quadro 1	24
Quadro 2 – Revisão de Literatura na Base de Dados <i>SciElo</i>	24
Quadro 2.1 – Ano das publicações indicadas no Quadro 2	25
Quadro 3 – Revisão de Literatura na Base de Dados BDTD	25
Quadro 3.1 – Ano das publicações indicadas no Quadro 3	26
Quadro 4 – Definições do <i>Coaching</i> Executivo	62
Quadro 5 – Tipos de <i>Coaching</i>	64
Quadro 6 – Abordagens Teóricas do <i>Coaching</i>	66
Quadro 7 – Perfil do Público Entrevistado	87

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fases do <i>Coaching</i> nas Organizações	65
Figura 2 – Procedimento de Coleta de Dados	83
Figura 3 – Análise por Triangulação de Métodos	84
Figura 4 – Categorias de Análise dos Dados	86
Figura 5 – Mapa Mental	106

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problema	17
1.2 Objetivos	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 Delimitação do Estudo	18
1.4 Relevância do Estudo / Justificativa.....	19
1.5 Organização da dissertação	20
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
2.1. Panorama de Pesquisas e Trabalhos Acadêmicos sobre a Temática	Erro! Indicador não definido.
2.2 Referencial Teórico	Erro! Indicador não definido.
2.2.1. Modernidade e Pós-Modernidade do <i>Mundo do Trabalho</i>	Erro! Indicador não definido.
2.2.2 Mudanças no <i>Mundo do Trabalho</i>	Erro! Indicador não definido.
2.2.3 A Fetichização das Competências Comportamentais	Erro! Indicador não definido.
2.3 As práticas de <i>Coaching</i>	Erro! Indicador não definido.
2.3.1 As origens do <i>Coaching</i>	Erro! Indicador não definido.
2.3.2 Definições e Tipos de <i>Coaching</i> aplicados nas Organizações.....	Erro! Indicador não definido.
2.3.3 Bases Teóricas e Ferramentas do <i>Coaching</i> nas Organizações.....	Erro! Indicador não definido.
3 METODOLOGIA.....	79
3.1 Tipo de Pesquisa	80
3.2 Participantes	80
3.3 Instrumento de pesquisa	81
3.4 Procedimento de coleta de dados	82
3.5 Procedimentos de análise de dados	84
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	86
4.1 Aspectos positivos e negativos do <i>coaching</i> na percepção do <i>coach</i>	88
4.2 Motivos para participar de processos de <i>coaching</i> na percepção do <i>coach</i>	92
4.3 Características do sistema capitalista conforme percepções do <i>coach</i>	94
4.4 Aspectos positivos e negativos do <i>coaching</i> na percepção do <i>coachee</i>	97
4.5 Motivos para participar de processos de <i>coaching</i> , na percepção do <i>coachee</i>	98
4.6 Características do sistema capitalista na percepção do <i>coachee</i>	101
4.7 Síntese	106

4.7.1 Pontos convergentes.....	108
4.7.2 Pontos Divergentes.....	108
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	110
REFERÊNCIAS	112
APÊNDICE I – OFÍCIO DESTINADO À INSTITUIÇÃO DE <i>COACHING</i>.....	122
APÊNDICE II– TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO DE <i>COACHING</i>.....	124
APÊNDICE III - TERMO DE COMPROMISSO	125
APÊNDICE IV – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	126
APÊNDICE V – INSTRUMENTO “A” DE COLETA DE DADOS	129
APÊNDICE VI – INSTRUMENTO “B” DE COLETA DE DADOS.....	130
ANEXO I - PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP.....	131

*Era feito aquela gente honesta, boa e comovida
Que caminha para a morte pensando em vencer na vida.
Era feito aquela gente honesta, boa e comovida
Que tem no fim da tarde a sensação da missão cumprida.*

(Belchior e Toquinho - Pequeno perfil de um
cidadão comum, 1979)

1 INTRODUÇÃO

A intenção de realizar este estudo teve início durante um treinamento em *Personal e Professional Coaching* realizado na Sociedade Brasileira de *Coaching*, em 2018. Os caminhos profissionais da pesquisadora e seu conhecimento teórico obtido em formações anteriores despertaram sua atenção para as práticas de *coaching* emergentes no atual *Mundo do Trabalho*¹.

A trajetória profissional da pesquisadora teve início na Faculdade de Comunicação Social, em 1996. Após 12 anos de experiência profissional em pequenas e grandes empresas, meios de comunicação e agências de publicidade, e de atuação junto a uma multinacional, surgiu o convite, em 2012, para ministrar aulas de *Marketing* aos alunos do curso técnico participantes do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC). Tratava-se de uma iniciativa do Governo Federal em parceria com diversas instituições de ensino técnico, neste caso específico, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial- SENAC.

Desde aquele ano, as buscas da pesquisadora por conhecimentos na área da educação profissional e seus impactos na formação de cidadãos para o *Mundo do Trabalho* tornaram-se necessárias e constantes. As áreas de estudo escolhidas foram Gestão Estratégica de Pessoas, concluída pela Conexão Fundação Getúlio Vargas (FGV) em 2016 e Neuro-educação, pelo Centro Universitário Internacional (UNINTER), concluída em 2020.

Após a experiência no treinamento de *Personal e Professional Coaching*, mencionado acima, as práticas de *coaching* começaram a fazer parte de algumas de suas inquietações pessoais e deram origem a este estudo. Afinal, os processos de *coaching* proporcionam desenvolvimento para quem: indivíduos ou empresas? Sendo práticas estimuladoras de alta *performance*, os processos de *coaching* realmente se preocupam com o potencial humano de maneira ontológica e sustentável, ou representam um discurso imediatista, uma concepção

¹ As referências ao *Mundo do Trabalho* são destacadas no decorrer deste texto, tendo em vista que o termo expressa a estrutura social norteadora deste trabalho de pesquisa. Este termo é conceituado mais adiante.

etapista de evolução articulada para impulsionar as dinâmicas de trabalho como mercadoria e o sistema capitalista?

Essas questões estimularam as reflexões desta pesquisa, no que diz respeito à utilização das práticas de *coaching* no contexto do *Mundo do Trabalho*, principalmente quanto a esses processos como formadores do novo homem produtivo considerado a peça que alimenta as demandas do “capitalismo flexível²”.

Nunca se exigiu tanta superação, desempenho e alta *performance* da força de trabalho, como no mundo organizacional contemporâneo. Nessa perspectiva, as práticas de *coaching* são promessas de auxílio imediato para se atingir “metas” profissionais e a conquista do sucesso pessoal. Dessa forma, o *coaching* ganha cada vez mais mercado entre as organizações, em forma de atendimentos individuais ou coletivos aos trabalhadores (SALLES *et al.*, 2019).

No cenário dos processos de *coaching* existem alguns atores a serem destacados: 1) a empresa (que demanda o atendimento de *coaching*); 2) o *coach* (profissional mediador do processo de *coaching*); 3) o *coachee* (o trabalhador que recebe o processo); e, 4) as técnicas ou ferramentas para mediação do processo (ferramentas com fundamentação cognitivista ancoradas especialmente no *behaviorismo*, mas que também se apropriam de outras bases teóricas voltadas principalmente para áreas, como programação neurolinguística, psicologia positiva e administração de empresas) (THE EXECUTIVE COACHING FORUM, 2010).

Na perspectiva de oferecer “resultados extraordinários”, tais atores consolidam esses processos que buscam estimular os talentos já existentes e desenvolver as competências do trabalhador em consonância com as expectativas orientadas pelos propósitos da empresa (DINIZ, 2005).

Conforme Goleman (1999), os trabalhadores são categorizados entre profissionais considerados medianos, ou seja, os que têm competências técnicas (*hard skills*), e profissionais de primeira grandeza, aqueles que buscam e desenvolvem suas competências técnicas - as comportamentais (*soft skills*); entretanto, conforme Alves (2011), por meio dessa visão se estabelece um movimento binário entre aqueles que têm sucesso e os fracassados, que assumem as periferias da divisão social do trabalho devido à ausência de algum tipo de competência comportamental exigida pelas novas organizações.

Safatle (2021) classifica essa doutrina neoliberal como “*design* psicológico”, pois pressupõe a internalização de modelos psicológicos, os quais moldam a subjetividade do

² Mais adiante, discute-se o conceito de maneira aprofundada. Por ora, vale dizer que a referência, aqui, é aos modos de ser do capitalismo contemporâneo, utilizando o conceito utilizado por David Harvey (2008) para explicar as formas como o capitalismo está organizado atualmente.

indivíduo ao formato das instituições. Assim, o caráter transformador do trabalho perde mais uma vez o seu lugar para as práticas de exploração do sistema capitalista, fazendo a empresa crescer a partir da subjetividade do trabalhador. A humanização institucional pressuposta pelo capitalismo aos moldes de técnicas da administração de empresas é aplicada às vidas dos trabalhadores como formas afetivas e causam sofrimento e confusão de propósitos ao homem que trabalha.

Nessa direção, esses processos que manipulam o desenvolvimento de competências são fetichizados no neocapitalismo, especialmente por meio do modelo toyotista de produção – termo advindo da empresa *Toyota*, de onde se originou o sistema de administração da produção *just in time*, em que a premissa é a produção flexível, o controle de qualidade total e a máxima produtividade com o mínimo custo. Mantém o *status quo* do modelo de gestão capitalista estimulado por meio de práticas individualistas e competitivas, apresentando formato subjetivo e ideológico, trazendo para o seu contexto a essência histórica do capitalismo manipulatório e uma tríplice crise pessoal, social e de autorreferência do homem que trabalha (ALVES, 2011).

Assim, observa-se que as dinâmicas que compõem a prática do *coaching* no ambiente organizacional são destinadas ao acesso à subjetividade do homem que trabalha, comportando aspectos que devem ser compreendidos à luz de teóricos do *Mundo do Trabalho* no contexto pós-moderno (SALLES *et al.*, 2019).

Esta pesquisa foi realizada em ambiente de grandes empresas, tendo como contexto geográfico o vale do Paraíba paulista, região localizada ao sudeste do país, área de grande desenvolvimento empresarial e industrial (BOFFI; RICCI; OLIVEIRA, 2006), a fim de verificar se os processos de *coaching* são ferramentas de desenvolvimento humano ou meros artifícios de exploração da força de trabalho pelo capital.

Para dar sequência aos objetivos propostos, buscou-se entendimento da prática do *coaching* no contexto organizacional, a partir de uma perspectiva crítica, investigando eventuais aspectos ideológicos do capital apresentados nas percepções de *coaches* e *coachees*. Assim, deu-se início a um debate ainda pouco estimulado sobre uma crescente e recorrente prática do *Mundo do Trabalho* contemporâneo.

1.1 Problema

O vale do Paraíba paulista é uma região conhecida por comportar diversos segmentos da indústria e do varejo trata-se. Nessa região, portanto, há grande demanda de força de trabalho, ou seja, pois desde os anos de 1950 vem sendo fortemente industrializada, seguindo as tendências no mercado capitalista e ao mesmo tempo comportando particularidades.

Assim, observando-se a escassez da literatura nacional sobre uma perspectiva crítica do tema *coaching* aplicado às organizações, a evidência de reflexos sociais acerca dessas práticas, especialmente na última década, além do conseqüente aumento de empresas que buscam esses processos direcionados aos trabalhadores, com vistas a melhoria de desempenho e alta *performance* profissional, formulou-se esta indagação:

Aplicado ao contexto do ambiente de trabalho, os mediadores e participantes das práticas de *coaching* identificam tais práticas como um artifício mantenedor dos interesses do capital?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as proposições ideológicas do capital intrínsecas nas percepções³ de *coaches* e *coachees* sobre os processos de *coaching* experienciados em ambientes organizacionais.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os aspectos positivos e negativos das práticas de *coaching* no ambiente organizacional sob a ótica de *coaches* e *coachees*;
- Conhecer os motivos que levam os trabalhadores a participar de processos de *coaching*; e
- Analisar os aspectos do sistema capitalista retratados nas experiências de *coaches* e *coachees*, acerca das práticas de *coaching*.

³ Considerou-se o conceito de percepção na perspectiva de A. Luria e L. Vygotsky, entendendo que está diretamente relacionada com as experiências pregressas do indivíduo, combinado “[...] à experiência pessoal (ontológica) e à experiência de toda a humanidade (filológica)” (BOCK *et al.*, 2008, p. 157).

1.3 Delimitação do Estudo

Até o ano de 2019, o número total de indústrias no Brasil chegou a 306,3 mil, segundo os dados da Pesquisa Industrial Anual Empresa 2019 (PIA Empresa), divulgada no mês de julho de 2021 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Esta mesma pesquisa apontou que a indústria empregava, até 2019, 7,6 milhões de pessoas no setor, número este que apresentou queda de 15,6% desde 2013, evidenciando a curva ascendente de desemprego no país (CAMPOS, 2019, *online*).

A atividade industrial gerou, em 2019, R\$ 1,4 trilhão de valor de transformação industrial (VTI) que, de forma resumida, representa o nível de industrialização de uma economia. A região Sudeste, por sua vez, concentrou 57,7% do VTI no Brasil, em 2019. (CAMPOS, 2019, *online*).

Na região Sudeste, de acordo com Boffi (2006, p. 3061), está a economia “[...] mais desenvolvida do país”, além de “[...] ser uma região de grande complexidade devido às inúmeras diferenças espaciais existentes ao longo de sua extensão”. É nessa região que se localiza o vale do Paraíba paulista, caracterizado como polo industrial brasileiro desde os anos 1950, década que marca várias transformações para o desenvolvimento regional, como exemplo, a construção da rodovia Presidente Dutra e a criação do complexo tecnológico industrial aeroespacial na cidade de São José dos Campos (BOFFI, 2006, p. 3061).

Localizada às margens da rodovia Presidente Dutra, entre as cidades de São Paulo e Rio de Janeiro (dois centros mercadológicos do país), a Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte (RMVLN), composta por 39 municípios, é conhecida por seu complexo empresarial diversificado, que abrange diversos segmentos de multinacionais no âmbito industrial, comercial e prestação de serviços (SEADE/2019).

De acordo com o informativo trimestral do Trabalho e Emprego do Sistema Estadual de Análise de Dados Estatísticos (SEADE), no 4º trimestre de 2019, RMVLN suportava 4,4% do total de postos de trabalho formal de todo o Estado de São Paulo (SEADE/2019).

A Região do vale do Paraíba paulista concentra 127 indústrias de médio e grande porte instaladas em seis distritos industriais e geram 89 mil empregos⁴.

São delimitadas, aqui, as percepções³ de profissionais (*coaches* e *coachees*) que atuam em empresas de grande porte⁵ com unidades locadas no município de São José dos Campos, a cidade da RMVLN com maior número de habitantes (729.737). Além de ser o mais habitado, o

⁴ Dados obtidos no portal http://www.nestbrasil.com.br/pt/pagina/MTU=vale_do_paraiba

⁵ São consideradas empresas de grande porte aquelas com 100 ou mais empregados para comércio e 500 ou mais empregados para indústria (SEBRAE, 2013, p. 17).

município apresenta alto índice de empregabilidade, em relação às demais cidades da região, com 30,1% de seus habitantes formalmente empregados. Esse dado posiciona a cidade em 14º lugar no quesito empregabilidade entre os municípios do estado de São Paulo, conforme informações coletadas no IBGE (2018).

Por se tratar de uma cidade com densidade empresarial, consultorias de treinamentos corporativos, *coaching* e mentorias empresariais são facilmente encontradas. Em pesquisa realizada por meio do site de busca Google, na cidade de São José dos Campos foram apontados oitenta e oito resultados para prestadores de serviços de *coaching*, trinta e três deles específicos para atendimentos corporativos, treinamentos e mentorias para empresas. Para a realização desta pesquisa foram selecionados exclusivamente consultores de *coaching* e trabalhadores alocados em empresas de grande porte⁵ da cidade referenciada (ver exposição detalhada na seção de metodologia).

1.4 Relevância do Estudo / Justificativa

As práticas de gestão voltadas à subjetividade do trabalhador recebem grande atenção por parte das empresas, que objetivam, por meio do departamento de gestão de pessoas, desenvolver e direcionar competências comportamentais, condicionando aspirações e propósitos que reflitam as premissas do trabalho flexível e da sociedade de desempenho (ALVES, 2011).

As práticas de *coaching* no ambiente organizacional, que se apresentam sob a retórica do desenvolvimento humano por meio do trabalho, tomaram dimensões econômicas, sociais e culturais, sobretudo nos últimos anos, com a popularização das práticas dentro do ambiente organizacional (SALLES *et al.*, 2019).

Cabe aqui mencionar alguns números, para justificar as razões para elaboração de um estudo com reflexões críticas voltadas às práticas de *coaching* desenvolvidas dentro das empresas.

Até 2016, segundo Leda Turai Petrauskiene (presidente do Conselho da *International Coach Federation* (ICF), em entrevista ao comitê de gestão de pessoas da *American Chamber of Commerce* (AMCHAM), em São Paulo), houve um grande crescimento do número de empresas brasileiras que se utilizam dos processos de *coaching* como estratégia de gestão de pessoas. No contexto internacional, cerca de 44% de empresas com origem americana e 27% de organizações com origem europeia já submeteram seus trabalhadores a processos de *coaching* (AMCHAM, 2016, *online*)

Devido à expansão das práticas do *coaching* nas empresas, há necessidade de maior amparo teórico com enfoque acadêmico sobre o assunto, especialmente no que se refere a um olhar crítico, para que ocorram reflexões sobre essas novas práticas que permeiam as relações do *Mundo do Trabalho* contemporâneo e seus reflexos na vida dos trabalhadores e trabalhadoras.

Nesse sentido, contribui-se com os profissionais mediadores das práticas de *coaching* em empresas, bem como com as organizações demandantes desses processos, para que haja maior compreensão das percepções³ e dimensões subjetivas consequentes da aplicação dos processos de *coaching* nas organizações sob a ótica de seus principais atores: os mediadores (*coaches*) e os trabalhadores que participam do processo de *coaching* (*coachees*).

Finalmente, objetivou-se, na pesquisa aqui relatada, contribuir com os estudos em Desenvolvimento Humano em caráter interdisciplinar, na medida em que compreende, por meio da confrontação de diversas teorias, os aspectos ideológicos do *coaching* para o *Mundo do Trabalho* em concomitância com as percepções³ de seus atores.

Esse entendimento desencadeia a necessidade de maior ênfase na reflexão crítica sobre um tema com abrangência interdisciplinar e reflexos emergentes na sociedade e no *Mundo do Trabalho* contemporâneo.

1.5 Organização da dissertação

Este texto está dividido em cinco seções. Na primeira seção apresenta-se a introdução ao estudo: uma ideia inicial sobre o tema e a relevância de uma abordagem teórico-acadêmica sobre os processos de *coaching* e suas dimensões ideológicas no contexto organizacional.

A segunda seção destina-se à revisão de literatura, apresentando um panorama teórico sobre o *Mundo do Trabalho* e suas mudanças relacionadas ao projeto de modernidade e pós-modernidade. Discorre-se também sobre a *fetichização* das competências e sobre as dinâmicas das práticas de *coaching* no contexto organizacional, suas origens, definições, tipos, bases teóricas e ferramentas.

A metodologia para o desenvolvimento deste estudo é tratada na terceira seção, considerando o tipo da pesquisa, participantes, instrumentos e procedimentos para coleta e análise dos dados levantados.

A quarta seção traz a coleta de dados, os relatos dos entrevistados, os resultados e as discussões acerca do tema.

Apresentam-se, na quinta seção, as considerações finais da pesquisadora, traçando um paralelo teórico entre os processos de *coaching* executivo, seus aspectos ideológicos no ambiente do trabalho e dados empíricos que foram levantados com foco nas percepções de *coaches* e *coachees* a respeito dessas práticas.

O texto encerra-se com a apresentação da listagem das referências bibliográficas e com os apêndices e anexos.

Na medida em que o trabalho se desenvolve socialmente e se torna, desse modo, fonte de riqueza e cultura, desenvolvem-se a pobreza e o abandono do lado do trabalhador, a riqueza e a cultura do lado do não trabalhador. [...] Essa é a lei de toda a história até o presente. Portanto, em vez de lançar frases feitas sobre 'o trabalho' e 'a sociedade', dever-se-ia demonstrar com precisão de que modo, na atual sociedade capitalista, são finalmente criadas as condições materiais etc. que habilitam e obrigam os trabalhadores a romper essa maldição histórica.

(Karl Marx - Crítica do Programa de Gotha, 2012, p. 25)

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Panorama de Pesquisas e Trabalhos Acadêmicos sobre a Temática

Para iniciar o estudo houve necessidade de reflexões, com base na leitura de trabalhos acadêmicos de estudiosos da morfologia do trabalho, suas transformações ao longo da história, a subjetividade e os valores intrínsecos impressos pelo sistema capitalista, e de aprofundamento em conceitos e bases teóricas da prática do *coaching* no contexto organizacional.

O tema que relaciona *coaching*, trabalho e capitalismo não é frequentemente abordado de maneira crítica e reflexiva. Dessa forma, este trabalho contribui para a elucidação dessas questões, ao realizar levantamento dos materiais de pesquisa já produzidos referentes a essas temáticas.

Por meio de pesquisas nos bancos de dados da *Scientific Eletronic Libray* (SciELO), Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), foram utilizados filtros para o período de 2010 a 2019, com a intenção de abranger o período em que se relatou maior projeção nacional do assunto no ambiente estudado (*Mundo do Trabalho*). O idioma selecionado foi o português, com foco em pesquisas que pudessem refletir a realidade organizacional apresentada no Brasil, sem desconsiderar a produção internacional. Procedeu-se ao levantamento de literatura para apuração dos artigos, teses e dissertações relacionados a críticas feitas aos processos de *coaching* e sobre questões ideológicas e subjetivas que permeiam o *Mundo do Trabalho* capitalista.

As áreas temáticas selecionadas foram: ciências humanas, ciências sociais aplicadas e estudos multidisciplinares.

Os descritores utilizados para as pesquisas nos bancos de dados foram “crítica ao *coaching*”, “desvendando o *coaching*”, “*coaching* executivo” e “*coaching* e trabalho”. Os termos “ideologia”, “trabalho” e “capitalismo” foram adicionados para diferenciar e delimitar a busca dos assuntos acerca desta abordagem.

Ao iniciar o estudo sobre o tema foi preciso optar por um critério metodológico. Assim, para o presente levantamento, não foram considerados os trabalhos sobre o *coaching* que pretenderam mensurar os resultados de desempenho de suas aplicações com ênfase estritamente em bases teóricas psicológicas ou cognitivas. Essa seleção foi determinada, pois se trata de pesquisa com atenção direcionada a questões político-sociais do trabalho, dispensando a abordagem da análise da efetividade do processo no que tange aspectos psicológicos, comportamentais ou mesmo financeiros obtidos por meio das práticas de *coaching*. Pretendeu-se, portanto, identificar as intenções organizacionais e suas percepções, por meio da narrativa de seus envolvidos.

Sendo assim, foram levantados alguns artigos, dissertações e teses relacionados a esses temas (ver Quadro 1).

QUADRO 1 – Revisão da Literatura na base de dados CAPES realizada no mês de maio de 2020

DESCRITOR	PUBLICAÇÕES	PALAVRA ADICIONADA	TOTAL	ARTIGOS SELECIONADOS
“Crítica ao <i>Coaching</i> ”	1	“Trabalho”	1	1
“Desvendando o <i>Coaching</i> ”	1	“Trabalho”	1	1
“ <i>Coaching</i> Executivo”	3	“Ideologia” “Capitalismo”	0	0
“ <i>Coaching</i> e Trabalho”	0	“Ideologia” “Capitalismo”	0	0

Fonte: Elaborado pela autora.

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
0	1	0	0	0	0	0	0	1	0

Fonte: Elaborado pela autora, conforme CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (mai/2020).

O quadro 1 apresenta os resultados do banco de dados CAPES, totalizando cinco trabalhos relacionados aos descritores. O descritor que mais apresenta publicações é o “*coaching* executivo”. Na seleção deste banco de dados foram utilizadas as publicações que compreenderam uma dissertação de mestrado, de 2011, e um artigo, publicado em 2018, referentes aos descritores “crítica ao *coaching*” e “desvendando o *coaching*”

Em “A sociedade contemporânea e seus meios de competência: uma crítica ao *coaching* à luz da teoria psicanalítica”, Bianca Damasceno (2011) inicia uma discussão crítica acerca das práticas de *coaching*, ressaltando as questões do mundo do trabalho, como os perigos à saúde do trabalhador ocasionado pela superficialidade da aplicação desses processos em ambiente laboral.

Em “Desvendando o *coaching*: uma revisão sob a ótica da psicologia”, Ligia Carolina Oliveira Silva *et al.* (2018) fazem uma revisão de literatura sobre o *coaching*, constatando grande diversidade de definições para tal prática.

Ambos os estudos têm o objetivo de iniciar discussões sobre o tema e observar as referências bibliográficas voltadas às práticas de *coaching*, pois, apesar de estarem relacionados ao campo da psicologia/psicanálise, apresentam abordagem crítica.

QUADRO 2 – Revisão da Literatura na base de dados *SciElo* realizada no mês de outubro de 2020.

DESCRIPTOR	PUBLICAÇÕES	PALAVRA ADICIONADA	TOTAL	ARTIGOS SELECIONADOS
“Crítica ao <i>Coaching</i> ”	0	“Trabalho”	0	0
“Desvendando o <i>Coaching</i> ”	1	“Trabalho”	1	1
“ <i>Coaching</i> Executivo”	0	“Ideologia” “Capitalismo”	0	0
“ <i>Coaching</i> e Trabalho”	0	“Ideologia” “Capitalismo”	0	0

Fonte: Elaborado pela autora.

QUADRO 2.1 - Ano das publicações indicadas no quadro 2

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
0	0	0	0	0	0	0	0	1	0

Fonte: Elaborado pela autora, conforme SciELO - *Scientific Electronic Libray* (out/2020).

Na base de dados *SciELO* representada no quadro 2, aponta-se um trabalho de acordo com os descritores que direcionam esta pesquisa. O artigo selecionado nesta base é “Desvendando o *coaching*: uma revisão sob a ótica da psicologia”, de Ligia Carolina Oliveira Silva (2018), que também foi levantado na base de dados anterior. Os estudos apurados nesta base de dados, em sua maioria, abordam o tema na perspectiva da qualidade de vida no ambiente de trabalho.

QUADRO 3 – Revisão da Literatura realizada na base de dados BDTD, no mês de outubro de 2020

DESCRITOR	PUBLICAÇÕES	PALAVRA ADICIONADA	TOTAL	ARTIGOS SELECIONADOS
“Crítica ao <i>Coaching</i> ”	0	“Trabalho”	0	0
“Desvendando o <i>Coaching</i> ”	0	“Trabalho”	0	0
“ <i>Coaching</i> Executivo”	10	“Ideologia” “Capitalismo”	0	1
“ <i>Coaching</i> e Trabalho”	2	“Ideologia” “Capitalismo”	0	1

Fonte: Elaborado pela autora.

QUADRO 3.1 - Ano das publicações indicadas no quadro 3

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
0	0	0	0	0	0	0	0	1	1

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da BDTD - Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (out/2020).

Do Quadro 3 constam os resultados do banco de dados BDTD: doze trabalhos de pesquisa relacionados aos descritores selecionados, dos quais dois foram selecionados, quais sejam: uma dissertação de mestrado submetida no ano de 2019 e uma tese de doutorado

defendida no ano de 2018. Os descritores que apresentam maior número de publicações são respectivamente “*coaching* executivo” e “*coaching* e trabalho”. Dessas publicações foram selecionados:

O trabalho de pesquisa de Alves (2019), intitulado “Alienação das sociedades mercantis e as panaceias contemporâneas: o *coaching* e sua função social alienante”, em que a autora busca compreender as contradições entre a proposta de desenvolvimento humano pelo *coaching* em detrimento da captura da subjetividade do trabalhador, além das origens do *coaching* e sua função social. Por meio de uma pesquisa bibliográfica, na qual foi utilizado o materialismo histórico-dialético e a teoria marxiana, a pesquisadora desenvolveu uma reflexão crítica aos processos de *coaching*. Tal estudo apreende o fenômeno da alienação do trabalho na sociedade contemporânea;

O trabalho intitulado “*Coaching* executivo: dinâmica das relações entre o *coachee*, o *coach* e a organização”, de Pliopas (2018), que aborda as relações triangulares estabelecidas entre empresa, *coach* e *coachee*.

Em linhas gerais, as pesquisas apuradas neste banco de dados têm ênfase nas práticas contemporâneas de *coaching* executivo.

Dentre as quatro pesquisas selecionadas, três apresentaram maior similaridade com o trabalho, quais sejam: “A sociedade contemporânea e seus meios de competência: uma crítica ao *coaching* à luz da teoria psicanalítica” (Damasceno, 2011); “Desvendando o *coaching*: uma revisão sob a ótica da psicologia” (Silva *et al.*, 2018) e “Alienação das sociedades mercantis e as panaceias contemporâneas: o *coaching* e sua função social alienante” (Alves, 2019). Apesar de duas dessas pesquisas estarem relacionadas aos aspectos psicológicos dos indivíduos, tratam do assunto em uma perspectiva crítica do contexto mercadológico e são relacionadas à subjetividade do trabalhador, por meio de bases teóricas que são referenciadas também nesta pesquisa.

Mesmo considerando ampla temporalidade balizadora do levantamento de informações, foram encontrados poucos estudos sobre o assunto, tendo como meio de aproximação ao tema a abordagem crítica das práticas de *coaching* no contexto das organizações.

Ao todo foram apurados dezoito trabalhos de pesquisa tendo como parâmetros os descritores e os filtros de datas e áreas de estudos; porém, um dos trabalhos repete-se, nas bases de dados 1 e 2. Dessa forma, obteve-se o total de dezessete trabalhos de pesquisa diferentes.

Entre as pesquisas selecionadas estão duas dissertações, uma tese e um artigo. As referências bibliográficas que constam nos trabalhos selecionados foram utilizadas, nesta pesquisa, como diretrizes para aproximação à temática proposta.

O ano de 2018 foi o período em que mais se identificaram trabalhos de pesquisa sobre temas voltados à crítica dos processos de *coaching* aplicados ao ambiente de trabalho.

Na subseção que segue abordam-se as categorias analíticas que deram subsídios para aproximação ao objeto de estudo e para a realização das análises propriamente ditas.

2.2 Referencial Teórico

2.2.1. Modernidade e Pós-modernidade do *Mundo do Trabalho*

O itinerário humano, na busca por desenvolvimento, apresenta-se de maneira contínua e sistemática, mas não é lógica, nem linear. No desenrolar da história do *Mundo do Trabalho*, os acontecimentos foram multifacetados e controversos, especialmente quando estudados à luz da modernidade e da pós-modernidade, pela “[...] lógica de produção e circulação capitalista, ou seja, o impasse na sobrevivência da humanidade, subordinada às leis da mercadoria e à destruição em massa de forças produtivas” (PEREIRA; JESUS, 2011, p. 31).

Para refletir sobre a Modernidade, Pós-modernidade e *Mundo do Trabalho* é necessário compreender inicialmente a Modernidade como projeto: “[...] a modernidade remete-nos ao seu conceito filosófico tendo em vista caracterizar e situar a materialidade do tempo e do espaço na vida presente posta em desafios que não estão desassociados do passado histórico” (PEREIRA; JESUS, 2011, p. 32).

Visto isso, evidenciam-se algumas características encontradas no projeto da era moderna, ao observar sua ânsia pelo que se idealizava como progresso. Os “tempos modernos” construíram seus pilares sobre o rompimento com o tradicional, e seus efeitos começaram a ser percebidos de maneira enfática em diversos âmbitos.

Nessa direção, observa-se aqui que os argumentos dos “tempos modernos” se ancoravam em questões voltadas ao ineditismo perseguido de maneira compulsiva, sistemática, racional e lógica (JAMESON, 1996).

Os autores Danielle V. L. Pereira e Altair R. de Jesus (2011, p. 35), baseados em Harvey (2002; 1975) Bergman (1982) e Habermas (1992), entendem que “[...] a modernidade ou o projeto moderno pode ser concebido como uma época histórica no instante que toma consciência da ruptura feita com o passado”. Enfatizam que nesse contexto havia “[...] a necessidade de extrair tudo que é normativo, enquanto problema histórico”. Nessa direção explicam que modernidade representa o “[...] período em que a humanidade expandiu todas as suas possibilidades de desenvolvimento no que concerne a sua capacidade criativa e transformadora

da natureza” (*Idem*). Isso significa que, nesse período, a humanidade buscou o progresso material e cultural subjugando a natureza pelo domínio da ciência e da técnica orientado pela lógica do capital.

O processo de modernização abarcou todas as esferas do desenvolvimento humano passando pela construção dos Estados Nacionais, da classe burguesa, da formação do proletariado, da acumulação capitalista que na atualidade alcançou níveis elevados – via mercados financeiros – gerando crises cada vez mais profundas que colocariam em risco o próprio futuro da humanidade (PEREIRA; JESUS, 2011, p. 32).

Como as influências da modernidade foram percebidas em todas as dimensões das interações humanas, o capitalismo iniciou seus incessantes ciclos de crises que, por sua vez, refletiram também no *Mundo do Trabalho*.

A primeira Revolução Industrial marcou o início da era moderna do capitalismo industrial, imprimindo suas nuances nos contextos que permeavam o trabalho e o homem que trabalha. Dentre seus efeitos principais estão: 1) a substituição do trabalho artesanal e independente pelas máquinas da manufatura; 2) o “indivíduo assalariado” foi direcionado ao trabalho fracionado e sem propósito; 3) o trabalhador, nesse cenário, foi cerceado dos frutos integrais do seu trabalho. Esse processo evidenciou ainda mais a divisão social entre as classes da burguesia e do proletariado, e direcionou os frutos do homem que trabalha exclusivamente para a sociedade burguesa, que se beneficiava pela exploração da mais valia do indivíduo com o objetivo de gerar lucros cada vez maiores (ANTUNES, 2005).

Sobre a teoria do mais valor em prol da produção da mercadoria, Karl Marx (2011, p. 777-778) explica que:

O capitalista que produz o mais-valor, isto é, que suga trabalho não pago diretamente dos trabalhadores e o fixa em mercadorias, é, decerto, o primeiro apropriador, porém de modo algum o último proprietário desse mais-valor. Ele tem ainda de dividi-lo com capitalistas que desempenham outras funções na totalidade da produção social, com o proprietário fundiário etc. O mais-valor se divide, assim, em diversas partes. Seus fragmentos cabem a diferentes categorias de pessoas e recebem formas distintas, independentes entre si, como o lucro, o juro, o ganho comercial, a renda fundiária etc.

É nesse contexto de exploração que o trabalho começou a ser estranhado pelo indivíduo, separado de sua produção, que passou a apreender pequenas frações de seu fazer e dos frutos que este poderia lhe ocasionar.

Sob o comando do capital, o sujeito que trabalha não mais pode considerar as condições de sua produção e reprodução como sua própria propriedade. Elas não mais são os pressupostos autoevidentes e socialmente salvaguardados do seu ser, nem os pressupostos naturais do seu eu como constitutivos da “extensão

externa de seu corpo”. Ao contrário, elas agora pertencem a um “ser estranho” reificado que confronta os produtores com suas próprias demandas e os subjugua aos imperativos materiais de sua própria constituição (MÉSZÁROS, 2011, p. 611).

Os processos produtivos caracterizados pelo *fordismo e taylorismo*⁶ imprimiram suas marcas na sistematização da produção de bens e serviços. Nesse cenário, os cronômetros e temporizadores foram ferramentas direcionadas para o controle do trabalho e do homem que trabalha. Tais ferramentas foram orientadas para a dinâmica do capitalismo moderno, adotadas como instrumento de aferição de produtividade e progresso (ANTUNES, 1995).

O projeto moderno, portanto, implicou também mudanças profundas na percepção de tempo e do espaço, em razão da industrialização e da expansão dos meios de transporte e comunicação. Nesse sentido, Pereira e Jesus (2010, p. 36) afirmam que:

A modernidade está intrinsecamente ligada ao advento do capitalismo e suas formas destrutivas uma vez que nada e nem ninguém permanece longe das consequências da corrida dos capitalistas em busca de valorizar valor, através da extração da mais-valia da classe trabalhadora. Deste modo, o elemento central da modernidade está posto pela relação contraditória da compra e venda da mercadoria força de trabalho, isto é, o antagonismo de classe social entre os detentores dos meios de produção e os que, apenas, detém sua força de trabalho.

Em razão de um projeto conjecturado que tomou forma nos “tempos modernos”, o homem que trabalha passou a entregar sua força de trabalho em troca de meios para sua sobrevivência, reduzindo-se a mercadoria que representa mais uma peça na engrenagem destinada aos interesses do capital. A riqueza continuou entre aqueles que já eram burgueses, e passou a ser instituída socialmente pela hierarquização de uma divisão social do trabalho (HARVEY, 2013).

Anthony Giddens (1991, p. 12) apresenta as características estruturais da modernidade, assim como suas falhas e conquistas:

Diversas características estão envolvidas. Uma é o ritmo de mudança nítido que a era da modernidade põe em movimento. As civilizações tradicionais podem ter sido consideravelmente mais dinâmicas que outros sistemas pré-modernos, mas a rapidez da mudança em condições de modernidade é extrema. Se isto é

⁶ Entendemos o fordismo “[...] como a forma pela qual a indústria e o processo de trabalho consolidaram-se ao longo do século XX e cujos elementos constitutivos básicos eram dados pela produção em massa, através da linha de montagem e de produtos mais homogêneos; através do controle dos tempos e movimentos pelo cronômetro fordista e produção em série taylorista; pela existência do trabalho parcelar e pela fragmentação das funções; pela separação entre *elaboração e execução* no processo de trabalho; pela existência de unidades fabris concentradas e verticalizadas e pela constituição / consolidação do *operário-massa*, do trabalhador coletivo fabril, entre outras dimensões. Menos do que um modelo de organização societal, que abrangeria igualmente esferas ampliadas da sociedade, compreendemos o fordismo como o processo de trabalho que, junto com o taylorismo, predominou na grande indústria capitalista” (ANTUNES, 1995, p. 17).

talvez mais óbvio no que toca à tecnologia, permeia também todas as outras esferas. Uma segunda descontinuidade é o escopo da mudança. Conforme diferentes áreas do globo são postas em interconexão, ondas de transformação social penetram através de virtualmente toda a superfície da Terra. Uma terceira característica diz respeito à natureza intrínseca das instituições modernas. Algumas formas sociais modernas simplesmente não se encontram em períodos históricos precedentes — tais como o sistema político do estado-nação, a dependência por atacado da produção de fontes de energia inanimadas, ou a completa transformação em mercadoria de produtos e trabalho assalariado.

O projeto de modernidade, portanto, é repleto de contradições e de conquistas revolucionárias. O drástico rompimento com o tradicional e o encurtamento das distâncias por meio do avanço tecnológico trouxe a facilidade de acesso aos meios de transporte e de comunicação, ampliando as relações sociais e proporcionando transformações culturais, sociais e tecnológicas. Neste contexto, o trabalho, que antes era entendido como fonte relacional entre o homem e a natureza, passa a ser moeda de troca.

A ânsia pela criação do novo e pela prosperidade é, ao mesmo tempo, motivo de escassez e destruição. Harvey (2008, p. 23) ressalta que “[...] a ideia era usar o acúmulo de conhecimento gerado por muitas pessoas trabalhando livre e criativamente em busca de emancipação humana e do enriquecimento da vida diária”. Em uma perspectiva que acreditava na construção “progressista de história burguesa”, poderia ter sido um projeto perfeito, porém a ruptura com o passado, a perda das referências sociais, as frequentes mudanças e o desenvolvimento tecnológico abriram espaço também para o desenvolvimento do capital, intensificando suas consequentes crises.

O avanço da tecnologia é uma das conquistas mais evidentes da era moderna. Jameson (1996, p. 61) afirma que “[...] o desenvolvimento tecnológico é, no entanto, na visão marxista, um resultado do desenvolvimento do capital, em vez de uma instância determinante em si mesma”. Nesse sentido, observa-se um contexto que corrobora, não somente os avanços da tecnologia em si, mas toda a estruturação da engrenagem do capital.

Ao observar os avanços e transformações que envolvem ao mesmo tempo crescimento e destruição para fomento do capitalismo na modernidade, Harvey (2008, p. 26) aponta uma dicotomia: “[...] o modernista tem de destruir para criar, a única maneira de representar verdades eternas é um processo de destruição possível de, no final, destruir ele mesmo essas verdades”. Assim, os tempos modernos autodestroem-se para dar lugar a era pós-moderna.

Quanto ao sentido do termo, talvez só haja concordância em afirmar que o “pós-modernismo” representa alguma espécie de reação ao “modernismo” ou de afastamento dele. Como o sentido de modernismo também é muito confuso, a reação ou afastamento conhecido como “pós-modernismo” o é duplamente (HARVEY, 2008, p. 19).

Do término da Segunda Guerra Mundial até os prelúdios da Terceira Revolução Industrial inicia-se mais um processo de mudanças tecnológicas e sociais, por meio de um novo projeto mantenedor do capitalismo. Neste sentido, a humanidade depara-se com uma nova era de mudanças e rupturas que, mais uma vez, abarcam diversas dimensões sociais, rompendo com as práticas modernistas e marcando o início da era pós-moderna. O consumo excessivo das mercadorias, o culto ao corpo e a busca dos indivíduos por novas experiências tornam-se evidentes nesse processo (ROSA, 2019).

Os sentimentos modernistas podem ter sido solapados, desconstruídos, superados ou ultrapassados, mas há pouca certeza quanto à coerência ou ao significado dos sistemas de pensamento que possam tê-los substituído. Essa incerteza torna peculiarmente difícil avaliar, interpretar e explicar a mudança que todos concordam ter ocorrido (HARVEY, 2008, p. 47).

O pós-modernismo surgiu com suas novas e incertas tendências, ora criando diretrizes, ora propondo melhorias e aprimorando às políticas já existentes. Em meados do século XX, o argumento em favor da existência de uma “lógica cultural do capitalismo tardio”, “apoia-se na hipótese de uma quebra radical, ou *coupure*⁷, cujas origens geralmente remontam ao fim dos anos 50 e começo dos anos 60” (JAMESON, 1996, p. 27).

Conforme Jameson (1996), apesar de se apresentar como proposta de quebra radical com a sociedade moderna, o pós-modernismo apresentou-se repleto de adaptações da antiga era e revelou-se por meio de uma proposta menos ineditista. Nesse sentido, uma de suas características foi “reificar”⁸ ainda mais o indivíduo, a ponto de torná-lo um objeto orientado para a mercadoria e tornar a própria cultura um subsídio mercadológico.

Assim, na cultura pós-moderna, a própria ‘cultura’ se tornou um produto, o mercado tornou-se seu próprio substituto, um produto exatamente igual a qualquer um dos itens que o constituem: o modernismo era, ainda que minimamente e de forma tendencial, uma crítica à mercadoria e um esforço de forçá-la a se autotranscender. O pós-modernismo é o consumo da própria produção de mercadorias como processo (JAMESON, 1996, p. 14).

Assim, até mesmo a cultura se tornou um ativo econômico do capitalismo, e também no *Mundo do Trabalho* no âmbito da pós-modernidade observaram-se alguns ícones que ilustram os processos de mudança marcados pelo projeto pós-moderno, apontados por Jameson (1996).

O surgimento do toyotismo (modelo japonês de produção, cuja denominação remete à empresa Toyota) é uma consequência pós-moderna refletida nos átrios do trabalho. Esse modelo

⁷ Termo francês que significa pausa; ruptura.

⁸ Conceito utilizado por Karl Marx em *O Capital* que orienta uma forma de alienação do homem, implicando a *coisificação* delineada pelo capitalismo em detrimento das relações humanas.

para produção *just-in-time*⁹ de mercadorias foi idealizado, proposto e implementado pela automobilística japonesa *Toyota* nos anos 1950 foi difundido ao capitalismo ocidental a partir da década de 1970.

No subitem que segue discorre-se sobre as mudanças que a pós-modernidade impôs à morfologia do trabalho, observando, especialmente, as consequências das inevitáveis crises estruturais do capital das quais emanam essas constantes transformações.

2.2.2 Mudanças no *Mundo do Trabalho*

Ao tratar sobre Mundo do Trabalho é importante explicitar a concepção de trabalho que preside as reflexões. Na história, diferentes filósofos, economistas e historiadores conceituaram trabalho. João Alfredo Costa de Campos Melo Júnior (2008), no texto “O trabalho e seus críticos: um debate teórico”, traz essas diferentes concepções. No texto são destacadas sete abordagens sobre o trabalho, quais sejam: o trabalho na Antiguidade Clássica; Santo Agostinho e sua concepção de trabalhos e trabalhadores; a teoria de Hegel do trabalho; as bases do trabalho moderno, em Adam Smith; Karl Marx e sua noção de trabalho; Emile Durkheim e o trabalho; e, por fim, o trabalho como vocação, em Max Weber.

Para Melo Júnior (2008, p. 2)

O trabalho como espaço privilegiado na interação do homem com seu meio, continuamente, é transformado, recriado, reinventado ao longo dos séculos que se sucedem. Cada sociedade contempla o ato de trabalhar a partir de diferentes ângulos e visões que, normalmente, estão acoplados à realidade material daquele determinado meio social.

A expressão trabalho adquiriu, historicamente, contornos próprios e particulares que assimilavam os costumes culturais de determinadas nações e épocas. A noção mais recente sobre o trabalho origina-se, aproximadamente, do século XVII, tendo seu apogeu em meados do século XIX (MELO JÚNIOR, 2008).

Já os gregos entendiam o trabalho como atividade fim e essencial à sobrevivência humana, apesar das contradições dessa explicação, na medida em que a forma como se relacionavam com o trabalho estava condicionada à visão econômica da época. Os gregos desprezavam as atividades artesanais e valorizavam a agricultura. Utilizavam o trabalho como forma de realizar trocas comerciais e para a produção de bens de consumo próprio. Entretanto, os gregos sabiam que a manutenção do bem-estar coletivo (da polis), individual e familiar estava

⁹ Termo em inglês utilizado para denotar a produção por demanda ou “no momento certo” (livre tradução) em que a produção se faz necessária.

diretamente ligada às atividades materiais e trabalhistas: portanto, a sociedade era hierarquizada, e desprezava-se o trabalho dos escravos e das mulheres (MELO JÚNIOR, 2008)

Santo Agostinho (354 – 430) não conheceu a ideia moderna de trabalho, pois não pertenceu ao mundo pré-industrial. Discute o trabalho, em seus escritos, considerando-o como um ato humano laborioso e digno de Deus. O pensador de Numídia (cidade onde nasceu) concentra esforços em estudos histórico-filosóficos para tentar mapear as atividades lucrativas de sua época.

Santo Agostinho sempre menciona as profissões concretas, ressaltando os progressos sociais e materiais realizados pelo trabalho humano nas diversas áreas do conhecimento, seja ele intelectual ou físico. Todavia, em seus sermões, o bispo caracterizava o labor como um esforço penoso e desumano, uma verdadeira maldição divina, tendo em vista a queda do homem (MELO JÚNIOR, 2008)

Assim como os gregos, Santo Agostinho via na agricultura a principal atividade, a verdadeira vocação humana, tomada como um ato religioso. A agricultura gera uma compreensão maior da providência divina. É justo observar que a concepção de Santo Agostinho não era uma novidade, mas uma atitude corriqueira na Antiguidade (MELO JÚNIOR, 2008).

Foi Hegel (1770- 1831) quem construiu a primeira teoria sobre o trabalho. O filósofo alemão, no final do século XVIII e no começo do XIX, apresentava o trabalho como uma verdade trivial e concreta. Na *Fenomenologia do Espírito*, livro publicado entre 1806 e 1807, o pensador sugere que, por meio do trabalho, o homem exterioriza o mundo e a si mesmo (MELO JÚNIOR, 2008). A teoria de Hegel sobre o trabalho serviu de base para o desenvolvimento da concepção marxiana sobre o trabalho no mundo capitalista.

Conforme explica Melo Júnior (2008), o conceito de Hegel assenta-se, provavelmente, na relação entre o trabalho e a troca, entendidos como necessários à exteriorização do sujeito produtor. Para tal, de acordo com o próprio Hegel, seria necessária a criação de associações de trabalhadores e corporações, que teriam a inequívoca função de estabelecer parâmetros indispensáveis para exteriorização do trabalhador e da sociedade.

A ideia da intencionalidade do trabalho em Hegel pode ser mensurada através de uma tríade composta pelos seguintes elementos: o sujeito executante, o ato de querer e a sua plena realização. Seriam esses os passos de uma ação intencional, como o trabalho. A relação entre os três elementos, diferentes uns dos outros, é quase simbiótica e constante (MELO JUNIOR, 2008, p.7).

Hegel acrescenta que o sujeito executante é o ponto máximo da universalidade, e objeto pretendido e seu conteúdo representam uma particularidade. É no contato dessas duas frentes que acontece a exteriorização do trabalho e de seu executante.

A noção de trabalho hegeliana mostra que toda ação, nesse sentido, é intencional e permite “fazer-se a si mesmo”, engendrando novas relações entre o ser e o seu objeto, uma vez que possibilita ao sujeito referir-se a si mesmo como autor dessa atividade e de seu resultado. Portanto, Hegel argumenta que o princípio de qualquer atividade é a realização do sujeito que a estabeleceu. Ora, se assim o for, argumenta Hegel, a ação do trabalhador é intencional e, por isso mesmo, reflete em si mesmo (MELO JUNIOR, 2008, p. 8).

A teoria de Hegel sobre o trabalho forneceu ainda outros conceitos, os quais serviram de base para os estudos de Marx. Esses conceitos não são abordados aqui, por conta dos limites deste estudo.

A seguir, de forma sintética, por não serem fundantes deste estudo, apresentam-se brevemente as concepções de Adam Smith e Max Weber. Em seguida, será abordada a concepção marxiana de trabalho, na qual se fundamenta esta pesquisa.

Seguem, então, considerações sobre o que Adam Smith (1723-1790) entende por trabalho, lembrando que, com a inauguração da política econômica do século XVIII, o trabalho passa a ter valor de mercadoria e, portanto, passa a ser tomado como fonte de riqueza.

Conforme Melo Júnior (2008, p. 9), “[...] o centro nevrálgico da tese smithiana evidencia a relação entre o homem e a natureza e, em especial, a própria natureza humana nas suas relações sociais, respaldada pelo direito natural”. Expressa, dessa forma, o princípio fundante da economia política do século XVIII: o trabalho e a propriedade. Adam Smith foi o primeiro pensador a sistematizar essa mudança conceitual no campo de análise política. Foi ele quem primeiro ordenou teoricamente a realidade fabril, comercial e política de sua época, mostrando-se um arguto observador da realidade social que vigorava.

A inovação trazida por Adam Smith é atribuir ao trabalho a capacidade de gerar renda e riqueza, uma verdadeira inovação quando comparada às outras teorias sobre o mesmo tema. Ainda há outro aspecto a sublinhar na obra de Adam Smith: o de mostrar que o trabalho gera o consumo das coisas necessárias e indispensáveis à vida em sociedade (MELO JÚNIOR, 2008, p. 10).

Outro ponto de destaque na obra de Smith refere-se à especialização das tarefas em concomitância com a divisão técnica do trabalho que, para o autor, é fruto da invenção das máquinas, e não o seu contrário, explica Melo Junior (2008, p. 10). Para ele, não existe separação formal entre divisão social do trabalho e divisão técnica do trabalho, pois “[...] a primeira se origina da segunda e não o contrário”. Smith defende que “[...] a divisão do trabalho é determinante para o desenvolvimento da sociedade, encarada como a principal geradora das riquezas mundiais.”

Conforme Mercure (2005, p. 120), Smith defende que a divisão do trabalho exerce efeitos em três modalidades: “Desenvolve a habilidade dos trabalhadores através da especialização das tarefas; diminui as perdas de tempo causadas pelas mudanças de tarefas; e, por fim, favorece a invenção de máquinas, tanto pela especialização das tarefas quanto pela divisão social do trabalho resultante dessa divisão técnica.”

Evidentemente, as concepções propostas por Smith expressam o liberalismo econômico que orienta a política econômica clássica.

A partir desse ponto, analisa-se o pensamento de Max Weber (1864- 1920) sobre o trabalho. “A preocupação central de Weber não era conceber uma formatação específica para o trabalho. Seu objetivo era perceber a consolidação do capitalismo ocidental na modernidade e seus efeitos nas mais diversas áreas derivadas do capital, entre elas o trabalho” (MELO JÚNIOR, 2008, p. 16),

Weber, segundo Melo Junior (2008), buscou estudar: 1. a estrutura econômica e social influenciando sua disposição técnica e burocrática; 2. a ordem política imposta ao ato de produzir; 3. a percepção cultural sobre o trabalho; 4. a estrutura social do trabalho.

Para Weber (1999, p. 38):

O trabalho deve, ao contrário, ser executado como um fim absoluto por si mesmo – como uma vocação. Tal atitude não é absolutamente um produto da natureza. Ela pode ser provocada por baixos salários ou apenas salários elevados, mas somente pode ser produto de um longo e árduo processo de educação.

Segundo Melo Júnior (2009, p. 17), Weber apresenta a ideia de que a religião foi fundamental para o desenvolvimento do capitalismo, ainda que expresse outros elementos, tais como: “[...] as condições econômicas e a organização racional do trabalho. Além da correlação dessas duas forças, uma terceira também se mostraria indispensável ao enquadramento do capital: a cultura” (MELO JÚNIOR, 2008, p. 17).

Na obra *Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo* (1999), Weber aponta a contribuição da religião como expressão da racionalização do trabalho, assim como o papel relevante da Reforma Protestante para moldar uma nova concepção para o trabalho.

Enfim, os estudos de Max Weber sobre o trabalho revelam a realidade dos trabalhadores rurais e agrícolas ou dos operários urbanos industriais. Ficam registradas as fases que constituíram a evolução do trabalho ao longo dos séculos. Evidentemente, um longo caminho foi percorrido e alterações foram observadas na prática cotidiana. Se antes o labor era encarado como uma forma de glorificar a Deus, uma vocação, atualmente a realidade é outra. O trabalho é

visto como emprego, uma ferramenta de sobrevivência, e não como o caminho mais óbvio para salvação humana (MELO JUNIOR, 2008, 18).

Apresentam-se, agora, as contribuições do pensamento de Marx sobre o trabalho, em uma perspectiva ontológica.

Karl Marx (1818-1883) foi buscar inspiração em Hegel e em Adam Smith, para desenvolver seus estudos sobre o trabalho. A noção de trabalho ocupa posição de destaque na teoria de Marx e, apesar do processo de transformação pelo qual passou, a temática continuou central em seus empreendimentos intelectuais e teóricos. Na obra “O capital: a crítica da economia política”, volume 1, Marx (1983, p. 149-150) (1983) reflete:

Antes de tudo é um processo entre o homem e natureza, um processo em que o homem, por sua própria ação, media, regula e controla seu metabolismo com a Natureza. Ele mesmo se defronta com matéria natural. Ele põe em movimento as forças naturais pertencentes à sua corporalidade, braços e pernas, cabeça e mão, a fim de apropriar-se da matéria natural numa forma útil para a sua própria vida. Ao atuar, por meio desse movimento, sobre a Natureza externa a ele e ao modificá-la, ele modifica, ao mesmo tempo, a sua própria natureza. Ele desenvolve as potências nele adormecidas e sujeita o jogo de suas forças a seu próprio domínio. (...) Diferente do que ocorre no mundo animal o que distingue, de antemão, o pior arquiteto da melhor abelha é que ele construiu o favo em sua cabeça, antes de construí-lo em cera. No fim do processo de trabalho obtém -se um resultado que já de início deste existiu na imaginação do trabalhador e, portanto, idealmente.

Na perspectiva apontada por Marx, segundo explica Sérgio Lessa (2007), a reprodução social só é possível pela transformação da natureza e dos meios de subsistência de cada sociedade.

A necessidade de domínio da natureza levou o homem a atuar, a agir sobre ela, modificando-a, e esse movimento produz a sua própria constituição.

O Trabalho tornou-se substantivamente diverso das atividades praticadas pelos animais, ou seja, rompeu com o padrão natural daquelas atividades porque não se opera como uma atuação imediata sobre a matéria natural; exige a construção de instrumentos que, no seu desenvolvimento, vão cada vez mais se interpenetrando entre aqueles que o executam e a matéria. Não se realiza cumprindo determinações genéticas; exige o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos, por meio repetição e experimentação, Esses conhecimentos, que são transmitidos, não atendem a um limitado elenco de necessidades e nem se limitam às formas de sua satisfação. Logo as características do Trabalho não são naturais; elas configuram, em relação à vida natural, um tipo novo de atividade, exclusivamente humana (NETTO; BRAZ, 2006).

O processo de trabalho [...] é a atividade orientada a um fim para produzir valores de uso, apropriação natural para satisfazer a necessidades humanas, condição universal do metabolismo entre o homem e a natureza, condição natural eterna da vida humana e, portanto, [...] comum a todas as formas sociais (MARX, 1883, *apud*; NETTO; BRAZ, 2006, p. 31).

A diferenciação entre o Homem e os animais se dá primeiro por meio da prévia ideação, intencionalidade ou da teleologia, e depois, pelos instintos.

A prévia ideação que é sempre uma resposta, entre outras possíveis, à uma necessidade concreta. Portanto, ela possui um fundamento material último que não pode ser ignorado: nenhuma prévia ideação brota do nada; ela é sempre uma resposta à uma dada necessidade que surge em uma situação determinada. Ela é sempre determinada pela história humana (LESSA; TONET, 1999, p. 8).

A prévia ideação é indispensável à efetivação do trabalho, porém ela não o realiza; somente quando essa ideação se objetiva, por meio da ação do sujeito, ela se transforma em trabalho. O trabalho implica, portanto, dois planos: a) o plano subjetivo: na prefiguração; b) o plano objetivo: que resulta na transformação material da natureza. “A realização do trabalho constitui uma objetivação do sujeito que o efetua” (NETTO; BRAZ, 2006, p. 32).

Conforme expõem Netto e Braz (2006), a partir das experiências imediatas do trabalho, o sujeito se vê impulsionado e estimulado a generalizar e universalizar os saberes que detém. Para isso, utiliza um sistema de comunicação ou a linguagem articulada que, além de aprendida, é condição para o aprendizado. Por meio da linguagem articulada, o sujeito do trabalho expressa as suas representações sobre o mundo que o cerca. O trabalho requer a comunicação, visto que não é uma atividade sempre coletiva.

Ainda segundo Neto; Braz (2006, p. 34), “[...]o caráter coletivo do trabalho não se deve ao gregarismo, mas expressa um tipo específico de vinculação entre membros de uma espécie que já não obedece aos determinismos orgânicos- naturais”. É exatamente esse caráter coletivo do trabalho que lhe imprimirá a dimensão social, razão pela qual por meio dele é que o Homem se constituiu como ser social.

Nesse sentido, para Marx o trabalho é fundante do ser social e tem dimensão ontológica. Contudo, ele mesmo aponta que a emergência da divisão de classe, da propriedade privada e da divisão social e técnica do trabalho distanciou o homem dessa dimensão. O trabalho como “[...] eterna condição da existência humana”, de que tratava Marx no Capítulo V, não considera, ainda, a divisão social do trabalho (LESSA, 2006, p. 148). O trabalho alienado fonte de desumanização do homem, própria da divisão social e técnica e a exploração próprias da lógica capitalista, afasta o trabalhador da essência do trabalho. Contudo ele continua central para

a existência humana, por “[...] ser condição eterna do homem”, fundamento da sociabilidade juntamente com outras formas de objetivação do homem no mundo, como a arte, a filosofia, etc.

Segundo Tônus (2012, p. 5):

O trabalho, fonte de humanização, torna-se fonte de desumanização, ou seja, o trabalho a que os indivíduos precisam sujeitar-se não promove a elevação das necessidades do gênero humano, ao contrário, reduz essas necessidades a uma única: a de sobrevivência. Nesse sentido, o trabalho passa a ter o significado de uma atividade cujo resultado é apenas a satisfação das necessidades mais imediatas e primitivas de sobrevivência bem parecidas às dos animais como: alimentação (na maioria das vezes, pobre em termos nutritivos), vestuário, habitação, (muitas vezes precária ou sem conforto) e divertimento.

Nessa direção, torna-se fundamental compreender as contradições presentes na existência do trabalho, ao mesmo tempo compreendendo-o como fundamento ontológico da sociabilidade humana.

O trabalho, dizem os economistas, é a fonte de toda riqueza. Ele o é, efetivamente ... conjuntamente com a natureza que lhe fornece a matéria que ele transforma em riqueza. Mas ele é infinitamente mais ainda. Ele é a condição fundamental primeira de toda vida humana, e o é a um ponto tal que, em um certo sentido, é necessário dizer: o trabalho criou o próprio homem (ENGELS, 1952, p. 171).

Convém aqui diferenciar os conceitos de *Mundo do Trabalho* e de Mercado de Trabalho. Apesar de se referirem ao mesmo contexto, são conceitos distintos que devem ser explicados.

Ao observar o termo mercado de trabalho, nota-se a dinâmica essencialmente econômica, em que o trabalho se torna emprego na medida em que o indivíduo se torna uma mercadoria para servir às necessidades do capital. No mercado de trabalho, o indivíduo vende seu tempo e força de trabalho em troca de dinheiro para garantir sua subsistência, não sendo o trabalho fonte vital e necessária de desenvolvimento e transformação. Dessa forma, “Blanch (1996), baseado na diferenciação de Jahoda (1987), acentua que o emprego implica a redução do trabalho a um valor de troca, portanto em mercadoria” (*apud*. BORGES; YAMAMOTO, 2004, p. 27). Essa diferenciação se torna ainda mais necessária quando se observam os hábitos de linguagem, uma vez que:

[...] o uso dos termos trabalho e emprego como sinônimos está profundamente enraizado em nossos hábitos linguísticos, o que contribui para continuarmos desatentos a tal engano. Para ela, definições em ciências humanas não são neutras, trazendo sempre consigo juízos de valores implícitos (ou explícitos). Tal confusão, aparentemente apenas linguística, termina por dificultar a discussão sobre o papel do trabalho na sociedade no final século XX e sobre a importância que as pessoas atribuem ao trabalho (JAHODA, 1987 *apud* BORGES; YAMAMOTO, 2004, p. 27).

Seguindo esta perspectiva, quando se fala de *Mundo do Trabalho* em comparação com o termo mercado de trabalho, observa-se um conceito mais amplo em sua essência. Ricardo Antunes (1995) refere a reflexão marxiana da relação vital entre o homem e o trabalho: em sua origem, o trabalho não deveria representar somente um meio de subsistência, mas uma condição de realização do indivíduo como ser social. “Em outras palavras, o ato de produção e reprodução da vida humana realiza-se pelo trabalho. É a partir do trabalho, em sua cotidianidade, que o homem se torna ser social, distinguindo-se de todas as formas não humanas” (ANTUNES, 1995, p. 121).

Para Antunes (2005), compreender as origens do entendimento marxiano sobre o trabalho auxilia a entender também que a atividade laboral distingue o homem dos animais, uma vez que o conduz ao desenvolvimento, à “[...] conquista da dignidade, humanidade e felicidade social”. No entanto, há que se estabelecer uma visão crítica sobre este universo, na medida em que o trabalho se transforma em mercadoria, se afasta de sua essência construtora dos indivíduos. Dessa forma, “[...] quando a vida humana se resume exclusivamente ao trabalho, ela frequentemente se converte num esforço penoso, alienante, aprisionando os indivíduos de modo unilateral” (ANTUNES, 2005, p. 14).

Nesta pesquisa, abordam-se as bases teóricas sobre o *Mundo do Trabalho*, que sofreu profundas transformações frente à crise estrutural do capital, e assim, ganhou formatos polissêmicos em que “[...] o capital de nossos dias ampliou a lei do valor, deu-lhe maior vigência, extraíndo sobretrabalho de todas as esferas das quais se pode extraí-lo” (ANTUNES, 2005, p. 97).

As constantes mudanças do *Mundo do Trabalho* e as exigências cada vez maiores por avanço tecnológico e alto desempenho na produtividade geraram impactos que foram motivados pelas periódicas crises próprias do capitalismo; porém, dentre as tantas já vistas, está longe o fim das contrariedades decorrentes do capital, e hoje se vive um colapso de grande impacto para o futuro do trabalho (ALVES, 2011, s.p.).

Não existe sistema capitalista sem que haja crise. Desde o princípio do capitalismo na Europa Ocidental, entre os séculos XV e XVII, quando se iniciou o mercantilismo, até os tempos de hoje, o pressuposto do capital (que funciona em favor de uma pequena classe dominante sob a premissa da busca incessante pelo acúmulo de riquezas por meio da exploração da máxima produtividade do trabalho assalariado e da retenção de lucratividade, incitando a extração potencializada dos recursos humanos e naturais) é de que sistematicamente haverá oscilações, abalos e consequências (os chamados “ciclos”), sejam eles financeiros, econômicos, ambientais ou em alguma das esferas usurpadas para manter este sistema vivo (CARVALHO, 2018).

Muitas foram as crises do capital, na medida em que elas expressam, conforme Mota (2009), um desequilíbrio entre a produção e o consumo que compromete a realização do capital, ou, em outras palavras, esses processos impedem a extração máxima dos lucros obtidos pela exploração da força de trabalho. Mota (2010, p. 14) explica que, “a rigor, as crises são inerentes ao desenvolvimento do capitalismo e, como diria Marx (1998), a produção capitalista cria barreiras à sua própria expansão.

Mota (2009, p. 54) complementa:

Longe de serem naturais, as crises revelam as contradições do modo de produção capitalista, entre elas, a sua contradição fundamental, a produção socializada e a apropriação privada da riqueza, também reproduzindo e criando outras contradições como as existentes entre: 1) a racionalidade da produção em cada empresa e a irracionalidade do conjunto da produção e dos mercados capitalistas; 2) a maximização dos lucros de cada corporação empresarial e suas refrações na concorrência, ocasionando a tendência à queda da taxa de lucros; 3) o crescimento da produção de mercadorias e a estagnação ou redução da capacidade de consumo.

Para citar algumas dessas crises, destaque-se a crise de 1929, conhecida como “A Grande Depressão”, com a quebra da Bolsa de *Nova York* e um grande abalo financeiro que se espalhou pelo mundo. Berhing (2017), citando Montes (1996), explica que esse período foi caracterizado por uma euforia de mercado e por aumento do investimento em ações de empresas na bolsa de valores. Esse período foi marcado pela

[...] promoção de uma política expansiva e anticíclica, a articulação de um aparato produtivo autônomo, a garantia dos serviços públicos, a dotação de infraestrutura a realização de alguma redistribuição de renda por meio das prestações sociais na forma de direitos, tudo isso fundado numa elevada produtividade e rentabilidade do capital – que deram suporte a um período de avanço sustentado do emprego e do consumo (BERHING, 2017, p.03).

Com o aumento do consumo, as empresas aumentaram sua produção. No entanto, essa produção passou a ser maior do que seria possível consumir; assim, as empresas começaram a ver cair suas ações na bolsa de *Nova York*, o que deu início à grande crise. Segunda a autora, fundamentada em Sandromi (1992), a partir de então, inaugura-se a desconfiança nos pressupostos do liberalismo econômico¹⁰, associado ao movimento revolucionário socialista de

¹⁰ “Desde o surgimento da Economia Política e da criação da ‘Ciência’ Econômica, no final do século XIX, até o presente, o liberalismo econômico possui em seu cerne uma concepção distintiva de natureza humana. A percepção central em relação aos agentes econômicos, de acordo com a epistemologia liberal, reside na atomização da sociedade em indivíduos pré-concebidos. O indivíduo é considerado uma unidade fechada, a partir da qual se desenvolvem as relações políticas e econômicas existentes. Essa concepção imputa a percepção de um ser autocentrado que é independente de variáveis históricas e do ambiente que o cerca, pois já possui uma natureza pré-concebida. A natureza do humano é individualista e racional no sentido de maximização dos ganhos econômicos, ou seja, um homo economicus. A partir desse postulado, considera-se o livre mercado como um estágio avançado da evolução natural da sociedade humana, seguindo a lógica da concepção individualista e

1917, na medida em que ele provocou uma atitude defensiva do capital, assim como o surgimento do fordismo fortaleceu o movimento operário. Esses fatos produziram uma crise de legitimidade do capitalismo.

Berhing e Boschetti (2006, p. 69) argumentam que o crack de 1929 “[...] foi uma expressão típica e paradigmática da operação da lei do valor e esteve na base dessa passagem, da mudança de ciclo do processo de acumulação capitalista”.

Ernest Mandel (1992) explica que a crise ou as crises capitalistas devem ser compreendidas como ciclos longos de expansão e depressão. Conforme o autor, citado por Berhing e Boschetti (2006, p. 69), “[...] o período de expansão notabiliza-se pelo crescimento da composição orgânica do capital, pelo aumento da taxa de mais-valia e pela possível baixa dos preços das matérias-primas.” Essa condição, contudo, cria seus próprios obstáculos, por exemplo, a redução do exército de reserva, o que, por sua vez, tende a ampliar a resistência do movimento dos trabalhadores com a conseqüente baixa de mais-valia. Nesse sentido, estende-se a revolução tecnológica, que está na base do ciclo de expansão, diminuindo os superlucros da produtividade do trabalho. Assim, ocorre a queda tendencial da taxa de lucros, com estagnação do emprego e da produtividade, ociosidade da indústria, superabundância de capitais e escassez de lucros, o que produz desemprego generalizado e queda do consumo.

No escopo da crise capitalista, ganharam destaque as ideias do economista inglês John Maynard Keynes, que defendia, entre outros aspectos, a intervenção do Estado na economia. Para Keynes, ao Estado cabe, a partir de uma visão holística da conjuntura, estabelecer o equilíbrio econômico, lançando mão, para tanto, de políticas fiscais, de crédito e de gastos (BERHING; BOSCHETTI, 2006).

Ainda segundo Behring e Boschetti (2006), de acordo com os ideais do keynesianismo o Estado deve agir para minimizar períodos de crises, por meio de mecanismos como: planificação econômica; efetivação de uma política salarial e controle de preços; concessão de subsídios e política fiscal; oferta de créditos e políticas sociais. Ao keynesianismo “[...] agregou-se o pacto fordista, da produção em massa para o consumo de massa e acordos coletivos com os trabalhadores do setor monopolista em torno dos ganhos de produtividade do trabalho” (BERHING; BOSCHETTI, 2006, p. 308).

O *Welfare State*, que representou um pacto interclasses, entre o Estado, os trabalhadores e o empresariado, perdurou por 30 anos, período este que foi considerado como os “30 anos

economicista do ser humano. O mercado autorregulado constituiria um ideal de modelo econômico, pois seria considerado o mais eficiente em alocar recursos escassos e, portanto, distribuir ganhos entre os cidadãos” (NUNES, 2018, p. 52).

gloriosos” ou “Anos de Ouro” do capitalismo. Para Gois (2015, p. 4), “[...] o Estado de Bem-estar Social consistiu numa forma organizada do capitalismo que tinha como estratégia o controle da classe trabalhadora, concedendo à mesma alguns benefícios sociais.”

Contudo, os “Anos de Ouro” do capitalismo, conforme explicam Berhing e Boschetti (2009), começam a entrar em crise, a partir da década de 1960.

Berhing (2009, p. 72) indica que a crise do *Welfare State* foi desencadeada pelo avanço do pensamento neoliberal, que apontava para os “perigos” desse sistema: “[...] desmotivação dos trabalhadores; a concorrência desleal (porque protegida); a baixa produtividade; a burocratização, a sobrecarga das demandas, o excesso de expectativas.”

No escopo dessas críticas, o pensamento neoliberal defende, a partir dos anos 1970, o livre mercado e o desmonte do Estado Social construído nos países centrais pela luta do movimento dos trabalhadores.

Então, a partir do final dos anos 1970 esse modelo perdeu sua força para o neoliberalismo, que foi implantado como proposta de desenvolvimento de países e regiões, pelo que se chamou de “Consenso de *Washington*¹¹”.

Anderson (1975), ao fazer um “balanço do neoliberalismo”, aponta que ele abriu o caminho para um outro tipo de capitalismo – duro e livre de regras. Afirma ainda que a recessão do período 1969-1973 forjou o solo para a implementação da ideologia neoliberal, na medida em que seus ideólogos – Friedrich Hayek e Milton Friedman – consideravam que a crise capitalista foi gerada pelo poder excessivo dos sindicatos e do movimento dos trabalhadores, que minaram as bases da acumulação e causaram aumento dos gastos sociais do Estado, que por sua vez, geraram processos inflacionários.

A partir dessas premissas, o neoliberalismo ataca os processos de proteção social implementados pelo Estado, por meio de políticas redistributivas, consideradas perniciosas ao desenvolvimento econômico (BERHING; BOSCHETTI, 2006).

Evidentemente, o desmonte do *Welfare State* ocorreu de formas diferenciadas entre os países de capitalismo desenvolvido, como Inglaterra, Espanha e Estados Unidos.

¹¹ Em 1990, o Fundo Monetário Internacional (FMI) passou a recomendar oficialmente a adoção de um conjunto formado por dez medidas econômicas voltadas para promover o ajustamento econômico de países subdesenvolvidos que passavam por dificuldades. Esse conjunto de medidas, formulado por economistas de instituições situadas em Washington (EUA), como o FMI, o Banco Mundial e o Departamento do Tesouro dos Estados Unidos, foi fundamentado em um texto do economista John Williamson, do International Institute for Economy, e por ele denominado de Consenso de Washington (ANDERSON, 1995).

Na América Latina, o Chile foi o primeiro país a implementar a agenda neoliberal. No Brasil esse processo se deu a partir dos anos 90, com o desmonte do parco Estado Social que apresentava efeitos deletérios às políticas sociais e à população usuária, dentre outros aspectos.

Em 2008, uma nova crise, crise conhecida como crise do *Subprime*, que levou à falência um dos maiores bancos de investimentos dos Estados Unidos, devido a concessão e inadimplência de créditos imobiliários. Essa crise no centro econômico mundial reverberou seus impactos em diversos países, causando recessões, desemprego, países altamente endividados e, conseqüentemente, a retração da economia mundial. Nesse panorama, a classe trabalhadora (a periferia da crise) é sempre o lado mais desfavorecido.

Segundo Martinez (2014, p. 87):

As instituições financeiras começaram a fornecer crédito para a população empregada e com algum tipo de rendimento, porém, no final da década de 90, esse mercado estava exausto e precisou-se buscar novos mercados para expansão desse capital. Dessa forma, o mercado de crédito, em condições macroeconômicas favoráveis (como baixa taxa de juros e pouca aversão ao risco), foi expandido para as famílias com baixa renda, iniciando o processo de endividamento para aquelas sem renda fixa e condições de manterem tais compromissos (mercado de hipotecas subprime).

Berhing (2017, p. 14)) menciona a existência de uma cultura da crise:

[...] o enfrentamento da crise relaciona-se à capacidade das classes de fazer política, disputando na sociedade civil e no Estado a condução do processo. Compõe essa disputa a difusão por parte das classes dominantes de uma cultura da crise, cujos componentes centrais são o pensamento privatista e a constituição do cidadão-consumidor, com o sentido de assegurar a adesão às transformações no mundo do trabalho e dos mercados.

O mesmo autor complementa:

A interpretação da crise adicionada à capacidade de difundi-la como visão de mundo ideológica (LÖWY, 1987), vai se amalgamando em amplas camadas da sociedade como verdade e princípio orientador, formando uma cultura/ethos que é parte de uma contrarreforma intelectual e moral, empreendida pela burguesia, ou seja, de natureza conservadora (BERHING, 2017, p. 15).

Para Harvey (2008, p. 295), neste sentido, as crises são plantadas com anos de antecedência. Nesse caso, “[...] seria justificada a política econômica dos anos Reagan, uma política que de fato produziu maravilhas com espelhos, embora tenha levado os Estados Unidos a ficarem vários passos mais perto da falência internacional e ruína fiscal”.

A crise capitalista inaugurada nos anos 1970 esprou-se até a primeira década deste século e, segundo muitos autores, dentre eles Mészáros (2002), Mandel (1990) e Harvey (2008),

trata-se de uma crise estrutural, de longa duração, de caráter global e social, de extensão atemporal que atinge todas as relações sociais burguesas e implica diminuição do crescimento econômico em todo o mundo capitalista.

Evidentemente, uma crise dessa proporção exige do capitalismo a construção de artifícios para a retomada de suas taxas de lucro, e as mudanças operadas *no Mundo do Trabalho* é uma de suas principais estratégias.

Atualmente, o mundo enfrenta os reflexos da crise do capital agravada pela pandemia do corona vírus, que coloca a nu as mazelas e desigualdades desse sistema. Esta crise atinge mundialmente os sistemas de saúde, evidencia as desigualdades sociais alavanca ainda mais o desemprego, instaura novos processos de trabalho e novas fontes de sobrevivência; confundindo o lugar de intimidade e descanso do trabalhador com o ambiente em que se realizam as obrigações laborais. Nessa crise o proletariado é obrigado a continuar suas atividades de trabalho arriscando sua saúde e a de suas famílias, em transportes públicos lotados ou trabalhando em suas casas. Além de colocar vidas em risco, a crise permanece usurpando a condição de bem-estar social e familiar do trabalhador em prol da manutenção da roda do capital. Trata-se de uma crise que possibilita o extermínio muitas vidas, em curto espaço de tempo, para manter o *status quo* e beneficiar a burguesia (DAVIS, 2020).

Acerca das crises geradas pela dinâmica do capital, Mészáros (2011, p. 42, grifos do autor) alerta para a incerteza dos amplos motivos trazem momentos prolongados de agruras a que o capitalismo há séculos submete os indivíduos:

Sua natureza não pode ser explicada, como foi tentado de início, apenas em termos de uma crise **cíclica** tradicional, uma vez que tanto o âmbito como a duração da crise que fomos submetidos nas últimas duas décadas superam hoje os limites historicamente conhecidos das crises cíclicas. Tampouco parece plausível atribuir os sintomas identificáveis da crise à assim chamada “**onda longa**”: uma ideia que, como hipótese explicativa um tanto misteriosa, foi injetada de forma apologética em debates mais recentes.

Alerta também sobre a gravidade dos sintomas e as consequências dessa crise:

À medida que o sistema de crise e sua severidade é agravada, parece muito mais plausível que o conjunto do sistema esteja se aproximando de certos **limites estruturais** do capital, ainda que seja excessivamente otimista sugerir que o modo de produção capitalista já atingiu seu ponto de não retorno a caminho do colapso. Não obstante precisamos encarar a perspectiva de complicações muito sérias (*Idem*, p.42-43, grifos do autor).

Para enfrentar suas próprias crises estruturais, o capital instaurou uma nova tendência nas relações de trabalho, como ferramenta mantenedora da engrenagem capitalista: o mercado de trabalho flexível e subjetivo, que se ancora ao exército industrial de reserva.

Assim, determinado a aumentar seus lucros e produtividade, o capital busca maximizar e extrair, de maneira ampla, irrestrita e subjetiva, a “mais valia” do trabalhador, imputando a ele (única e exclusivamente) a responsabilidade pela quantidade e qualidade das atividades desempenhadas em favor do capital, extrapolando as exigências das capacidades humanas, desresponsabilizando o sistema capitalista por suas crises, desemprego e consequente desigualdade de classes (HARVEY, 2013).

Assim, ainda conforme Harvey (2008), a pós-modernidade reitera cada vez mais o estranhamento do homem que trabalha, promovendo uma dinâmica alienada do trabalho e estabelecendo uma dimensão efêmera entre os propósitos do trabalho e a subjetividade do indivíduo.

A flexibilidade pós-modernista, por seu turno, é dominada pela ficção, pela fantasia, pelo imaterial (particularmente do dinheiro), pelo capital fictício, pelas imagens, pela efemeridade, pelo acaso e pela flexibilidade em técnicas de produção, **mercados de trabalho e nichos de consumo**; no entanto, ela também **personifica forte compromisso com o Ser e com o lugar, na inclinação para a política carismática**, preocupações com a ontologia e instituições estáveis favorecidas pelo neoconservadorismo (HARVEY, 2008, p. 305, grifos nossos).

A escassez dos postos de trabalho assalariado e a subjetividade das relações de trabalho atreladas à força física e mental necessárias para o desempenho dos novos formatos das atividades laborais tomam conta dos contextos organizacionais. Um exemplo icônico desse processo foi à estratégia empresarial utilizada para tornar os interesses da empresa e do trabalho algo mais precioso do que a própria vida do indivíduo: “[...] o primeiro segredo da *Toyota* foi procurar envolver a classe trabalhadora japonesa no projeto da ‘família *Toyota*’ [...] seu *slogan* para engajamento dos funcionários relacionava o bem-estar da empresa à importância da vida do trabalhador através de uma frase de efeito utilizada pela empresa com a expressão ‘proteja a empresa para proteger sua vida’” (ANTUNES, 2005, p. 27).

O toyotismo trouxe mudanças significativas ao *Mundo do Trabalho*, a partir dos anos 1970, destacando-se as grandes transformações em países de capitalismo avançado. Reiteradas pelo pensamento “desenvolvimentista”, essas mudanças impactaram profundamente as relações trabalho-indivíduo e trouxeram, não só novos formatos de estruturas produtivas, como também novas formas de representação social, sindical e política para o contexto organizacional brasileiro (ANTUNES, 1995).

Segundo o autor supracitado, o enfraquecimento sindical e a projeção da individualidade de classe instaurou, conseqüentemente, a desunião da classe trabalhadora, estimulando a competitividade entre os pares e fortalecendo o processo de “fetichização” do capital.

A individualização e o enfraquecimento das classes trabalhadoras, o aumento do desemprego e das massas marginais e a diminuição do número de contratações com vínculo empregatício são reflexos dos trabalhos temporários de funcionários e prestadores de serviço que permanecem por tempo determinado nas empresas, com a intenção corporativista da redução de custos e esquivamento das legislações que amparam a força de trabalho. Com baixos salários e nenhum benefício empregatício, esses sujeitos não têm tempo e nem interesse de fortalecer suas raízes com os reais anseios da classe trabalhadora. Esse movimento desestimulou os sindicatos que, por sua vez, passaram a considerar, não somente os interesses dos trabalhadores, mas também os interesses das empresas. Tais posicionamentos sindicais passaram a gerar, no homem que trabalha, sensação de desamparo, medo do desemprego e instabilidade (ANTUNES, 1995, p. 59-70).

Para elucidar os impactos das metamorfoses do *Mundo do Trabalho* sugeridos pelo modelo japonês de produção na perspectiva social, convém mencionar algumas características do processo que culminam em três aspectos base: produção, homem que trabalha e formatos de contratação.

Dentre os aspectos relacionados à produção destacam-se estas características de mudança: 1) automação industrial - trabalhadores são cada vez mais substituídos por máquinas; 2) mão de obra multifuncional e multinacionalização das empresas - um trabalhador assume diversas posições de trabalho, estimulando-se a visão sistêmica do processo de produção de maneira padrão e universalizada, tendo em vista os “propósitos organizacionais”; 3) melhoria contínua e flexibilização da produção - “enxugamento” dos estoques e ascensão ao processo de produção condicionada à demanda (denominado *just in time*) (ANTUNES, 2014, p. 30-40).

Em relação aos aspectos ligados à produção, é necessário observar que as características das mudanças não são somente processuais ou tecnológicas, pois impactam de maneira subjetiva a força de trabalho, impelida pelo “[...] novo metabolismo social do trabalho e a precarização do homem que trabalha”. “O discurso da competência implica novas capacidades operativas advindas das novas rotinas do trabalho flexível. Máquinas flexíveis exigem homens e mulheres flexíveis em suas capacidades de intervenção na produção” (ALVES, 2011, s. p.).

Desta forma, as mudanças do *Mundo do Trabalho* podem ser analisadas pela relação homem-trabalho, uma dimensão subjetiva em que a metamorfose pressupõe as estas características:

1) flexibilização do trabalho: multitarefas e ultratividades para o atendimento de processos de produção que passam a ser denominados “projeto” ou simplesmente “*job*”,

realizadas em blocos por pequenas “equipes” subordinadas a lideranças que são frequentemente remanejadas;

2) trabalho orientado por metas, autogestão de riscos e desafios: concessão de recompensas individuais ou coletivas condicionadas ao atingimento de metas de produtividade (tendo como exemplo os programas de ascensão hierárquica, PLRs e outros);

3) desenvolvimento, não somente de competências técnicas, mas, principalmente, da modelagem de atributos comportamentais: conhecimentos, habilidades e atitudes devem ser estimulados para transformação dos comportamentos do indivíduo, em consonância com os comportamentos demandados pela empresa (as chamadas “*soft e hard skills*”, como já visto neste texto);

4) fortalecimento de ideologias por meio de novos léxicos, signos e significados organizacionais: estímulos visuais, formatação de uma linguagem própria e imposição dos propósitos e objetivos da empresa (portanto do capital), em detrimento dos ensejos do homem que trabalha, de maneira a impor uma nova disciplina comportamental, psicológica e social ao trabalhador, além da instituição de uma nova linguagem orientada pelas premissas empresariais (ALVES, 2011).

O terceiro aspecto a ser considerado corresponde às contratações em formato horizontalizado, que reduz o número de trabalhadores das empresas, favorecendo a subcontratação de serviços terceirizados (ANTUNES, 1995).

Em relação a esse aspecto, observam-se estas características: 1) contratações temporárias de prestadores de serviços: a empresa passa a se comprometer com a força de trabalho condicionada aos períodos de demanda para produção; 2) estímulo a alta *performance* e competitividade, em relação ao macro e micro ambiente empresarial: observação constante do desempenho produtivo das empresas concorrentes (macro ambiente) e das múltiplas equipes de trabalho pertencentes a mesma empresa (micro ambiente); entre outras práticas particulares da metodologia toyotista (ALVES, 2011; ANTUNES, 1995).

Estes elementos que apresentamos nos permitem indicar que não há uma tendência generalizante e uníssona, quando se pensa no mundo do trabalho. Há, isto sim, como procuramos indicar, uma processualidade contraditória e multiforme, Complexificou-se, fragmentou-se e heterogeneizou-se ainda mais a **classe-que vive-do-trabalho** (ANTUNES, 1995, p. 54, grifo do autor).

Em contraponto a esse discurso, do ponto de vista corporativo tais metamorfoses foram fundamentais para o desenvolvimento das organizações e do homem, por meio de seu trabalho. Para exemplificar, as características mencionadas pela abordagem corporativista, cite-se Peter Senge (2005), autor de “*A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende*, livro

que inspirou o mundo acadêmico corporativo e a nova administração de empresas, ajudando a disseminar mundialmente, na década de 1990, as práticas da concepção organizacional toyotista adequada ao trabalho flexível e ao desenvolvimento das competências individuais em favor dos interesses do capital.

Quando alguém pergunta a uma pessoa o que ela faz para viver, a maioria descreve as tarefas que executa no dia a dia, e não o **propósito** maior da empresa em que trabalha. A maioria se vê dentro de um “sistema” sobre o qual tem pouco ou nenhuma influência. Elas ‘fazem o seu trabalho’, dedicam o seu tempo e tentam conviver com forças sobre as quais não exercem controle algum. Consequentemente, tendem a considerar suas responsabilidades limitadas às fronteiras do próprio cargo (SENGE, 2005, p. 52, grifo do autor).

O autor continua seu discurso sobre a importância do envolvimento de um indivíduo em diversos cargos e funções, incentivando a multitarefa e as múltiplas responsabilidades (o que ele chama de “pensamento sistêmico”) e argumentando que “[...] quando as pessoas na organização se concentram exclusivamente no cargo que ocupam, elas têm pouco senso de responsabilidade em relação aos resultados da interação de todos os cargos” (SENGE, 2005, p. 52-53).

Devido a essas características corporativistas que estimulam o máximo lucro da empresa por meio de escassez de postos de trabalho vivo¹², além da demanda por alta produtividade, o modelo japonês de produção pós-moderno foi adotado universalmente, principalmente nas sociedades capitalistas ocidentais. Suas premissas reverberaram em diversos segmentos da indústria e do varejo, priorizando a melhoria contínua de processos, a intelectualização do proletariado por meio de uma qualificação cíclica, a pressão pelo atingimento de metas, a contratação de serviços temporários e a produtividade condicionada pela demanda do capital (ANTUNES, 1995).

O chamado novo sociometabolismo do capital promoveu instabilidade, medo, incerteza e vulnerabilidade aos trabalhadores e trabalhadoras e passou a configurar o novo *Mundo do Trabalho* “intra” e “extra flexível” (SALERMO, 1995, *apud* ALVES, 2011, s. p.), que se concretiza na terceirização de serviços, na ampliação das funções produtivas, no desenvolvimento das competências comportamentais (as *soft skills*) requisitadas de maneira

¹² “Marx concebe o trabalho (Arbeit) na dimensão tanto positiva, sem fazer apologia ao trabalho estranhado (entfremdete Arbeit), assalariado, quanto negativa, sem negar indistintamente o trabalho. Por isso, é importante ressaltar que há em Marx a distinção e a íntima inter-relação de trabalho útil-concreto (nützlich-konkrete Arbeit) (positivo), ‘trabalho vivo’, que produz valor de uso (produto utilizável), indispensável à produção e reprodução humana, com trabalho abstrato (abstrakte Arbeit) (negativo), ‘trabalho morto’, ‘trabalho pretérito’, contido nas mercadorias, cujo principal fim é a criação de mais valia, a valorização do valor, a reprodução e autovalorização do capital” (CHAGAS, 2012, p. 1).

subjetiva em detrimento dos conhecimentos técnicos, nas contratações por tempo determinado, nos empreendedores¹³ de trabalhos informais e na “uberização”¹⁴ da força de trabalho.

Os parâmetros do mercado de trabalho estão mudando. Estamos sendo avaliados por novos critérios. Já não importa apenas o quanto somos inteligentes, nem a nossa formação ou o nosso grau de especialização, mas também a maneira como lidamos com nós mesmos e com os outros. Este é o critério de avaliação que, cada vez mais, vem sendo utilizado para se decidir quem será contratado ou quem não será, quem será dispensado ou mantido na empresa, quem ficará para trás e quem será promovido (GOLEMAN, 1999, p. 15).

A área que antes era destinada ao “controle” dos trabalhadores recebeu um novo nome funcional. O antigo departamento pessoal não controla somente os horários de trabalho, contratações, demissões e valores dos salários. Hoje, sob a denominação de “gestão de pessoas” ou simplesmente “gente e gestão”, esse departamento passou a “controlar” também os desempenhos individuais e coletivos das equipes, os treinamentos para desenvolvimento das diversas competências comportamentais requeridas pelo capital *versus* as que são apresentadas pelo trabalhador e a “adequação” comportamental, linguística, psicológica e social imposta ao indivíduo que trabalha pelo novo sistema organizacional capitalista (ALVES, 2011).

No livro *O Caracol e sua Concha* (2005), Ricardo Antunes discorre de maneira crítica sobre a dinâmica da nova morfologia do trabalho e apresenta traz uma observação sobre a relação da “mais valia” da perspectiva marxiana, contextualizada ao novo *Mundo do Trabalho*.

Ao contrário, portanto, do fim ou da **redução de relevância da teoria do valor-trabalho, há uma qualitativa alteração e ampliação das formas e mecanismos de extração do trabalho**. É sintomático também o *slogan* adotado pela Toyota, na unidade de Takaoka: *Yoi kangae, yoi shina* (“bons pensamentos significam bons produtos”), fixado na bandeira que tremulava na entrada da unidade produtiva (ANTUNES, p. 19, 2005, grifos nossos).

A extração da “mais valia” continua em cena e, mais do que nunca, inclui em seu conceito a subjetividade do trabalho e do homem que trabalha. Os meandros psíquicos e intrapsíquicos do trabalhador foram “capturados” por esse processo de produção, que se

¹³ “O autoemprego parece se constituir, conforme explica Barbosa (2007), na única alternativa social em contraposição ao escasso trabalho regulamentado. Não por acaso, explica Tavares (2018, p. 109), o empreendedorismo se tornou ‘modalidade de trabalho informal que, sob o manto da autonomia, faz o sujeito empreendedor imaginar que basta ser patrão – às vezes de si mesmo – para ter a chance de mudar de classe social’. Entretanto, argumenta a autora, da mesma maneira que o trabalhador informal, com raríssimas exceções, ‘a atividade do empreendedor é regida pela lei do valor, como de resto quase todas as relações na sociedade capitalista’” (MOTA JUNIOR, 2021, p. 28).

¹⁴ Termo que faz referência à empresa Uber que, com seu modelo de trabalho informal, flexível e condicionado à demanda, desprovet os trabalhadores de seus direitos, condicionando-os a ganhos irrisórios, jornadas de trabalho ilimitadas, além da “[...] centralização direta e internacional do comando capitalista sobre os trabalhadores, acoplada à extrema descentralização do processo de trabalho” (FONTES, 2017, p. 45).

apresenta de forma subjetiva, flexível e incerta, que primeiro desconfigura, e depois manipula os desejos mais íntimos do indivíduo, em benefício dos interesses do capital (SENNETT, 2003).

Nesse contexto, o fetichismo da mercadoria articula a formação de indivíduos autogerenciáveis, moldados a “tipologias” humanas produzidas pela sociedade burguesa como referência de desenvolvimento humano e ícones de sucesso. São, nos dizeres de Alves (2008), metamodelos comportamentais instituídos pelo sistema capitalista e apresentados ao indivíduo de maneira “*fetichizada*”.

O fetichismo da mercadoria e a plethora de fetichismos sociais, que se constituem a partir dele, colocam constrangimentos cruciais à produção da subjetividade humana nas sociedades mercantis complexas. Na medida em que o capital é um sistema de controle do metabolismo social (...) instaura processos de subjetivação intrincavelmente paradoxais que, ao mesmo tempo que ampliam o templo da alma humana, dilaceram-na e limitam suas potencialidades humano-genéricas pela manipulação incisiva dos seus traços ontologicamente fundantes e fundamentais, como a linguagem e a capacidade simbólica do homem (ALVES, 2008, p. 225).

O trabalho, que nos “tempos modernos” ganhou a sistematização técnica da manufatura, na era pós-moderna pressupõe incertezas, devido a constantes mudanças, autorregulação, busca por superação e sucesso, gerenciamento de riscos, atingimento de metas, desenvolvimento de competências ditadas pelo capital e alguns “valores-fetiches” ancorados nesse novo terreno ideológico capitalista. “Mais **fetichizada** do que em épocas anteriores, a sociabilidade contemporânea, portanto, reafirma e intensifica a lógica destrutiva do sistema produtor de mercadorias e a consequente vigência do trabalho **estranhado**” (ANTUNES, 1995, p. 78, grifos do autor). Nesse novo contexto, o trabalho, que deveria ser fonte de desenvolvimento do homem, manipula e usa os propósitos mais íntimos e pessoais do indivíduo como combustível mantenedor do capital. Na nova linguagem corporativa, o trabalho passou a se chamar “carreira”, palavra vinda do latim *carraria*, que significa via, trilho, caminho.

No novo *Mundo do Trabalho* é indispensável planejar e preparar a “carreira”, o lugar por onde irão transitar as intenções do mercado capitalista. As vidas dos trabalhadores foram reduzidas ao que eles são nessas “carreiras”. Hoje, os indivíduos têm a falsa sensação de que o passaporte para o alcance de seus propósitos de vida está, única e exclusivamente, em suas próprias mãos, por meio do desenvolvimento das competências. A identidade social e profissional do indivíduo é reduzida ao número de competências comportamentais que desenvolveu ao longo de sua carreira em uma organização.

Para entender os aspectos das identidades dos indivíduos, recorre-se a Nascimento (2021) que, ao mencionar Habermas (1983) e Ciampa (1984), esclarece que a formação da identidade não se dá de uma hora para outra, visto que é construída pelos sujeitos durante sua socialização:

A Identidade aqui tratada vai ao encontro destes princípios e parte do pressuposto de que a construção identitária e o reconhecimento de si enquanto indivíduo e sujeito ocorre durante o processo de socialização, quando há o reconhecimento recíproco daqueles que compõe objetivamente os grupos sociais (HABERMAS, 1983; CIAMPA, 1984 *apud* NASCIMENTO, 2021, p. 18).

O ambiente profissional é um construtor de grupos, identidades e busca por reconhecimento, pois permeia a socialização do indivíduo e gera consciência de pertencimento aos sujeitos por meio do fazer coletivo. Os trabalhadores e trabalhadoras não buscam somente o sustento, mas também almejam reconhecimento, para formação de suas identidades, no contexto do trabalho.

Autores como Nancy Fraser (1997) e Axel Honneth (1992), vinculados à teoria social crítica da Escola de Frankfurt, discutem o reconhecimento no escopo da nova epistemologia emancipatória e participativa nas décadas de 1980-1990. Conforme expõe Anete Ivo (2012), nos anos 80-90 do século XX, com a ruptura do pacto redistributivo do Estado de Bem-estar social, a desconcentração do Estado e a emergência de novos atores e movimentos, emerge a crítica ao “modelo universal” de desenvolvimento. Surgem, portanto, críticas e defensores dessa nova epistemologia.

A nova epistemologia, segundo expõe Ivo (2012, p. 200) “[...] se constitui nas lutas por emancipação dos novos movimentos sociais (NMS) por igualdade e reconhecimento das diversidades, frente às múltiplas formas de exclusão social e cultural (de gênero, de raça, de religião, de gerações etc.)”. Para esse autor, os autores que defendem essa nova epistemologia indicam a superação da pauta redistributivista própria do marxismo para as lutas por reconhecimento.

Axel Honneth, por exemplo, discute as normas implícitas do reconhecimento nos vínculos sociais e, nessa direção, discute o amor, a solidariedade, a estima e a justiça no contexto da sociedade contemporânea (IVO, 2012; ALBORNOZ, 2012).

Já Nancy Fraser (2001) considera que o retorno à teoria do reconhecimento se deu pela “[...] ênfase cultural das sociedades contemporâneas (*cultural turn*)”. (IVO, 2012, p. 200). Para a autora as reivindicações por justiça não dependem somente de melhorias econômicas, mas também do reconhecimento das identidades e das diferenças culturais, morais e identitárias.

Fraser (2006, p. 232) explica que o reconhecimento:

Pode envolver a revalorização das identidades desrespeitadas e dos produtos culturais dos grupos difamados. Pode envolver, também, o reconhecimento e a valorização positiva da diversidade cultural. Mais radicalmente ainda, pode envolver uma transformação abrangente dos padrões sociais de representação,

interpretação e comunicação, de modo a transformar o sentido do eu de todas as pessoas.

E complementa:

A “luta por reconhecimento” está rapidamente se tornando a forma paradigmática de conflito político no final do século XX. Demandas por “reconhecimento da diferença” dão combustível às lutas de grupos mobilizados sob as bandeiras da nacionalidade, etnicidade, “raça”, gênero e sexualidade. (*Idem*, p. 231).

Dessa forma, as disputas por reconhecimento acontecem em uma atmosfera de desigualdade de renda e de condição sociocultural, no acesso ao trabalho assalariado e no cuidado à saúde e à educação. É possível entender que, quanto maior o reconhecimento, maior também será o acesso a todos esses requisitos, e quanto menor o reconhecimento, menor será o acesso. Para a autora, é necessário “[...] desenvolver uma teoria crítica do reconhecimento, que identifique e assuma a defesa somente daquelas versões da política cultural da diferença que possam ser combinadas coerentemente a política social da igualdade (FRASER, 2006, p. 231).

As lutas por reconhecimento chamam atenção apenas para um tipo de grupo, como forma de reafirmação de valor, promovendo, assim, sua diferenciação com os demais grupos. Nessa direção, ser reconhecido é uma forma de destaque, de tornar-se diferente do outro (FRASER, 2006).

O *Mundo do Trabalho* é uma das formas capitalistas de formalizar essa diferenciação, quando um trabalhador ou trabalhadora busca reconhecimento em detrimento de seus pares. A busca por reconhecimento negligencia as oportunidades igualitárias entre as classes trabalhadoras.

Nesse sentido, observa-se que a teoria do reconhecimento do âmbito do mundo do trabalho produz, pode-se dizer, um efeito contrário, na medida em que o reconhecimento é usado como forma de individualizar o trabalhador, de torná-lo mais competitivo, não considerando os princípios da justiça e da igualdade, defendidos por Fraser.

Nessa direção, o *Mundo do Trabalho* supostamente leva os trabalhadores a um movimento de construção de identidades e de reconhecimento por meio da profissão. Contudo, os trabalhadores e trabalhadoras devem buscar, não somente o sustento por meio do trabalho, mas a diferenciação nesse ambiente por meio do “orgulho em pertencer” a uma cultura organizacional, o melhor desempenho em relação aos pares, ou simplesmente, a alegria de ostentar o logotipo da empresa em um crachá que se tornou o símbolo identitário máximo do

homem que trabalha. O reconhecimento traduz-se por meio de aspectos fetichistas, individualistas e competitivos.

2.2.3 A Fetichização das Competências Comportamentais

Na era do trabalho pós-moderno, nas sociedades capitalistas as relações sociais e as dimensões estado-família-escola foram profundamente impactadas pela ideologia orgânica da produção toyotista. Giovanni Alves (2008) destaca esse impacto ideológico em seu ensaio *Dimensões da Reestruturação Produtiva do Capital*:

O toyotismo como ideologia orgânica da produção (e da vida social estranhada) exige mobilização constante, intensa e permanente do trabalho vivo pelos **valores-fetiches** da produção do capital. Por isso, a reestruturação produtiva é também, antes de mais nada, reestruturação sócio-reprodutiva. É a afirmação plena do capital como modo de controle do metabolismo social (ALVES, 2008, p.10, grifo nosso).

Neste sentido, a ideologia orgânica do toyotismo promoveu as competências comportamentais (*soft skills*) como “valores fetiches” para o trabalhador. Essas competências tomaram forma organizacional sob a retórica do desenvolvimento humano a partir do trabalho.

Assim, as ideologias têm uma apresentação sutil e velada, ao exercerem seu poder sobre os indivíduos que se pretende manipular.

Nas sociedades capitalistas liberal-conservadoras do ocidente, o discurso ideológico domina a tal ponto a determinação de todos os valores que muito frequentemente não temos a mais leve suspeita de sermos levados a aceitar, absolutamente sem questionamento, em determinado conjunto de valores a que se poderia opor uma perspectiva alternativa muito bem fundamentada, juntamente com as consequências práticas que nele pode ser peremptoriamente desconsiderado em virtude de dispositivo rotulador que exclui suas categorias, arrolando-se como “conceitos ideológicos confusos”, cujos critérios são, mais uma vez, circularmente presumidos como padrões de avaliação evidentes por si mesmos (MÉSZÁROS, 1996, p. 13).

Tendo em vista o exposto por Mézáros, observa-se que as ideologias capitalistas vêm manipulando de maneira consensual as condições psíquicas e intrapsíquicas que formatam os valores do homem que trabalha, objetivando uma lógica sócio-metabólica que resulta no desenvolvimento do próprio capital. Assim, o estímulo da fetichização da mercadoria apresenta-se como mantenedora dos interesses do capital, sob a máscara do “desenvolvimento pessoal”.

O Fórum Econômico Mundial (FEM) é um evento que acontece anualmente em Davos, na Suíça, com o objetivo de reunir líderes de diversos países e das maiores empresas mundiais, os gurus da tecnologia, bem como jornalistas e intelectuais. No evento discutem-se questões

emergentes e tendências da economia mundial. Em 2018, o FEM produziu e publicou o relatório intitulado *The Future of Job Report* (O Futuro dos Empregos), no qual enfatiza as principais mudanças advindas do novo contexto organizacional denominado “A Quarta Revolução Industrial”. O relatório orienta para a urgência das competências comportamentais que deveriam ser desenvolvidas emergencialmente pelos trabalhadores até 2022, como estratégia de absorção dos impactos consequentes das mudanças impostas pela nova temporada organizacional. Sinaliza, também, que o desenvolvimento dessas competências traria benefícios e que seria destinada à manutenção dos interesses de uma pequena classe dominante.

Devido à pandemia da Covid-19, no início do ano de 2020, e com a impossibilidade de atividade de diversas empresas, por conta da exigência do distanciamento social, esse relatório foi reorganizado no mês de outubro do mesmo ano, com previsão temporal de 5 anos (2020 – 2025).

O relatório indica que a recessão de 2020 criou um “novo normal”, que alterou a maneira como a Quarta Revolução Industrial deve ser implementada e determinou a necessidade do desenvolvimento de novas habilidades pelo trabalhador. Contudo, Mota Junior e Brisola (2020) questionam as “receitas” adotadas pelos formuladores do relatório, na medida em que ele não aponta soluções para o desemprego, em razão da baixa absorção do trabalho humano.

As novas exigências comportamentais impostas aos trabalhadores e trabalhadoras como forma de inserção no mercado de trabalho, ou mesmo para a manutenção do emprego, indicam critérios bastante subjetivos e fetichizados pelo sistema capitalista. Além disso, as condições básicas para a sobrevivência dos sujeitos também passaram a ser fetichizadas, na sociedade do desempenho (HAN, 2017).

Nessa perspectiva, Mészáros (2011) argumenta sobre os impactos da fetichização da nova dinâmica capitalista em detrimento dos anseios do homem que trabalha:

O “ter” domina o “ser” em todas as esferas da vida. Ao mesmo tempo, o eu real dos sujeitos produtivos é destruído por meio da fragmentação e da degradação do trabalho à medida que eles são subjugados às exigências brutalizantes do processo de trabalho capitalista. Eles são reconhecidos como “sujeitos” legitimamente existentes apenas como consumidores manipulados de mercadorias (MÉSZÁROS, 2011, p. 611).

A nova força de trabalho vivo, formatada pelo neoliberalismo, foi condicionada a resolver problemas, coordenar situações, atingir metas cada vez maiores, adaptar-se a constantes transformações, aceitar mudanças abruptas, estabelecer uma conduta servil, correr riscos,

administrar seus conflitos e medos, ser a única responsável pelo sucesso ou fracasso, além de desenvolver liderança e trabalhar em equipe. A esse respeito Sennett expõe:

A moderna ética do trabalho concentra-se no trabalho de equipe. Celebra a sensibilidade aos outros; exige “aptidões delicadas”, como ser bom ouvinte e cooperativo; acima de tudo, o trabalho em equipe enfatiza a adaptabilidade às circunstâncias. [...] Apesar de todo o arquejar psicológico da administração moderna sobre o trabalho em equipe no escritório e na fábrica, é o *etos* de trabalho que permanece na superfície da experiência. O trabalho de equipe é a prática de grupo da superficialidade degradante (SENNETT, 2003, p.118).

Este é o formato do novo proletariado, que se desdobra de todas as maneiras, como em uma constante dança de equilíbrio de pratos. O objetivo é atender aos interesses do capital desenvolvendo competências técnicas e comportamentais por meio de constantes qualificações, com a intenção de moldar os trabalhadores e trabalhadoras para uma realidade de trabalho cada vez mais competitiva, exclusivista e subjetiva. Uma realidade que invade a classe proletária por completo, fazendo-a refém do capital, dentro de suas casas (trabalho *home-office*¹⁵) e dentro de si mesma.

[...] quanto maior é a incidência do ideário e da pragmática na chamada “empresa moderna”, quanto mais racionalizado é seu *modus operandi*, quanto mais as empresas laboram na implantação das “competências”, das chamadas “qualificações”, da gestão do “conhecimento”, mais intensos parecem tornar-se os níveis de degradação do trabalho (ANTUNES, 2005, p. 18).

Os trabalhadores contemporâneos tiveram sua subjetividade manipulada pelas organizações que celebram tais valores e talentos articulados em favor do capital. Dessa forma, o capitalismo deixa de ser simplesmente uma categoria econômica e passa a ser um “estilo de vida”, um modo de controle psíquico, um parasitismo da classe trabalhadora (ALVES, 2008).

A busca pelo sucesso e a ampliação das competências comportamentais a serem adquiridas, aliadas ao medo do “não trabalho”, também são algumas características que constroem o cenário neocapitalista dos valores-fetiches.

Ora, se o oposto do sucesso é o fracasso, nessa última expressão há um “grande tabu”, que invoca a condição de medo para o novo *Mundo do Trabalho*. Ao mencionar o tema “fracasso”, em sua obra *A Corrosão do Caráter*, Sennett (2003, p. 141) orienta que “[...] o fracasso não é mais a perspectiva normal apenas dos muito pobres ou desprivilegiados; tornou-se mais conhecido como um fato regular nas vidas da classe média”.

¹⁵ Termo usado para designar o teletrabalho, ou trabalho remoto, muito utilizado pelas organizações atuais. É realizado a partir das casas dos trabalhadores, o que ocorreu sobretudo no contexto da pandemia da Covid-19, em 2020-2021.

A própria oposição de sucesso e fracasso é uma maneira de evitar aceitar o fracasso. Essa simples divisão sugere que, se temos suficientes indícios de conquistas materiais, não seremos perseguidos por sentimento de insuficiência ou incompetência [...] (SENNETT, 2003, p.142).

Para o autor a dicotomia entre sucesso e fracasso está intimamente atrelada às conquistas materiais. Assim, o capital mantém-se vivo e soberano, na forma de um “troféu” que representa o “sucesso” na dinâmica da vida social e profissional do indivíduo. Nesse contexto organizacional binário e pós-moderno, notadamente estendido às relações sociais do indivíduo, ninguém quer ser “o perdedor”.

O novo paradigma organizacional tem por premissa básica a figura utópica do indivíduo constantemente disposto e competente, ousado e vencedor. Para o novo capitalismo, o vencedor é o detentor do sucesso; no entanto, para que haja vencedores, há que existirem perdedores. Assim, os valores-fetice também estimulam a pressão pela alta competitividade e o desenvolvimento constante de competências; um “vir a ser” melhor, para que se tenha mais em relação aos seus pares e a si mesmo (SENNETT, 2003).

Os valores organizacionais apareceram como uma retórica do novo mercado capitalista. Para que haja pertencimento e engajamento do trabalhador, o neocapitalismo impõe sua ideologia e institui uma linguagem própria, que toma posse de suas esferas mais íntimas e pessoais. Quanto maior a imersão do indivíduo na cultura empresarial e no dialeto corporativo, proporcionalmente será sua perspectiva de inserção organizacional e sua permanência no mercado de trabalho. Neste sentido, Capelas, Neto e Marques (2010, *apud.* ALVES, 2018, p. 24) afirmam que “[...] o trabalhador passou a confundir o interesse da firma com o seu, o que permitiu que sua força de trabalho sofresse maior exploração”.

O capitalismo manipulatório transformou os interesses do trabalhador em interesses que beneficiam o próprio capital. Esta é a premissa da nova reificação ou *coisificação* do indivíduo como força de trabalho vivo e pensante. A proposta é que as intenções do indivíduo passem a ser as intenções do sistema capitalista; porém, essas intenções são apresentadas de forma velada e subjetiva. Os propósitos da empresa devem ser absorvidos e vividos pelo trabalhador, que condiciona seus valores ao medo de perder seu emprego e/ou ser rotulado como incompetente. Dessa forma, a ideologia dos valores-fetice é apresentada de maneira velada aos “proletários de si próprios, ainda que sonhem ser burgueses de si mesmos” (ANTUNES, em aula virtual sobre o tema *Precarização e Intensificação do Teletrabalho em Tempos de Pandemia*, ministrada via Youtube, em 8 de maio de 2020).

Compreensivelmente, a ideologia dominante tem uma capacidade muito maior de estipular aquilo que pode ser considerado como critério legítimo de avaliação

do conflito, na medida em que controla efetivamente as instituições culturais e políticas da sociedade. Pode usar e abusar abertamente da linguagem, pois o perigo de ser publicamente desmascarada é irrelevante, tanto devido à relação de forças prevalecente quanto aos dois pesos e duas medidas que se aplicam às questões debatidas pelos defensores da ordem estabelecida (MÉSZÁROS, 1996, p. 15).

Dessa forma, o capital permanece parasita, não só da mais valia em tempo, espaço e força física, mas também da captura da subjetividade do indivíduo que trabalha. Esse indivíduo, na ânsia por se manter evidente no mercado de trabalho, obtendo sucesso, *status* e reconhecimento diante de seus pares e superiores, agradece de maneira submissa e obediente, para que não venha a sofrer a pena de ser excluído da roda do capital. A lógica desse pensamento está intimamente ligada à formação massiva do exército de reserva, estimulado e preparado para “substituir” a qualquer momento aqueles que recebem o rótulo da inflexibilidade servil ou de insucesso no atingimento das metas corporativas (ALVES, 2011, s.p.).

A sociedade capitalista contemporânea evoca novas práticas e ferramentas organizacionais mantenedoras dos valores impostos pelo capital. Ganha lugar de destaque organizacional a área de gestão estratégica de pessoas, como uma forma de articular estrategicamente a modelagem dos valores e comportamentos individuais e coletivos do homem que trabalha em resposta às necessidades e à dinâmica da máquina do capital.

De acordo com Siqueira (2009, p. 85), é possível entender esse processo como uma forma de “sedução organizacional” em que:

[...] a sedução é arma cada vez mais utilizada nas organizações da sociedade atual. Os dirigentes desejam, na gestão do afetivo, controlar cada vez mais intensamente os empregados e fazê-los comprometer-se com os objetivos da organização, identificando-se com a cultura organizacional e com o que ela representa para eles e para atendimento de seus desejos.

Na última década do século XX, ganharam força os treinamentos corporativos e os processos de *coaching*, nos ambientes organizacionais. Esses processos atuam como facilitadores do alcance de objetivos da área de gestão estratégica de pessoas, estimulando a busca por autodesenvolvimento, propósitos de vida, atitudes e significados para o trabalho de maneira sedutora e lapidada pelos valores do capitalismo. Tais práticas se dão por meio de ferramentas desenhadas com base na psicologia positiva e comportamental, na programação neurolinguística e em técnicas para estratégias de negócios (SALLES *et al*, 2019).

As práticas de *coaching* passaram a ser comumente empenhadas nas organizações contemporâneas, transcendendo o domínio do corpo pelo trabalho e expandindo-se ao nível da sedução da mente dos indivíduos. Esse sequestro da subjetividade do indivíduo é orientado por palavras de autossuficiência e atitudes inclinadas aos propósitos do capital (SALLES *et al*.,

2019). Segundo Sennett (2003), não existe mais mútua dependência (homem – sistema), pelo contrário, esperar algo do sistema parece vergonhoso à nova ordem do proletariado. Quando um indivíduo recebe algo do sistema (que é seu direito como cidadão), tende a se sentir um fracassado. Essa é a condição ideal para um sistema que realmente não tem o objetivo de assistir aos seus componentes.

Para Byung-Chul Han (2017), esses indivíduos estão imersos em um novo fenômeno social cercado de perfeição e positividade que reduz homens e mulheres a seres funcionais, condicionados aos níveis de atividade e desempenho. Todos os jargões e premissas da sociedade do desempenho, ou sociedade ativa, como menciona o autor, referem-se ao sucesso pelo atingimento de resultados e metas, formação de líderes e empreendedores enérgicos e competitivos, fomento do autoconhecimento e autogestão, a condição binária de vencedores *versus* perdedores, entre tantos outros valores que foram instituídos pelo *Mundo do Trabalho* capitalista.

Dessa forma, “[...] a sociedade do desempenho e a sociedade ativa geram um cansaço e esgotamento excessivos. Esses estados psíquicos são característicos de um mundo que se tornou pobre em negatividade e que é dominado por um excesso de positividade” (HAN, 2017, p. 70). No entanto, embora exista um processo de dominação pela positividade, a classe trabalhadora, coletivamente, pode romper com esse modo de coerção do capital.

A partir dessas referências teóricas, buscou-se compreender os processos de *coaching* que são especificamente aplicados ao contexto do trabalho. Neste sentido, adotou-se uma perspectiva crítica, para entender as ideologias do mercado capitalista e estabelecer uma aproximação dos processos pela ótica dos indivíduos que compõem o tabuleiro dos jogos do capital.

2.3 As práticas de *Coaching*

De modo geral, as empresas almejam expandir seus resultados por meio da gestão dos recursos humanos, considerando que eles são um ativo empresarial denominado “capital intelectual”.

As práticas de *coaching* se apresentam de maneira recorrente nas esferas organizacionais atuais como uma alternativa de auxílio ao atingimento de metas, gestão de mudanças e expansão das competências organizacionais, conforme Salles *et al.* (2019, p. 3235).

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.

Diversos estudos já mostraram que esses processos geram resultados satisfatórios em relação ao desenvolvimento das competências pretendidas pelo mercado contemporâneo e que ampliam a *performance* dos trabalhadores (CAMPOS; STOROPOLI, 2015).

Devido à alta aplicabilidade do *coaching* como proposta de desenvolvimento pessoal nas mais diversas frentes (esportes, trabalho, vida pessoal e financeira, etc.), com uma promessa de resultados em um curto espaço de tempo, o “mercado do *coaching*” expandiu de maneira relevante sua atuação e se tornou mais evidente na sociedade contemporânea, especialmente na última década (SALLES *et al.*, 2019, p. 3232-3234).

Institutos, associações e federações foram destinados ao segmento que, no Brasil, cresceu mais de 300% nos últimos cinco anos, movimentando mais de 50 milhões de reais nesse mesmo período (OLD, 2019).

Proporcionalmente ao crescimento da procura pelas práticas de *coaching*, perpetuam-se os profissionais que atuam como mediadores nesse processo. Registrou-se, entre os anos de 2009 e 2012, a certificação de 1100 profissionais atuantes na área, de acordo com pesquisa realizada pela *PricewaterhouseCoopers*¹⁶ (PwC). Dentre as pessoas que buscam a certificação estão indivíduos ligados às mais diversas áreas de formação (OLD, 2019).

Em 2009 foi proposto um Projeto de Lei (PL 5554/2009) que previa a regulamentação da profissão. Esse projeto, porém foi arquivado em 2012 (SALES *et al.*, 2019).

De acordo com a descrição do parágrafo único do Capítulo I da PL 5554/2009, as práticas de *coaching* podem ser entendidas como:

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.

A respeito da dinâmica de interação entre os indivíduos que fazem parte dos processos de *coaching* no ambiente de trabalho, em seu livro *Coaching Executivo: A Conquista da Liderança* (KRAUSZ, 2007, p. 161) explica:

O processo de *coaching* não decorre no vácuo social, mas num cenário específico na qual as pessoas representam papéis, têm funções específicas, atuam de acordo com um conjunto de normas, regras e procedimentos padronizados que regulam o comportamento, orientam as ações, limitam as

¹⁶ Cooperativa de empresas com sede em Londres e Nova York, destinada ao estudo das tendências do mercado mundial.

escolhas, controlando, pressionando e avaliando direta e indiretamente as pessoas e o seu desempenho segundo uma métrica própria.

Frente a inúmeros conceitos e definições, buscaram-se algumas referências para elucidar as práticas de *coaching* no ambiente de trabalho, considerando as visões de autores, institutos e federações, bem como a indicação que consta no Projeto de Lei 5554/2009, mencionada anteriormente.

2.3.1 As origens do *Coaching*

As práticas de *coaching* reúnem diferentes origens e apresentam inúmeras definições acerca do processo. Podem ser aplicadas a diversos aspectos da vida dos indivíduos, desde questões pessoais, educacionais e familiares até as áreas financeiras, de saúde ou profissionais.

Alguns autores defendem que as práticas de *coaching* são tão antigas quanto a humanidade (KRAUSZ, 2007). O filósofo grego Sócrates é apresentado como o precursor das práticas de *coaching*, no século V a. C. Por ser o criador da maiêutica (uma filosofia de diálogo entre mestre e discípulo que prioriza a formulação de múltiplas perguntas passíveis de levar o indivíduo à reflexão para o autoconhecimento), pressupõe em suas interações filosóficas que todo ser consciente tem uma verdade latente dentro de si. Essas verdades devem ser “iluminadas” por meio de perguntas que levam à expansão do conhecimento e à reflexão acerca de si, observando-se a máxima socrática “conhece-te a ti mesmo”.

Por volta de 1500, na Inglaterra, relaciona-se a palavra *coach* ao traslado de pessoas de um lugar a outro, referindo-se a um tipo de carruagem (DINIZ, 2005). A etimologia da palavra, pesquisada no dicionário *Oxford Escolar* (2013), apresenta similaridade entre as definições colocadas até aqui, considerando que nessa publicação o significado do termo traduzido para o idioma português é (1) treinador; (2) conselheiro; (3) professor, e também pode ser relacionado a expressões que denotam transporte, por exemplo, carruagem, e até mesmo ao ônibus, que transporta o indivíduo de um lugar a outro.

Ao observar as origens práticas e etimológicas do *coaching*, é possível concluir que ele ocorre no relacionamento entre duas pessoas: uma delas “conduz” a outra de um estado atual a um estado desejado. Isso acontece por meio de um processo em que são priorizadas as perguntas, o diálogo, a livre expressão e o compromisso mútuo entre seus atores (KRAUSZ, 2007).

Dentre tantas outras referências que constroem sua história, é somente no século XX, por volta dos anos 1930 que se menciona o termo “*coaching*”. Mais adiante, por volta dos anos 1960, W. R. Mahler cita as práticas de *coaching* aplicadas especificamente ao contexto organizacional. Na década de 1980 há publicações que mencionam as práticas aplicadas ao contexto corporativo a partir da nomenclatura *Executive Coaching ou Coaching* para Executivos. Nessa mesma época começaram a surgir os programas para a formação de *coaches*, nos Estados Unidos e na Inglaterra. As práticas, informais e esporádicas, mas muito procuradas para discussão, partilha e troca de opiniões, eram voltadas para questões de ordem profissional e pessoal (KRAUZ, 2007).

Para a aplicação dos processos de *coaching* no ambiente de trabalho, tem-se a figura de um líder corporativo (*coach* interno) ou de um mediador consultor que é contratado a partir de uma empresa externa (*coach* externo), para conduzir o processo de desenvolvimento do trabalhador (*coachee*) que almeja ampliar a percepção e aplicação de suas competências e talentos em função dos objetivos organizacionais (DINIZ, 2005). Observe-se que, ainda que de maneira subjetiva, a figura do *coach* é hierarquicamente entendida como superior, em relação à posição do *coachee*. Essa percepção se dá mesmo que não seja a intenção dos processos de *coaching*, que pressupõe a interação e o diálogo igualitário entre os sujeitos, segundo orientação de Elizabeth e Gifford Pinchot (2003, p. 83):

Para contribuir da melhor forma possível para o sucesso geral do local de trabalho do cliente, o *coach* enfoca o crescimento, bem-estar e felicidade de cada cliente. Um programa típico de *coaching* no local de trabalho começa com as metas do cliente – tanto dentro como fora a organização. Em seguida vem a determinação de como atingi-las, se possível, com este empregador, dentro da realidade do restante da vida pessoal do cliente.

Mesmo que o enfoque primário seja voltado ao desenvolvimento do *coachee*, ao autoconhecimento, à livre expressão e à expansão da consciência, é possível entender que o empregador (a empresa) tem participação ativa e relevante, ao estabelecer os objetivos que pretende atingir. Isso evidencia a manipulação dos interesses, que devem manter consonância com os interesses postos pela organização.

Desse modo, convém aprofundar o entendimento sobre as formas e definições de como os processos de *coaching* são abordados nas empresas.

2.3.2 Definições e Tipos de *Coaching* aplicados nas Organizações

Ao tratar dos processos de *coaching* dentro das empresas, é necessário ressaltar que são amplos os seus tipos, definições e aplicações.

O Manual do *Coaching* Executivo¹⁷ desenvolvido pelo *The Executive Coaching Forum* e publicado com o patrocínio e tradução do Instituto Brasileiro de *Coaching* (IBC) orienta que “[...] a prática de *coaching* executivo pode envolver muitos tipos de *coaching*”, e continua sua afirmação informando que:

[...] um trabalho de *coaching* executivo pode com o tempo tocar em questões de carreira ou de vida pessoal do executivo que envolvam o equilíbrio trabalho/vida, e pode utilizar *feedback* em vídeo para trabalhar algum problema específico comportamental ou de comunicação. Entretanto, dois fatores sempre diferenciam o *coaching* executivo desses outros tipos de *coaching*: **(1) Ele sempre envolve a parceria entre executivo, coach e organização. (2) As metas individuais de um trabalho de *coaching* executivo devem sempre se reconectar e estar subordinadas aos objetivos estratégicos da organização** (MANUAL DO COACHING EXECUTIVO, 2008, p.23, grifos nossos).

Assim, para abordar os tipos e propósitos dos processos de *coaching* aplicados ao ambiente de trabalho (definições que consideram os “porquês” da prática), foram consultados fontes e autores diversificados (apontados no Quadro 4), pois, conforme elucidado anteriormente, os processos de *coaching* derivam de inúmeros perspectivas acerca de uma prática, apesar de suas origens milenares.

Quadro 4 – Definições de *Coaching* Executivo

Autor	Definição
FREAS (2003, p. 67)	O <i>Coaching</i> Estratégico para Executivos (CEE) se destina a alinhar o desenvolvimento de cada executivo com os desafios do negócio no contexto total da organização. Consegue-se isso através de um processo contínuo de aprendizado, durante o qual os executivos recebem as ferramentas para o aprendizado que aprimorarão sua capacidade de conseguir resultados de negócio duradouros. Além disso, o CEE garante que os executivos desenvolvam sua capacidade de liderança para fornecer os resultados de negócio que a organização deseja.
Manual do <i>Coaching</i> Executivo elaborado a partir do <i>THE EXECUTIVE COACHING FORUM</i>	O <i>coaching</i> executivo é um processo de desenvolvimento de líderes, vivencial e individualizado, que expande a capacidade do líder em alcançar metas organizacionais de curto e longo prazos. É conduzido através de interações de um-a-um, orientado a partir de dados que vêm de múltiplas perspectivas, e baseado na confiança e respeito mútuos. A

¹⁷ O Manual do *Coaching* Executivo - Copyright © 2008 *The Executive Coaching Forum* (TECF) Direitos da tradução – IBC - Instituto Brasileiro de *Coaching* – www.ibccoaching.com.br

(2008, p. 71)	organização, um executivo, e o coach executivo trabalham em parceria para alcançarem o máximo impacto.
MILARÉ e YOSHIDA (2007, p.88)	O <i>coaching</i> de executivos é um processo individualizado de desenvolvimento de liderança que otimiza a capacidade do líder para alcançar metas organizacionais em curto e longo prazos. É conduzido por interação um a um dirigido por feedbacks de múltiplas fontes e baseado em confiança e respeito mútuo. A organização, um executivo e o coach trabalham em parceria para alcançar aprendizagem e impacto máximos.
KRAUSZ (2007, p.28)	[...] o <i>coaching</i> é um tipo especial de colaboração que expande a consciência e a aprendizagem e permite a obtenção de resultados com menos esforço e menos tempo [...]. Quando aplicado a gestores, entretanto, é um processo eminentemente ativo de educação continuada, de aquisição/polimento de competências, habilidades, comportamentos e conhecimentos que proporciona a elevação dos níveis de <i>performance</i> , contribuindo para a efetividade da equipe e de toda a organização. Facilita a criação de focos irradiadores de excelência que tendem a se expandir pelo sistema organizacional como um todo.

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Há inúmeras definições para o *coaching* aplicado ao contexto organizacional, porém todas apontam que o *coaching* visa desenvolver o trabalhador com vistas a atingir primordialmente os objetivos da empresa, e não do indivíduo que, nesse cenário, trabalha como mera peça que precisa estar bem alinhada (em suas dimensões físicas e emocionais), para que faça a engrenagem girar. Dessa forma, minimiza-se a possibilidade de questionamentos e de possíveis conflitos de ideias entre o trabalhador e a empresa.

Também se observou que processos de *coaching* são diferentes de mentorias (*mentoring*) ou aconselhamento (*counseling*), no qual um profissional mais experiente orienta o caminho pré-determinado a ser seguido de forma objetiva. Ao contrário destes, o *coaching* é um processo de desenvolvimento construído pelo trabalhador e acompanhado por um mediador, possibilitando a criação de novas soluções e possibilidades e instigando um olhar futurista para as questões corporativas, ou seja, as inovações são incentivadas, porém, quem as retém é o capital, que paga pelo processo de *coaching* para que o trabalhador busque novos horizontes de aprendizagem e desenvolvimento, tanto individual quanto coletivo, aumentando, assim, o desempenho e os lucros da própria organização.

Este é o tipo de processo de *coaching* mais evidente nas organizações, porém não direcionado somente aos executivos das empresas, visto que pode ser aplicado em diversos níveis hierárquicos e com propósitos diferentes, de acordo com os objetivos e metas que a empresa se propõe a atingir. Tendo em vista a interdisciplinaridade dos profissionais que

realizam a mediação dos processos de *coaching*, abre-se um leque de variações para a aplicação dessa prática.

Nesse sentido, considera-se que são diversos os tipos de aplicação do *coaching* voltados ao ambiente laboral. Em relação a sua tipologia e aplicabilidade no ambiente de trabalho, é possível citar algumas nomenclaturas (ver Quadro 5).

Quadro 5 – Tipos de *Coaching*

Tipo	Definição	Fonte
Coaching no Trabalho	Um processo de coaching que se dá no contexto de trabalho, com empregados não-executivos. Representa um <i>coaching on-the-job</i> conduzido por gerentes de linha e supervisores, com o objetivo de aumentar a produtividade e o desenvolvimento individual das habilidades dos trabalhadores, além de aprimorar sua compreensão dos requisitos do cargo.	GRANT (2005, p. 5)
Coaching de Carreira	<i>Coaching</i> de carreira representa apenas uma ou uma série de conversas colaborativas com um profissional treinado que opera sob um código de ética. O processo é fundamentado em abordagens de coaching baseadas em evidências, incorporando teorias e ferramentas sobre carreira, visando chegar a um resultado positivo para o cliente em relação a sua realização pessoal e profissional, assim como nas decisões de carreira.	YATES (2014, p. 2)
Coaching Empresarial ou de Negócio	Processo de engajamento numa comunicação significativa com indivíduos em negócios, organizações, instituições ou governos, com o objetivo de promover sucesso em todos os níveis da organização através do atingimento das ações daqueles indivíduos.	WORLDWIDE ASSOCIATION OF BUSINESS COACHES (2007)
Coaching de liderança	Relacionamento no qual um cliente se compromete com um <i>coach</i> visando facilitar sua transformação em um líder mais efetivo.	KILLBURG (1996)
Coaching para equipes	Intervenção de aprendizado projetada para aprimorar a capacidade coletiva e o desempenho de um grupo ou time através da aplicação de princípios de <i>coaching</i> baseados em reflexão e análise assistida, além de motivação para mudança.	CLUTTERBUCK, (2014, p. 271)

Fonte: SILVA *et al.*, 2018, p. 368.

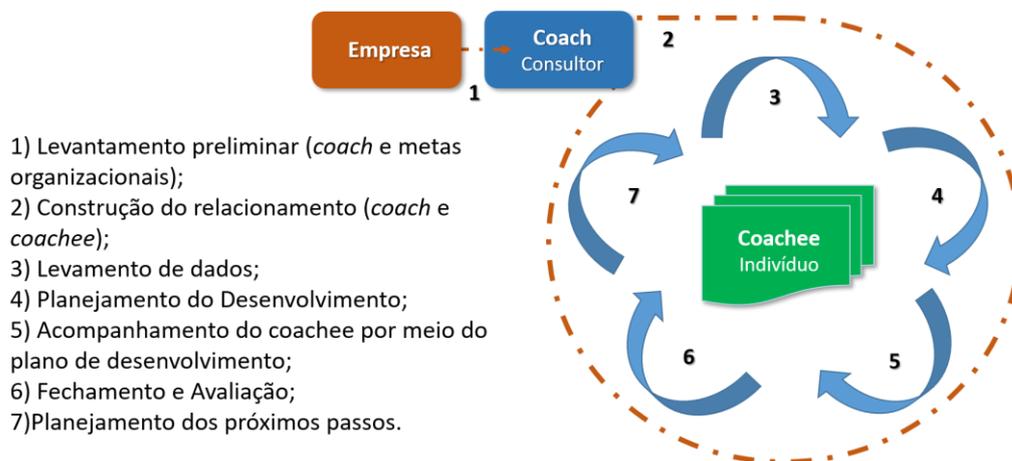
Os tipos de *coaching* mencionados no Quadro 5, que podem ser aplicados de maneira individual ou coletiva, estão intimamente vinculados ao desempenho do indivíduo em relação às metas e aos objetivos da organização. Nesta pesquisa, não são considerado somente os processos voltados para executivos (CEE), mas também os tipos de processos destinados aos diversos níveis hierárquicos, observando-se que “[...] hoje em dia, geralmente o *coaching* vem amarrado aos programas de desenvolvimento de liderança e é apresentado como um elemento-chave nos processos de transição de liderança” (MANUAL DO COACHING EXECUTIVO, 2008, p.05). Assim, qualquer funcionário que almeja uma promoção ou um nível hierárquico mais elevado

(condição natural ao trabalhador, frente à competitividade e desafios do *Mundo do Trabalho* atual), pode ser orientado pela empresa a participar de um processo de *coaching*, em seu ambiente de trabalho.

As sessões de *coaching*, em geral, inclusive nas aplicações no ambiente de trabalho, são realizadas de acordo com o que foi estabelecido na contratação do serviço do *coach*, conforme o acordo contratual estabelecido com a empresa. Usualmente são estipulados de 8 a 10 encontros entre *coach* e *coachee*, com duração de quarenta minutos a uma hora.

A Figura 1 apresenta as fases de um processo de *coaching* no ambiente organizacional.

Figura 1 – Fases do processo de coach no ambiente organizacional



Fonte: Elaborado pela autora com informações de BERGER (2003, p. 312, *apud* KRAUSZ 2007, p. 81).

Conforme se observa na Figura 1, todo o processo está condicionado à fase 1, ou seja, ao levantamento das metas organizacionais. Assim, *coach* e *coachee* iniciam seu relacionamento subordinados ao alinhamento daquilo que a empresa tem como propósito, visto que é a organização quem paga pelo processo ao qual seu trabalhador será submetido.

Convém ressaltar também que “[...] a única justificativa possível para tal investimento, em termos de tempo e dinheiro, é que a melhoria de *performance* pessoal se converte em melhoria de *performance* dentro da empresa” (GIFFORD, 2003, p. 83).

No subitem que segue apresentam-se as bases teóricas voltadas ao estudo e à aplicação das práticas do *coaching*. Essas teorias evidenciam a intenção de manipulação da subjetividade humana como ferramenta da extração da mais valia psíquica e intrapsíquica do trabalhador.

2.3.3 Bases Teóricas e Ferramentas do *Coaching* nas Organizações

Além do entendimento das origens e definições do *coaching* aplicado ao ambiente laboral, foram abordadas também as principais correntes teóricas que inspiram esses processos. Pelo que foi levantado, não há padrões de aplicação, visto que cada instituição, associação ou federação voltada ao estudo das práticas de *coaching* tem uma “linha” ou “linhas” de entendimento acerca de uma mesma prática. Esse é mais um agravante em relação à consistência teórica dos processos de *coaching*, pois, devido ao seu crescimento exacerbado, as percepções práticas e o *feeling* do *coach* acabam sendo os elementos determinantes para o mapeamento de quais abordagens serão utilizadas.

Embora o *coaching* não seja considerado uma intervenção psicoterapêutica, várias teorias da psicologia comportamental, social, cognitiva e humanista estão presentes em suas ferramentas e processos.

Diante de tal diversidade de definições e abordagens do *coaching*, geram-se questionamentos acerca do que há de transversal a todas estas perspectivas, de forma a tornar o estudo do *coaching* viável. Ives (2008) apresenta uma proposta de extração da essência do *coaching* a partir da análise do que várias perspectivas têm em comum, concluindo que, de forma geral, o *coaching* está ligado ao desenvolvimento pessoal e desempenho dos indivíduos, além de ter como foco principal o alcance de metas claramente estabelecidas (SILVA *et al.*, 2018, p.365).

O Quadro 6 ilustra as bases teóricas que usualmente subsidiam as práticas de *coaching*, principalmente no que se refere a processos em ambiente corporativo. Observa-se que todas são voltadas para posicionamentos subjetivos, psíquicos, cognitivos e comportamentais, e que são ligadas à psicologia e à neurolinguística, apesar de não necessariamente serem acompanhadas por um psicólogo organizacional.

Quadro 6 – Abordagens Teóricas do Coaching

Abordagem	Definição	Fonte
Comportamental	Inspirada na psicologia comportamental (behaviorismo), o foco deste tipo de abordagem é o comportamento humano. “De acordo com ele todos os comportamentos resultam em consequências positivas ou negativas para o indivíduo e para os que estão a sua volta. Comportamentos com consequências positivas tendem a ser repetidos.”	SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING, s.d., p. 100
Psicologia Positiva	Aplicada ao <i>coaching</i> , a psicologia positiva enfatiza a identificação e a aplicação das forças e dos talentos do coachee, a fim de produzir bem-estar, realização e a manutenção de estados emocionais	SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING, s.d., p. 102

	positivos, para gerar mais felicidade e conquistas.	
Cognitivo	No <i>coaching</i> cognitivo, o coachee é levado a tomar consciência de seus próprios processos de pensamento e regular-se, isto é, passa a entender seus padrões mentais e a otimizá-los para gerar mudanças e melhorias	SOCIEDADE BRASILEIRA DE <i>COACHING</i> , s.d., p. 101
Neurolinguística	A abordagem neurolinguística do <i>coaching</i> tem como objetivo ajudar os clientes a explorar sua realidade. Através da programação neurolinguística (PNL), é possível identificar padrões que representam a forma pela qual os indivíduos constroem sua realidade, controlando sua experiência interior em vários contextos ambientais	GRIMLEY, 2014 <i>apud</i> SILVA, 2018, p. 367
Gestalt	Enfatiza a necessidade da consciência momento-a-momento em relação às experiências, mundo externo e bloqueios à consciência do indivíduo, ressaltando a importância da experiência subjetiva	BLUCKERT, 2004 <i>apud</i> SILVA, 2018, p. 367
Inteligência Emocional	Inteligência Emocional refere-se à capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos	GOLEMAN, 1999, p. 337, grifos do autor

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Nos processos de *coaching* essas bases teóricas são abordadas de formas adaptadas ao formato de ferramentas que têm origem, em sua maioria, na administração de empresas. Os sujeitos que participam dos processos de *coaching* são submetidos a essas ferramentas em dado momento do processo como aparato de alcance das metas e objetivos que se pretendem atingir.

Na metodologia de formação de *coaches* denominada *Personal & Professional Coaching*, adotada pela Sociedade Brasileira de *Coaching* (SBC), as ferramentas são denominadas *Powerscripts*¹⁸. “Eles foram desenhados especialmente para que o *coach* possa manter o foco durante as sessões e seguir a metodologia, garantindo, assim, o sucesso do *coaching*” (SOCIEDADE BRASILEIRA DE *COACHING*, s.d., p. 81).

Vejam-se os nomes de algumas ferramentas orientadas pela metodologia da instituição:

- Avaliação de Competências;
- Resultados Esperados;
- Ganhos e Perdas;
- *Dreamlist*¹⁹;
- Especificação de Objetivos;

¹⁸ Termo em inglês que significa “scripts de energia” (livre tradução), utilizado pela SBC em sua metodologia de formação de *coaches* e protegido pela Lei dos Direitos Autorais (Lei Federal nº9.610/98), com todos os direitos reservados à instituição mencionada.

¹⁹ Lista de Sonhos (livre tradução).

- *Roadmap*²⁰;
- Projeção de Objetivos na Linha do Tempo;
- Administração do Tempo;
- Identificação de Valores;
- O Seu Grande Sonho e Crenças;
- Análise *SWOT*²¹ Pessoal;
- Ensaio Mental;
- Avaliação & Aprendizado;
- Escala de Retorno e Valor;
- Medição em 4 Dimensões;
- FUP²² & To Do List²³
- *GROW*²⁴;
- Ensaio Mental;
- Ensaio Dramático;
- *Feedback*²⁵;
- Roda da Vida.

Estes são alguns modelos de *Powerscripts* utilizados que podem ser encontrados nas orientações de atendimento dos processos de *coaching* com base na metodologia da SBC. Cabe ressaltar que cada uma das inúmeras instituições, associações e federações destinadas a formações e práticas de *coaching* tem seus próprios métodos de abordagem sobre o assunto, orientando ferramentas muito similares às apresentadas e, até mesmo, direcionando um roteiro de perguntas (chamadas “perguntas poderosas”) geradoras de reflexão acerca de questões íntimas e subjetivas feitas pelo *coach* ao seu *coachee* durante o período das sessões (SOCIEDADE BRASILEIRA DE *COACHING*, s.d.)

²⁰ Mapa de Percurso (livre tradução).

²¹ Ferramenta usada pela administração de empresas que tem como nome o acrônimo *SWOT*, em inglês, *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*, e em português, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (livre tradução).

²² Acrônimo para o termo em inglês *follow up*, que significa monitoramento (livre tradução)

²³ Termo em inglês que significa “lista do que fazer” (livre tradução).

²⁴ Palavra em inglês que significa “crescimento” ou “deixar crescer”; *GROW* é também um acrônimo para *Goal, Reality, Options e “What – When – Who- Will”* que, em português, significa Metas, Realidade, Opções e o que, quando e quem vai fazer (livre tradução).

²⁵ Termo em inglês, muito usado em corporações para designar uma “resposta” ou “devolutiva” sobre algum comportamento ou situação (livre tradução).

Nessa direção, observa-se que muitos *Powerscripts* têm seus nomes no idioma inglês, um dado curioso e relevante que destaca as características geográficas do início de suas práticas e formações, que aconteceram na década 1980, especificamente nos Estados Unidos e na Inglaterra, conforme já mencionado. Outro aspecto observado foram as raízes das ferramentas do *coaching*, visto que muitas delas, como Análise *SWOT*, *Roadmap*, *FUP* e *To Do List*, são técnicas utilizadas na nova administração de empresas, melhoria contínua de processos e gestão estratégica de negócios e projetos, o que leva a refletir sobre a maneira como ocorre a abordagem de questões relacionadas a subjetividade humana por meio de mecanismos toyotista originalmente usados em favor do capital. Isso evidencia ainda mais a reificação do homem que trabalha que, por meio de uma prática apresentada ideologicamente como “processo de desenvolvimento humano”, tem suas aspirações e desejos abordados como se fossem mercadoria.

Isso posto, torna-se possível iniciar a constatação de que exaltar os processos de *coaching* nas organizações significa fazer uma apologia das ideologias do capital, tendo como artifício as novas práticas do *Mundo Trabalho* que “irradiam indiferença” à essência do trabalhador em todos os seus feitos.

Pode-se dizer que o capitalismo foi sempre assim. Mas não do mesmo jeito. A indiferença do antigo capitalismo ligado à classe era cruamente material; a indiferença que se irradia do capitalismo flexível é mais pessoal, porque o próprio sistema é menos cruamente esboçado, menos legível [...] (SENNETT, 2003, p. 175).

Sennett (2003) discorre sobre a conseqüente corrosão do caráter do indivíduo a partir dos efeitos do neotrabalho, visto que trabalhadores e trabalhadoras são submetidos: a abusos psíquicos e intrapsíquicos; a pressões ocasionadas pelas constantes mudanças; à busca pelo pertencimento a uma cultura que não necessariamente lhes pertence.

Os trabalhadores e trabalhadoras lutam para pertencer ao capital, visto que desse pertencimento resultam seu sustento e sua reputação. Cultura que não é do indivíduo, mas da organização à qual ele se vincula ou almeja se vincular, para desenvolver-se. No entanto, cabe perguntar: o que é desenvolvimento, afinal?

O conceito de desenvolvimento é polissêmico, e o debate sobre ele abarca diferentes áreas do conhecimento, como a economia, a biologia, entre outras. No campo da economia, a discussão volta-se, dentre outros aspectos, à distinção entre desenvolvimento e crescimento econômico, pois “[...] muitos autores atribuem apenas os incrementos constantes no nível de renda como condição para se chegar ao desenvolvimento, sem, no entanto, se preocupar como tais incrementos são distribuídos”. (OLIVEIRA, 2002, p. 38).

No escopo da política e da economia, a noção de desenvolvimento surge no II Pós-Guerra. (IVO, 1012). No caso do Brasil, Chauí (2000, p. 9) explica que o desenvolvimento é visto como uma “[...] solução imaginária das tensões, conflitos e contradições [...] este mito impõe um vínculo interno com o passado como origem, isto é, com um passado que não cessa nunca.”

Entretanto, há diferentes interpretações acerca do desenvolvimento brasileiro, a maioria delas visando encontrar superação da tradição e do atraso. Nessa direção,

O mito do desenvolvimento atualiza o ideário iluminista do “progresso” “adaptado à singularidade da formação da sociedade brasileira, que articula, de forma complexa e contraditória, o regime de acumulação às condições de reprodução das classes, e os processos de dominação que mobilizam grupos e poder político, e, ao mesmo tempo, forças externas do regime de acumulação” (IVO, 2012, p. 187).

Do ponto de vista econômico ganham centralidade as interpretações sobre o peso do legado da formação sócio-histórica do país. Segundo Anete Ivo (2012, p. 187):

A tradição das ciências sociais buscava entender os fundamentos da sociedade brasileira, a relação entre a tradição e a modernidade, que impedia o projeto racional civilizador, no sentido de assimilação de atributos de uma sociedade com traço fortemente iluminista, assentada no triunfalismo da Razão e influenciada pelo “desejo do outro” europeu. (IVO, 2012, p. 187)

Nessa perspectiva de análise, a autora destaca as teses de Gilberto Freire (1933) na obra *Casa Grande & Senzala* e de Sérgio Buarque de Holanda, em *Raízes do Brasil* (1936). A tese de Freire, da integração, tem base na organização e dominação da estrutura fundiária e escravocrata colonial, centrada no domínio do patriarca sobre parentes, filhos, esposa, escravo, sem o filtro da razão moderna, elemento impeditivo ao desenvolvimento. A tese de Holanda, sobre os traços da cultura política brasileira, está sintetizada na representação do “homem cordial”. “Para ele, a sociedade brasileira, influenciada pela tradição ibérica – patrimonial e autoritária, mas mediada por relações primárias de proteção, sem o filtro da racionalidade moderna –, era incompatível com o funcionamento da burocracia e das regras democráticas do Estado moderno” (IVO, 2012, p. 189).

Na busca pelos óbices ao desenvolvimento da nação brasileira destacam-se ainda as interpretações relativas à herança das relações escravistas, patrimoniais e agrárias, próprias ao sistema colonial. Nessa linha interpretativa situam-se Florestan Fernandes, Fernando Henrique Cardoso, Otávio Ianni e Maria Sylvia de Carvalho Franco (IVO, 2012)

Do ponto de vista sociológico, os estudos sobre a tradição discutem a ideia de mudança provocada, visando à necessidade de intervenção na realidade para a sua alteração e, nessa direção, a educação da população é apontada como um dos principais caminhos. Para Florestan

Fernandes (1960, p. 317), “[...] o sistema educacional brasileiro não respondia aos imperativos de uma sociedade em processo de modernização, representando um obstáculo às mudanças em curso, caracterizando o fenômeno de ‘demora cultural’”.

Diferentemente das interpretações que abordam a relação entre raça e classe, inscreve-se a leitura de Caio Prado Júnior (1933), orientada pela categoria marxiana de “formação social²⁶”. Para o autor, o sentido da colonização brasileira é a chave heurística para compreender o atraso da nação. Ele destaca “[...] um desacordo fundamental entre o sistema econômico legado pela colônia e as novas necessidades de uma nação livre e politicamente emancipada” (IVO, 2012, p. 190).

Outras análises sobre o desenvolvimento foram tecidas, dentre elas destacam-se teses do nacional-desenvolvimento que, desde o pós-guerra até os anos 1970, expressou a “[...] epistemologia da economia política e associada a um projeto de modernização nacional pela via da industrialização e da urbanização capitalista, a noção é paradigmática de um projeto nacional de ‘substituição de importações’”²⁷ (IVO, 2012, 191).

Nessa linha explicativa encontram-se as teses da Comissão para o Desenvolvimento da América Latina e o Caribe (CEPAL), vinculada à Organização das Nações Unidas (ONU), e do Instituto Superior de Estudos Brasileiros (ISEB). Para o ISEB, a noção de desenvolvimento refere-se a um “[...] regime de acumulação capitalista baseado em industrialização, crescimento econômico e progresso técnico, e modernização das relações produtivas, com base no trabalho assalariado e na elevação do padrão de vida da população, sob a liderança do empresariado nacional, a chamada “modernização brasileira” (IVO, 2012, p. 191). Trata-se do Nacional-desenvolvimentismo, defendido pelo ISEB: seu papel central cabe ao Estado nacional, para deliberar e o planejar a longo prazo, para dar suporte e impulsionar as transformações da base técnica e econômica, bem como as transformações das instituições políticas e jurídicas. (IVO, 2012).

²⁶ Sobre o conceito de “formação social”, Marx (1996, p. 35) explica que: “[...] o fato é o seguinte: indivíduos determinados, que como produtores atuam de um modo também determinado, estabelecem entre si relações sociais e políticas determinadas. É preciso que, em cada caso particular, a observação empírica coloque em relevo – empiricamente e sem qualquer especulação ou mistificação – a conexão entre a estrutura social e política e a produção”. A partir dessa citação, é possível compreender que o conceito de formação social deve ser empregado para “[...] designar a estrutura econômico-social de uma determinada sociedade, em que um modo de produção dominante pode coexistir com outras formas precedentes de produção” (SANTOS 2012, p. 53).

²⁷ “O modelo de substituição de importações refere-se à proposta da CEPAL, aplicada a países como Brasil, México e Argentina e outros, de um planejamento da política econômica baseada no processo de industrialização capitalista, voltado para o mercado interno e dependente de políticas protecionistas do Estado à indústria nacional. A adoção dessa política acarretou uma mudança do centro dinâmico da economia brasileira, pelo estímulo às manufaturas. A Cepal considerava que essa política permitiria a acumulação de capitais internos, o que poderia gerar um desenvolvimento autossustentável e duradouro.” (IVO, 2012, p. 191)

A CEPAL²⁸, por sua vez, desempenhou importante papel na tarefa de pensar o desenvolvimento da América Latina e Caribe, cabendo a ela o diagnóstico da região, com a participação de intelectuais reconhecidos, tais como Celso Furtado, Fernando Henrique Cardoso, Francisco de Oliveira. A CEPAL desenvolveu teses para explicar as razões do atraso das economias latino-americanas, tais como: a) relação Centro versus Periferia; b) Inflação como um problema estrutural; c) Planejamento e protecionismo; d) Tendência ao desemprego; e) Tendência ao desequilíbrio externo.

Segundo Pereira (2011), as teses da CEPAL representaram um grande avanço para a construção de um pensamento econômico independente das correntes teóricas hegemônicas vigentes nos países desenvolvidos, as quais eram transpostas, quase sem nenhuma mediação, para a realidade dos países subdesenvolvidos. Apesar desse avanço, elas foram alvo de críticas:

Entre as críticas ao “modelo cepalino” destaca-se a acusação de que, embora contivesse elementos da teoria keynesiana, sofria das mesmas limitações da teoria econômica tradicional (neoclássica) por não analisar a natureza das relações de classe do modo de produção capitalista (visão marxista). Como decorrência, faltava à Cepal um estudo sobre a distribuição da renda, como se imaginasse que a industrialização, por si só, resolveria esse problema. Por último, imaginava uma espécie de Estado onipotente que, “acima e à frente” das classes sociais, sabia o caminho que levava ao desenvolvimento pois imaginava uma espécie de Estado onipotente que, “acima e à frente” das classes sociais, sabia o caminho que levava ao desenvolvimento (PEREIRA, 2011, p. 125).

A sociologia cepalina trouxe contribuições significativas para explicar o desenvolvimento/subdesenvolvimento, dentre elas as teorias da “massa marginal”, de José Nun (1969), a “teoria da dependência”, de Cardoso e Faletto (1970), a crítica às “teses dualistas”, formulada por Francisco de Oliveira (1972). Essas contribuições estão e implícitas nas noções de “subdesenvolvimento” e de “modernização”.

Para fundamentar estudo, optou-se pela Teoria da Dependência, de Cardoso e Faletto²⁹ (1970), que ainda hoje subsidia análises sobre a condição da América Latina no capitalismo internacional. Os autores “[...] constroem uma perspectiva sociológica sobre o desenvolvimento na América Latina, visando a estabelecer a natureza social e política desse processo, em diálogo com a economia política” e “[...] abrem um novo esquema de interpretação para o

²⁸ A CEPAL originou-se num contexto de insatisfação dos países latino-americanos por terem sido excluídos da ajuda do Plano Marshall à Europa e pelo sucateamento de seus equipamentos industriais, devido à falta de dólares para importar, causada pelos anos de crise das exportações. Ela viria a se constituir na matriz de um original pensamento econômico latino-americano, crítico do liberalismo, que viria a influenciar toda uma geração de economistas.

²⁹ Ainda que outros intelectuais tenham escrito sobre a dependência, tais como André Gunder Frank (1969), Aníbal Quijano (1977) e Theotonio dos Santos (1970).

desenvolvimento, à época, articulando variáveis econômicas às políticas, ou seja, as estruturas de dominação de classes, os conflitos de interesses e as instituições sociopolíticas” (IVO, 2012, p. 193).

Os autores da dependência, por sua vez, formularam, conforme Grosfoguel (2018), críticas ao projeto modernizador pela industrialização:

1. Desenvolvimento e subdesenvolvimento são produzidos pelas relações centro-periferia do sistema-mundo capitalista. Os dependentistas alegaram que o desenvolvimento e o subdesenvolvimento constituíam um ao outro através de um processo relacional. Isso é contrário à conceituação das teorias da modernização em que cada país se desenvolve como uma unidade autônoma através de estágios; 2. A dicotomia moderna/tradicional é abstrata, formal e não histórica. Essa dicotomia da teoria da modernização não caracteriza corretamente nem explica adequadamente os processos sociais subjacentes ao desenvolvimento e subdesenvolvimento. A oposição moderna-tradicional refere-se a categorias descritivas (culturais ou econômicas) a nível nacional que obscurecem estruturas de dominação e exploração a nível mundial; 3. A penetração, a difusão e a aculturação estrangeiras dos valores, técnicas e ideias modernas dos centros para a periferia não produzem necessariamente desenvolvimento. Na maioria dos casos, esse processo contribui à subordinação dos países subdesenvolvidos aos centros; 4. Dependentistas consideram incorreto o pressuposto que equaciona o desenvolvimento com o passar pelos mesmos “estágios” das chamadas sociedades avançadas. Como o tempo histórico não é – como as teorias da modernização pressupõem – cronológico e unilinear, a experiência das sociedades metropolitanas não pode ser repetida. O subdesenvolvimento é uma experiência específica que precisa ser analisado como um processo histórico e estrutural. O desenvolvimento e o subdesenvolvimento coexistem simultaneamente no tempo histórico. A coetaneidade de ambos os processos é reconhecida abertamente; 5. A dependência é uma abordagem que tenta explicar por que os países latino-americanos não se desenvolveram de forma semelhante ao centro. A dependência é entendida como uma relação de subordinação no sistema capitalista internacional em vez de resultado de estruturas arcaicas, tradicionais ou feudais. O último é o resultado das estruturas modernas e capitalistas. Assim, o subdesenvolvimento envolve uma interação de elementos “externos” e “internos”; 6. A abordagem correta para explicar o subdesenvolvimento da América Latina não é o método estrutural-funcional, mas a metodologia estrutural histórica GROSFOGUEL, 2018, p. 26).

A grande contribuição das teorias da dependência volta-se para a perspectiva de rompimento com a ordem do capital, diferentemente dos defensores do nacional-desenvolvimento, que propunham as mudanças com a manutenção da ordem burguesa.

O projeto modernizador do nacional-desenvolvimento perdeu vigor na década de 1980, em decorrência da estagnação econômica na América Latina, no contexto de “[...] retração da produção industrial, volatilidade dos mercados e redução do ritmo do crescimento”, com a “[...] crise do modelo e a emergência de novos atores no cenário nacional, orientada por um processo

de resistência política e pressões para reconhecimento de direitos da cidadania” (IVO, 2012, p. 196).

Do ponto de vista político, no Brasil o processo de luta contra a ditadura militar (1964-1985) e a emergência de novos atores na cena política (mulheres, sindicalistas, ambientalistas, povos indígenas, dentre outros), que reivindicavam os direitos de cidadania e o pagamento da histórica dívida do Estado brasileiro, promoveram a inflexão do modelo nacional desenvolvimentista, até porque ele não cumpriu a promessa de transformar o país em uma nação moderna e justa, ao contrário, com esse modelo aprofundaram-se as desigualdades sociais.

Nos anos 90, um novo capítulo da história se abre, com a implementação da agenda neoliberal na contramão do processo de luta e conquistas por direitos no país. Inicia-se, então, a escalada de mudanças legislativas favorecedoras do capital. Houve corte nos gastos públicos e contrarreformas no âmbito do Estado, ou seja, uma agenda que visou o ajuste fiscal como estratégia de retomada da acumulação capitalista e que promoveu profundas mudanças no mundo do trabalho e no desemprego estrutural (BERHING, 2003).

Ainda nos anos 1990, a ideia de desenvolvimento passou a ser pensada a partir das orientações das agências multilaterais, como a noção de *local governance*. Foram formuladas, então, “[...] orientações práticas e transmitem-se novas modalidades de arranjos para atores públicos e privados, como as parcerias público-privadas, a criação de arenas públicas, a descentralização das ações, accountability etc.” (IVO, 2012, p. 199). A palavra de ordem passou a ser “consenso”, e as questões políticas passaram a ser tratadas como problema de gestão.

Entretanto, conforme lembra Anete Ivo (2012, p. 200), o movimento de contrarreformas do Estado é acompanhado

[...] de uma crítica epistemológica ao caráter dedutivo e estrutural da noção de desenvolvimento como “um modelo universal” e único, regido pelo mercado e pela democracia liberal (ou modelos autoritários), como se só existisse um tipo de regulação para os conflitos sociais em todas as sociedades e em todos os seus segmentos.

Tais críticas vinham dos chamados novos movimentos sociais, que lutavam por “[...] igualdade e reconhecimento das diversidades, frente às múltiplas formas de exclusão social e cultural (de gênero, de raça, de religião, de gerações etc.), associadas às lutas sindicais e dos trabalhadores por justiça redistributiva”. Surgem, nesse cenário, reivindicações por reconhecimento em diferentes contextos e emergem temáticas como território, sustentabilidade e o “[...] papel do local e da microeconomia na sustentabilidade de um desenvolvimento endógeno, econômico e social, local e regional, como possibilidade inovadora e de governança local” (IVO, 2012, p. 202).

Por fim, nos anos 2000, um novo debate - o desenvolvimento com a agenda da integração social via mercado no pós-contexto de Washington, uma agenda voltada ao combate à pobreza por meio do empreendedorismo social, dirigida aos pobres viáveis, e programas de transferência de renda com políticas seletivas e direcionadas aos pobres não viáveis. Fala-se, então, de um neodesenvolvimentismo implementado, nos governos de Lula da Silva (2003-2011) e Dilma Rousseff (2011-2016).

Após o Golpe de 2016, com o *impeachment* da então presidente Dilma Rousseff, é retomada a agenda neoliberal em seu sentido mais radical, tanto no governo de Michel Temer (2016-2018), quanto no de Jair Bolsonaro (2019-2022), promovendo a perda de direitos das classes trabalhadoras, a exemplo da reforma trabalhista e do congelamento dos gastos públicos com as políticas sociais de saúde, educação e assistência social, além da privatizações das empresas estatais, captura do fundo público pelo capital, desmatamento da Amazônia, destruição das agências de fomento à pesquisa, ataques às instituições democráticas, destruição dos organismos gestores da causa indígena, ou seja, implementação da necropolítica.

O conceito de desenvolvimento, portanto, de forma geral é pensado conforme a lógica capitalista, o que de antemão permite questioná-lo, na medida em que a ordem do capital é, em sua dinâmica e estrutura, desigual, excludente, opressora e exploradora, logo inviabilizadora do desenvolvimento em sua forma plena para todos e todas.

Assim, importa pensar o conceito de desenvolvimento para além da lógica capitalista. Marx problematizou essa questão, que este trabalho acata. Bonente (2014, p. 275), no artigo “Desenvolvimento em Marx e na teoria econômica: por uma crítica negativa do desenvolvimento capitalista” aponta pistas para essa reflexão:

[...] o desenvolvimento é entendido, em geral, como trânsito do “pior ao melhor” – o que envolve, necessariamente, um juízo sobre condições pretéritas, presentes ou futuras, realizado com base em determinados critérios pré-estabelecidos (produto per capita, expectativa de vida, nível de escolaridade etc.). [...] as teorias do desenvolvimento são única e exclusivamente teorias do desenvolvimento capitalista tanto no sentido de que o limite teórico e prático da sua intervenção é o capitalismo (e apenas o capitalismo), quanto no sentido de que ao fazê-lo projetam o capitalismo (uma imagem dele, ao menos) como figura inexorável do futuro da humanidade.

Entretanto, a autora, fundamentada em Marx, afirma que mesmo as teorias que se pretenderam críticas ao desenvolvimento o fizeram em uma dimensão positiva, ou seja, trata-se de “[...] uma crítica que sempre se refere às condições imediatamente dadas e às possibilidades

que podem se pôr (também imediatamente) a partir dessas condições (a crítica das condições e das possibilidades não é realizada)” (BONENTE, 2014, p. 275).

No que se refere ao conceito de desenvolvimento em Marx, há ferrenho debate sobre a sua interpretação. Essas polêmicas, contudo, não são apresentadas aqui, a não ser, aquela que melhor expressa a visão ontológica proposta na teoria marxiana:

Lukács propõe que, com a palavra desenvolvimento, Marx tem por referência o aumento objetivo da complexidade como elemento regulador da dinâmica de funcionamento de objetos estruturados ao longo do tempo (BONENTE, 2014, p. 54).

Ou seja:

[...] uma dada estrutura (totalidade) é objetivamente superior, ou mais desenvolvida, do que outra estrutura da mesma espécie caso seja constituída por um maior número de componentes específicos, ou pelo mesmo número de componentes mais complexos (*Idem*, p. 277).

Ao considerar metodologicamente que a sociedade é formada por complexos articulados, falar a respeito do desenvolvimento da sociedade burguesa significa falar sobre “[...] o grau de desenvolvimento/complexidade de suas esferas constitutivas: economia, política, artes, direito, religião etc.” (BONENTE, 2014, p. 277. Partindo dessa premissa, a autora afirma que é possível entender que o grau de complexidade de uma sociedade expressa o crescimento da sociabilidade “[...] em sentido extensivo (aumento da quantidade de componentes predominantemente sociais como elementos mediadores da vida em sociedade) e/ou intensivo (crescente complexidade dos componentes já existentes)” (*Idem*). Nessa perspectiva, ainda que de forma simplificada, o desenvolvimento, para Marx, pode ser entendido, tanto na perspectiva quantitativa como na qualitativa.

Conforme Bonente (2014, página 277) compreender a perspectiva marxista de desenvolvimento significa:

(1) ter consciência da processualidade que caracteriza esse sistema, (2) apreender as leis gerais de movimento da sociedade em geral e em forma especificamente capitalista e (3) conhecer as condições concretas de manifestação de tais leis. Nesse sentido, independentemente das consequências dessas leis gerais e de suas condições concretas (sejam elas detestáveis ou adoráveis), o que importa para a análise do desenvolvimento capitalista em si é saber se, na passagem de um período a outro, o funcionamento do capitalismo tornou-se mais ou menos adequado à lógica interna do capital.

Marx identificou na sua análise sobre o desenvolvimento da sociedade burguesa o caráter destrutivo do capital para a vida humana e a natureza, fez a “[...] crítica do trabalho no

capitalismo, crítica do trabalho como atividade socialmente mediadora, ou seja, crítica da sociabilidade fundada no trabalho” (BONNETE, 2014, p. 285).

Nesse sentido, compreender o conceito de desenvolvimento implica leitura da totalidade, dos complexos articulados (trabalho, sistema jurídico, arte, família, etc.), que se imbricam na e para a reprodução do capital, razão pela qual foi escolhido para embasamento deste estudo.

Para o capitalismo, a retórica do desenvolvimento pode até se mostrar legítima no contexto do *coaching* voltado ao *Mundo do Trabalho*; porém, visto que se entende o desenvolvimento como direito de todos, não somente uma condição posta aos que se dispõem a desenvolver o capital, preferiu-se “[...] defender a possibilidade de formulação de uma teoria do desenvolvimento autenticamente ontológica e definir de modo mais preciso o sentido do termo desenvolvimento dentro dessa perspectiva” (BONNETE, 2014, p. 276).

A exposição até aqui realizada leva a outra questão, não menos importante - o debate acerca da classe trabalhadora.

Autores da sociologia do trabalho, como Ricardo Antunes (2020) e Giovanni Alves (2010), são unânimes em afirmar que as mudanças produzidas no mundo do trabalho, no contexto contemporâneo, além de afetar a subjetividade dos trabalhadores e trabalhadoras, afetaram em cheio a organização das classes trabalhadoras e o sentimento de solidariedade e de pertencimento.

Giovanni Alves (2010, p. 11) aponta que o novo metabolismo do trabalho efetivado por meio da flexibilização dos processos e precarização salarial promove a dessubjetivação de classe. Esses processos “[...] implicam dinâmicas sociais, políticas, ideológicas e culturais que levam à dissolução de ‘coletivos do trabalho’ impregnados da memória pública da luta de classe”. Conforme o autor, “[...] a reestruturação capitalista, ocorrida no bojo da crise estrutural do capital, operou a destruição do passado implodindo os locais de memória coletiva – e diga-se de passagem: coletivos sociais constituídos no decorrer das lutas de classes do tempo passado”.

Em tais processos, conforme Alves (2010, p. 11), “[...] desvalorizam-se práticas coletivistas e os ideais de solidarismo coletivo na qual se baseavam os sindicatos e os partidos do trabalho”, e passam-se a disseminar, na cultura cotidiana, outros valores, voltados ao indivíduo, ao consumo, fortemente influenciados pela mídia.

Nesse contexto individualista e competitivo ocorre a “[...] degradação da política, no sentido clássico, e a corrosão dos espaços públicos enquanto campo de formação da consciência de classe contingente e necessária, e, portanto, do em si e para si da classe social como sujeito histórico” (ALVES, 2010, p. 11).

Não por acaso, no âmbito das mudanças operadas no mundo do trabalho desde a década de 1908 os sindicatos sofreram intensos ataques e passaram a desenvolver outro tipo de sindicalismo, voltado à participação, contrário ao sindicalismo de classe e com diminuição do número de sindicalizados (ANTUNES, 2020).

Antunes (2020) afirma que, no Brasil, por exemplo, passou-se de um Sindicalismo de combate, que emergiu nos anos 80, a um Sindicalismo negocial próprio do contexto contemporâneo. Evidentemente, a análise do sindicalismo no Brasil merece aprofundamentos, mesmo porque, imerso em um processo amplo, a sua análise demanda mediações não cabíveis neste estudo, seja por não ser o objetivo da pesquisa, seja devido a sua complexidade.

Contudo, é uma temática que se relaciona aos processos de mudanças no mundo do trabalho e refletem na vida da classe trabalhadora.

*Precisamos de ventos vendavais
Não de brisas comportadas que mal desalinham
nossos penteados,
Mas de furiosos ventos que arrastam estruturas,
demolem igrejas, destroem templos.
Ventos que arrastam pensamentos, dissolvem ideias,
solapam medos.
Precisamos de ventos que tenham o cheiro de rosas de
um certo abril português.*
(Heitor Alves Pereira - Meu amor pelos temporais)

3 METODOLOGIA

A metodologia orienta os caminhos percorridos durante o processo da pesquisa e a maneira de delimitar as informações que possibilitarão determinadas respostas às indagações humanas.

No processo de pesquisa, compreende-se método pelo caminho traçado e percorrido pelo pesquisador para se atingir objetivos na sua prática, e chega-se ao entendimento de que o caráter científico de uma atividade investigativa, entre outros requisitos, não pode prescindir da indagação voltada para as próprias ações e pensamentos que engendram o método utilizado (FERNANDES; MOREIRA; FORTES, 2017, p.38).

A metodologia consiste também nas “[...] concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade e o sopro divino do potencial criativo do investigador” (MINAYO, 2001, p. 16).

Nesta seção são apresentadas as concepções para abordagem do tema com vistas ao alcance dos resultados, relacionando teoria e método.

A pesquisa tem abordagem qualitativa e a expectativa de obter respostas para questões muito peculiares do indivíduo, procurando abordar, segundo Minayo (2001, p. 21), um “[...] universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes”, que correspondem “[...] a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”.

Frente a uma observação crítica do assunto, foram construídos os dados nos quais os sujeitos expressaram suas percepções acerca dos processos de *coaching*, de maneira a tornar a

abordagem um momento de reflexão, não só para o pesquisador, mas também para o participante que se propôs a colaborar com este trabalho de pesquisa.

3.1 Tipo de Pesquisa

Trata-se de uma pesquisa aplicada e exploratória em que se objetiva a geração de conhecimentos para aplicações práticas dirigidas à solução de problemas específicos.

Segundo Antônio Carlos Gil (2008, p. 27), a pesquisa aplicada:

[...] depende de suas descobertas e se enriquece com o seu desenvolvimento; todavia, tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos. Sua preocupação está menos voltada para o desenvolvimento de teorias de valor universal que para a aplicação imediata numa realidade circunstância.

Em relação ao alcance de seus objetivos, este trabalho configura-se como uma pesquisa exploratória.

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis (GIL, 2008, p.27).

Apesar de esse tipo de pesquisa constituir a primeira fase de uma investigação mais ampla, tem-se como característica desse formato de estudo a busca da aproximação do tema por meio de exploração bibliográfica e entrevistas com os sujeitos que vivenciaram experiências relacionadas ao problema pesquisado.

3.2 Participantes

Os participantes escolhidos são os principais atores dos processos de *coaching*, *coaches* e *coachees*, com atuação profissional em empresas de grande porte⁵ da cidade de São José dos Campos. Foram entrevistados seis participantes: dois profissionais *coaches* (mediadores do processo) com experiência de atendimento em empresas de grande porte por, no mínimo, dois anos; e, quatro *coachees* (trabalhadores) que participaram de processo de *coaching* nos últimos dois anos, por orientação da empresa em que atuam.

O critério para período mínimo de dois anos de experiência profissional em atendimento a grandes empresas foi estipulado aos profissionais de *coaching* (*coaches*), como forma de

selecionar participantes com maturidade no exercício da atividade, tendo em vista que se trata de uma profissão recente e ainda não regulamentada.

Dois participantes foram selecionados por meio de seus *websites* referenciados no site de busca Google. Dessa forma, apuraram-se informações dos profissionais de *coaching* que atuam em ambiente organizacional na cidade de São José dos Campos. Na pesquisa de seleção *online* foram considerados como referência o porte das empresas atendidas e o número de horas de atuação desses profissionais em atendimento. Em apuração prévia, realizada no mês de outubro de 2020, pelo site de busca Google, obteve-se um total de oitenta e oito resultados para a pesquisa *coaching+empresas+ “são José dos Campos”*. Nesse levantamento, trinta e três *websites* referiram-se a profissionais locados no município que se pretendia estudar e eram especificamente voltados a atendimentos de *coaching* corporativo, mentorias ou treinamentos organizacionais. Essas informações foram relevantes, para que se mantivessem os requisitos de seleção.

Os *coachees* foram indicados pelos *coaches*, como se verá mais adiante. Nesse grupo, o período máximo de intervalo de experimentação do processo foi estipulado em até dois anos, para que houvesse recordação recente dos participantes acerca do processo de *coaching* que experienciaram dentro das grandes empresas em que atuam ou atuaram. Dessa desta forma, evitaram-se distorções nas impressões experienciadas durante o processo. Na etapa seguinte, os *coachees* indicados sinalizaram a participação de outros *coachees*, compondo assim uma rede de busca de informações.

Os participantes foram determinados segundo os critérios estabelecidos pelo pesquisador, de maneira não probabilística, por acessibilidade ou conveniência, visando investigar as percepções das experiências de um grupo de indivíduos relacionados ao contexto estudado, e não apresentando fundamentação matemática ou estatística na proposição do número de entrevistados (GIL, 2008).

3.3 Instrumento de pesquisa

O instrumento para investigação dos dados empíricos foi a entrevista semiestruturada por questionário ou entrevista por pauta. Conforme orienta o autor Cruz Neto (2001, p. 57). “[...] a entrevista é o procedimento mais usual no trabalho de campo. Através dela, o pesquisador busca obter informes contidos na fala dos atores sociais”, e

[...] não significa uma conversa despretensiosa e neutra, uma vez que se insere como meio de coleta dos fatos relatados pelos atores, enquanto sujeitos-objeto

da pesquisa que vivenciam uma determinada realidade que está sendo focalizada.

Considerando os aspectos apontados pelo autor acerca da observação dos atores sociais, as entrevistas foram divididas em 2 questionários distintos, intitulados: 1) instrumento “A” referente ao APÊNDICE V (aplicado aos *coaches*) e 2) instrumento “B” referente ao APÊNDICE VI (aplicado aos *coachees*). Foram aplicados questionários de entrevista semiestruturada distintos para cada grupo (*coache* e *coachee*), visto que se trata de perspectivas diferentes acerca do processo do *coaching*. O instrumento, com respectivamente 8 e 10 perguntas orientadoras, foram utilizados para que se mantivesse em foco o objetivo da pesquisa. As entrevistas foram realizadas separadamente, para evitar interferência nas percepções.

As questões foram organizadas de maneira a abordar as 3 categorias previstas nos objetivos: 1) pontos positivos e negativos do processo de *coaching*; 2) motivos que levaram os trabalhadores a participar de processos de *coaching*; 3) aspectos do sistema capitalista retratados nas experiências dos atores do processo de *coaching*.

3.4 Procedimento de coleta de dados

A entrevista foi registrada por meio da gravação da reunião *on-line*, além das anotações que foram feitas de maneira simultânea à comunicação. Essa proposta de abordagem foi previamente apresentada por contato telefônico aos colaboradores, a fim de alinhar os procedimentos da entrevista, que foi realizada individualmente, de modo a evitar interferência nas percepções³ acerca do processo.

Devido as orientações decorrentes da situação pandêmica, deu-se preferência para a coleta de dados por meio de entrevistas *on-line* e ao vivo, por meio do aplicativo Teams. Entende-se, no entanto que nada substitui a interação entre o pesquisador e os atores sociais envolvidos no estudo (NETO, 2001, p.62).

Como processo de coleta de dados adotou-se a abordagem adiante descrita.

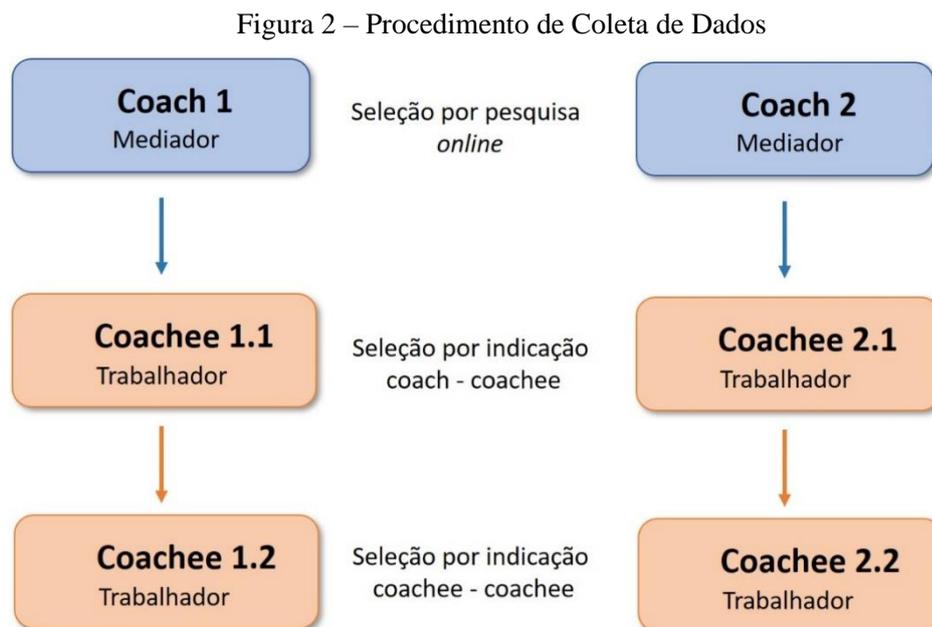
Os primeiros selecionados³⁰, contatados e entrevistados, foram os profissionais de *coaching*, os *coaches* (mediadores), mediante apresentação e assinatura dos termos, ofícios e autorizações constante nos APÊNDICES I, II e IV. Foram entrevistados dois *coaches*, e cada um deles indicou um *coachee*.

³⁰ Seleção realizada de acordo com procedimento apresentado na subseção 3.2 desta pesquisa.

Posteriormente, deu-se início ao processo de coleta de dados junto à população de *coachees*, processo que também aconteceu mediante apresentação e assinatura do TCLE.

As entrevistas com os participantes *coachees* foram divididas em duas fases: 1) a primeira fase composta por dois *coachees* indicados pelos *coaches* – cada *coach* (mediador) indicou 1 *coachee* (trabalhador); 2) a segunda fase de *coachees* participantes foi indicada pela população participante da primeira fase. Dessa forma, cada *coachee* anterior indicou outro *coachee*, que também vivenciou o processo de *coaching* dentro de ambiente organizacional, seguindo os critérios de seleção já mencionados. Foi utilizado o mesmo instrumento de coleta de dados nas duas fases de entrevistas com a população de *coachees* (instrumento “B” – APÊNDICE VI).

Na Figura 2, o fluxograma do processo adotado.



Fonte: Elaborada pela autora, 2020.

Não foi necessário que os participantes *coachees* atuassem na mesma empresa, visto que se pretendeu verificar as percepções³ sobre o processo de *coaching* aplicado no contexto geral do *Mundo do Trabalho* em empresas de grande porte⁵, e não somente no contexto de uma grande organização específica. As amostras de *coachees* foram divididas em duas fases, pois se pretendeu um distanciamento da figura do profissional *coach*, evitando gradualmente a interferência sobre a indicação da segunda amostra de colaboradores deste estudo. As organizações demandantes dos processos de *coaching* não interferiram na indicação dos *coachees*.

Os convites para participação foram encaminhados individualmente, via contato telefônico e pelo aplicativo *WhatsApp*. Dessa forma, foram realizados os agendamentos e o envio de links para entrevistas individuais, via aplicativo *Teams*.

Por fim, convém ressaltar que, antes do início da coleta de dados, ainda em fase de projeto de pesquisa, este trabalho foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté, conforme Resolução nº 196/96 - parecer nº 4.463.031 (ANEXO II)

3.5 Procedimentos de análise de dados

A análise dos dados coletados foi determinada em consonância com todo o processo metodológico, e neste sentido o procedimento analítico utilizado foi o da Triangulação de Métodos.

De acordo com Brisola e Marcondes (2014, p. 204), “[...] na Análise por Triangulação de Métodos, está presente um *modus operandi* pautado na preparação do material coletado e na articulação de três aspectos” A articulação desses três aspectos pode ser observada na Figura 3.



Fonte: Adaptada pela autora com base no texto de Brisola; Marcondes, 2014

A opção pela Análise por Triangulação de Métodos significa adotar um comportamento reflexivo-conceitual e prático do objeto de estudo da pesquisa

sob diferentes perspectivas, o que possibilita complementar, com riqueza de interpretações, a temática pesquisada, ao mesmo tempo em que possibilita que se aumente a consistência das conclusões (BRISOLA; MARCONDES, 2014, p. 206).

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa com abordagem crítica e reflexiva acerca da percepção dos indivíduos em relação a uma prática aplicada no novo contexto organizacional, entende-se que Triangulação de Métodos foi a metodologia de análise que possibilitou melhor interpretação dos dados e maior riqueza de detalhes sobre os aspectos que se pretendeu observar.

[...] *quanto mais o trabalhador se desgasta no trabalho, tanto mais poderoso se torna o mundo de objetos por ele criado em face dele mesmo, tanto mais pobre se torna a sua vida interior, e tanto menos ele se pertence a si próprio.*

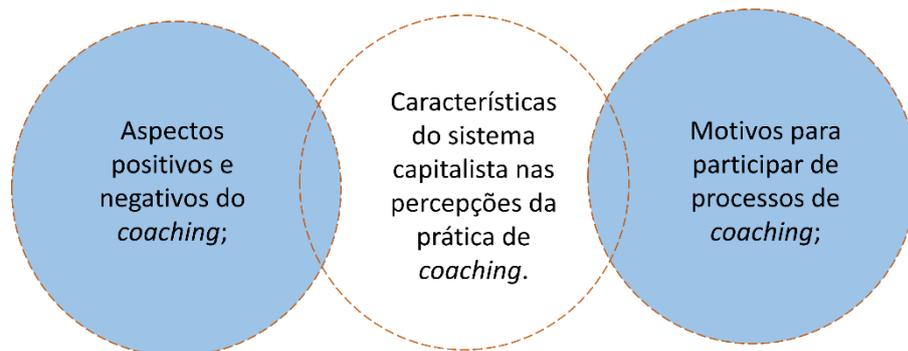
(Karl Marx – Manuscritos Econômico-Filosóficos, 1844, *online*)

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O objetivo da pesquisa aqui relatada foi conhecer as percepções³ de *coaches* e *coachees* sobre suas experiências referentes a processos de *coaching* dentro de grandes empresas.

Os resultados foram analisados em 3 categorias relacionadas entre si: 1) aspectos positivos e negativos do *coaching*; 2) motivos que levaram o entrevistado a participar do processo de *coaching* dentro da empresa; e, 3) características do sistema capitalista nas percepções³ da prática de *coaching*. A terceira categoria permeia as outras duas esferas, como se vê na Figura 4.

Figura 4 – Categorias de Análise dos Dados



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Tais categorias estão contidas nos relatos das/os entrevistadas/os e respondem à problematização e aos objetivos da pesquisa. Em todos os casos observa-se que uma única narrativa sugere duas ou mais categorias da análise, simultaneamente.

O perfil dos entrevistados traz um panorama etário, de trajetória profissional e da área de atuação. O Quadro 7 demonstra o perfil do público.

Quadro 7 – Perfil do Público Entrevistado

Entrevistado	Idade	Formação	Tempo de carreira	Tempo de trabalho na empresa atual	Vezes que passou por processo de <i>coaching</i> dentro da empresa	*Tempo de atuação como <i>Coach</i>	Segmento da empresa em que atua
<u>Coache 1*</u>	42 anos	Enfermagem	20 anos	3 anos	0 vezes	3 anos	Consultoria e Treinamentos Empresariais
Coachee 1.1	35 anos	Administração de Empresas (Finanças)	10 anos	2 anos	1 vez	***	Financeira
Coachee 1.2	44 anos	Direito	25 anos	2 anos	4 vezes	***	Eletrodomésticos
<u>Coache 2*</u>	43 anos	Psicologia	20 anos	15 anos	2 vezes	5 anos	Consultoria e Treinamentos Empresariais
Coachee 2.1	30 anos	Engenharia de Produção	6 anos	6 anos	1 vez	***	Aeroespacial
Coachee 2.2	40 anos	Engenharia Química	21 anos	21 anos	3 vezes	***	Cosméticos, Medicamentos e Higiene Pessoal.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

No Quadro 7, observa-se que os *coaches* têm entre 42 e 43 anos de idade, formação diversa, atuação no mercado de mediação de processos de *coaching* entre 3 e 5 anos e que ambos atendem empresas de grande porte e multinacionais dentro e fora da região do vale do Paraíba paulista.

Já os *coachees* têm entre 30 e 44 anos de idade e atuam na mesma empresa entre 2 e 21 anos. Dois deles sempre trabalharam na mesma empresa. Os entrevistados participaram de processos de *coaching* no ambiente corporativo entre 1 e 4 vezes, sempre sob a orientação da empresa, e 2 *coachees* tiveram oportunidade de participar de processos de *coaching* fora do ambiente organizacional, contratando um profissional *coach* de maneira independente.

As entrevistas na íntegra acerca das percepções de *coaches* e *coachees* constam do ANEXO I desta dissertação.

No subitem 4.1 apresentam-se os relatos contrastados com as perspectivas teóricas segundo as categorias analisadas.

4.1 Aspectos positivos e negativos do *coaching* na percepção³ do *coach*

Ao ser questionado sobre os pontos positivos do processo de *coaching* nas organizações, o *coach* 1 relata suas percepções³ de maneira contraditória. Para o autor Ruy Braga (2006, p. 1) contradições e ambivalências se tornam

[...] mais significativas quando pensamos no processo de formação de uma condição proletária renovada pela progressiva informatização do mundo do trabalho, pela fragmentação dos coletivos de trabalhadores, pelo crescimento acelerado da oferta de empregos no setor de serviços e pela superação da relação salarial “canônica”.

Veja-se a narrativa:

*[...] o coaching traz empoderamento pois eleva o nível de autoconhecimento a um patamar enorme na equipe. Parece clichê essa palavra, mas não é. Autoconhecimento pois a maioria das pessoas não se conhece e então quando elas têm a mínima oportunidade de fazer um processo de coaching utilizando ferramentas que proporciona autoconhecimento, ela se empodera e muitas vezes a gente pode gerar até descontentamento se você não cuidar. **Porque a pessoa assim (empoderada) pode tanto que ela sai daquela empresa e fala: a empresa não me merece aqui eu vou embora, eu vou ser empreendedor, eu vou fazer o que eu tenho, e eu tenho muito mais. O coaching no ambiente de trabalho é um cuidado muito grande porque nós podemos empoderar, mas a gente sempre tem que estar trazendo esse alinhamento ao que a empresa também quer até porque a empresa que está custeando isso[...]. Aliás, essa é uma coisa boa do coaching empresarial; eles (a empresa) entendem e estão dispostos a investir porque eles sabem que vale a pena. Eles sabem que os resultados serão muito maiores, volta tudo para empresa** (COACH 1, grifos nossos).*

A confrontação com os autores permite observar uma contradição provocada pelas crises nas relações sociais típicas do *Mundo do Trabalho* neoliberal. A empresa não investe no indivíduo pelo indivíduo, mas para que o investimento retorne para ela em forma força de trabalho. Essas práticas, ainda que contraditórias, abrem perspectivas que fazem prosperar os modos de exploração do trabalho pelo capital. Dessa forma, a empresa investe no trabalhador para que o retorno seja em prol dela mesma, e o trabalhador, por sua vez, consente com essa dinâmica.

Essa contradição provoca crises sociais que impelem a mudanças nas relações de produção [...]. É exatamente por causa dessa contradição intrínseca e permanente que o capitalismo escapa para o futuro. Assim, o capitalismo industrial se mutacionou em neoliberalismo e em capitalismo financeiro com modos de produção imateriais e pós-industriais, em vez de transformar-se em comunismo. O neoliberalismo, como mutação do capitalismo, torna trabalhador em empreendedor (HAN, 2018, p. 14).

As empresas passaram a exigir do trabalhador um perfil empreendedor. O empreendedorismo de si é uma competência exigida desde o momento da qualificação profissional para o novo *Mundo do Trabalho*.

A apropriação dos corpos dos sujeitos pelo trabalho acontece desde os primórdios do capitalismo, capturando a subjetividade do homem que trabalha e as razões pelas quais são considerados empoderados ou emancipados.

Com o toyotismo, altera-se o tráfico corpo-mente, com a nova organização capitalista de produção dissolvendo a antiga atitude disciplinar que o corpo tinha no modo de organização taylorista-fordista. Na verdade, o corpo não se emancipa da disciplina do capital, mas se constitui uma nova relação psicocorporal, que busca preservar um componente essencial das sociedades do capital, sejam elas moderna ou pós-moderna: um corpo útil, produtivo e submisso (ALVES, 2008, p. 237).

Assim, de maneira sutil, o que está se “empoderando” (ou se apropriando) do corpo e da mente do homem que trabalha são as novas experiências propostas pelo capital dentro do ambiente de trabalho, lugar no qual o indivíduo busca subsídios para sua existência.

Outro relato a ser apontado, referente aos aspectos negativos dos processos de *coaching*, revela o risco de atendimento de *coachees* com doenças ocupacionais de cunho psicológico. Ao ser indagada, a *coach 2* respondeu da seguinte forma:

[...] *uma pessoa com crise de ansiedade, ela veio fazer (o processo de coaching). A primeira conversa foi uma coisa assim, que não era exatamente um coaching que estava rolando ali. Ela não dorme, tinha pânico todo domingo antes de começar a semana, e isso estava respingando em todas as esferas, no casamento que estava horrível. Ela vivia angustiada, ela tinha pânico do celular. Então, quando o chefe dela mandava mensagem, ela não conseguia ouvir, se era áudio ela pedia para o filho dela ouvir. Pânico! Pânico! Aí eu não levei adiante e disse: depois a gente começa (as sessões de coaching). Ia ser mais uma angústia se eu começasse a trabalhar essa transição (de nível hierárquico). Não consegui nada com as sessões dela, nada do que a empresa me pediu (COACH 2, grifos nossos).*

Para iniciar a discussão sobre este relato, recorreu-se a Giovanni Alves (2010, p. 223) que explica que “[...] a lógica manipulatória do *toyotismo* sob o lastro das inovações sociometabólicas atinge as dimensões do psiquismo humano.”

O relato remete às doenças ocupacionais que têm destaque na contemporaneidade. Segundo Antunes e Praun (2015, p. 414):

A pressão pela capacidade imediata de resposta dos trabalhadores às demandas do mercado, cujas atividades passaram a ser ainda mais controladas e calculadas em frações de segundos, assim como a obsessão dos gestores do capital em eliminar completamente os tempos mortos dos processos de trabalho, tem convertido, paulatinamente, o ambiente de trabalho em espaço de adoecimento.

Os autores ainda afirmam que o adoecimento no trabalho pode estar relacionado à quebra dos laços de solidariedade entre os trabalhadores e, em consequência, à diminuição de estratégias coletivas de defesa para o enfrentamento de situações de pressão ou até mesmo de assédio moral. Essas estratégias defensivas coletivas, segundo Christophe Dejours (2008) e Bègue, (2010) são fundamentais para a “proteção” dos trabalhadores, podendo evitar, inclusive, situações limites, como o suicídio. Para os autores, o assédio moral é parte da engrenagem de controle e pressão por alto desempenho e produtividade dos trabalhadores, com a exploração cada vez mais intensa de suas forças físicas e mentais.

Barreto (2013, p. 16) considera que o “[...] contexto de pressões, vínculos precários, insegurança e desemprego, adoecimento, demissões e discriminações crescentes, em que ocorre o assédio moral e que funciona pedagogicamente para modelar o coletivo ao silêncio, à sujeição e à submissão”, desencadeia doenças mentais ou físicas, dor moral e outros danos a trabalhadores e trabalhadoras.

No contexto de mudanças no *Mundo do Trabalho* observa-se o risco de um trabalhador ser encaminhado para um processo de *coaching* com o objetivo de desenvolver alguma competência comportamental que, na opinião da empresa, deve ser desenvolvida; na verdade, esse trabalhador está manifestando uma síndrome de cunho psicológico e deve ser acompanhado por um médico ou psicólogo.

Sobre este tema relacionado às crises que emanam do capital, especialmente às enfermidades causadas pelo ambiente de trabalho, Han (2017, p. 117) aponta que:

As enfermidades psíquicas como a depressão ou o *burnout* são a expressão de uma profunda crise de liberdade. São um sinal patológico de que hoje a liberdade está se transformando em coação. É bem possível que a sociedade antiga fosse bem mais repressiva que a atual. Mas hoje não somos essencialmente livres. A repressão cede lugar à depressão.

Ainda que pareça que se tem liberdade de escolha, elas são subjetivamente orientadas pelo capital, uma vez que o debate da liberdade é inócuo na sociedade burguesa, pois, como afirma Marx, “[...] a existência de liberdade é plausível, no devir da revolução social, destronando os antagonismos de classe” (RAMALHO, 2015, p. 167). Dessa forma, no ambiente ocupacional os trabalhadores e trabalhadoras são também direcionados por objetivos que parecem deles, mas que estão fundidos aos objetivos da organização. A falta de clareza da natureza desses objetivos causa doenças e incertezas.

Há também o perigo de o profissional de *coaching*, quando não identifica que se trata de uma doença psicossomática, continuar com as sessões de *coaching*, estimulando e coagindo

ainda mais o trabalhador na direção da alta performance, sem entender que ele necessita, na verdade, de um tratamento terapêutico. A *coach 2* continua:

[...] *acho que era caso de afastamento. Era preciso apelar para uma esfera médica e terapêutica. Às vezes o coach pela inexperiência ou pelo medo de falhar, poderia levar essa situação adiante. Já pensou? Você colocar ela em uma situação desafiadora ou mesmo aplicar algumas provocações através das ferramentas (de coaching). Não dá! Não pode!* (COACH 2, grifos nossos)

Aqui, coloca-se em pauta a conduta do *coach* como um mediador do processo, prestador de serviços, e também o medo de falhar na entrega contratada. Neste sentido, o *coach* também está sujeito a fracassar em seu atendimento. Para Sennett (1999, p. 141), “[...] o fracasso é o grande tabu moderno”, algo que parece comum ao ambiente do novo *Mundo do Trabalho* no qual aquele que não fracassa é vencedor. Neste universo, “o vencedor leva tudo” pois no *Mundo do Trabalho* contemporâneo todos, empresas, *coaches* e *coachees*, se opõem ao fracasso.

No sentido da alta demanda por entrega de performance *versus* sofrimento psíquico do trabalhador, cite-se Safatle (2021, p. 25), para quem se trata “[...] de passar do social ao psíquico e levar sujeitos a não se verem mais como portadores e mobilizadores de conflitos estruturais, mas como operadores de performance, otimizadores de marcadores não problematizados”.

No *Mundo do Trabalho* neoliberal, o homem que trabalha é um operador, não somente de máquinas, mas, principalmente, de sua performance. Assim, tem medo de apresentar baixa performance, por receio do não trabalho. Para o *coach 1*, ter alta performance significa ser “*um profissional que apresenta excelência em suas entregas*”. Nesse sentido, o nível de exigência é colocado cada vez mais alto pelo capital; o trabalhador que não corresponde não é considerado um profissional de alta performance.

Ora, se as empresas exigem alta performance, entregar menos do que foi exigido é um medo eminente dos trabalhadores.

Os consentimentos espúrios que compõem a hegemonia social do toyotismo têm na emulação pelo medo, um dos afetos regressivos da alma humana, um dos seus elementos cruciais. Aliás, o sócio-metabolismo da barbárie é uma “fábrica de medo” que, enquanto afeto regressivo que atua na instância do pré-consciente e do inconsciente, torna-se a “moeda de troca” dos consentimentos espúrios das individualidades de classe. A função estrutural da barbárie social é a produção simbólica do medo como afeto regressivo da alma humana (ALVES, 2008, p. 225).

O desemprego é um fantasma para o homem que trabalha.³¹ Quem está empregado busca se manter no emprego em qualquer circunstância. Assim, as organizações aproveitam-se desse

³¹ Conforme explica Torres (2011, p. 100-101), para “Marx, principalmente em *O Capital*, é possível encontrar importantes formulações acerca da produção progressiva de uma superpopulação relativa como intrínseca ao desenvolvimento capitalista, revelando-se como uma contradição elementar desse modo de produção. As análises

medo para exigir cada vez mais dos seus empregados. Dessa forma, elevam o nível de performance, como se as altas demandas por entregas excelentes fossem um passaporte para a inclusão no mercado de trabalho.

Na subseção que segue apresentam-se as análises dos motivos que levam o trabalhador a participar dos processos de *coaching* sob a ótica dos *coaches*.

4.2 Motivos para participar de processos de *coaching*, na percepção³ do *coach*

Os motivos que levam o profissional a participar de processos de *coaching* relacionam-se com sua formação para o desenvolvimento de competências exigidas pelo novo *Mundo do Trabalho*.

A *coach 2* aponta os motivos pelos quais os trabalhadores são orientados a participar de processos de *coaching* dentro da empresa. Esses motivos relacionam-se a um padrão de perfil de trabalhador desejado pela empresa. Gonzalez (1996) afirma que o mercado tem reivindicado mudanças no perfil do trabalhador, para que procure não se adequar às necessidades exigidas pelo capital.

Para a *coach 2*, o perfil do trabalhador indicado pela empresa para participar de tais processos:

[...] é aquele profissional que já não está muito satisfeito para aquele lugar, aquela empresa. Aquele lugar já não faz mais sentido para ele. Esses funcionários são encaminhados para o processo principalmente para desenvolvimento de autonomia, liderança... Muitas vezes não faz sentido um trabalho individual, então fazemos um trabalho coletivo, com quatro sessões. É bem legal! (COACH 2)

E continua:

[...] o líder faz assim: vai lá! E não é assim. Muitas vezes a casa precisa começar a ser arrumada por ele (o líder). Ele (o líder) não vê que determinadas pessoas simplesmente não querem se tornar líderes? Às vezes as pessoas falam durante o processo: eu sei que a empresa quer que eu seja líder, mas não é pra mim. Eu não quero! Isso acontece e deve ser respeitado. Essa é a parte ruim para a empresa (COACH 2).

de Marx referem-se à dinâmica de expansão e contração de uma superpopulação relativa como elemento da acumulação capitalista. Nesta, os processos de crise estrutural do capital com a tendência da taxa decrescente de mais-valia, a concentração e a centralização de capital, bem como à introdução de inovações tecnológicas e organizacionais, poupadoras de trabalho vivo, são determinações importantes para o seu desenvolvimento. A acumulação capitalista produz constantemente - e isso em proporção à sua energia e às suas dimensões - uma população trabalhadora adicional relativamente supérflua ao menos no concernente às necessidades de aproveitamento por parte do capital. Para Marx, a acumulação capitalista produz constantemente - e isso em proporção à sua energia e às suas dimensões - uma população trabalhadora adicional relativamente supérflua ao menos no concernente às necessidades de aproveitamento por parte do capital".

A pressão pelo desenvolvimento de lideranças é um dos motivos apontados para encaminhamento dos trabalhadores ao processo de coaching.

[...] o principal papel dos líderes no novo mundo do trabalho é saber as respostas a perguntas que muitos seguidores fazem: “Por que eu deveria segui-lo?” e “Por que eu deveria confiar em você o meu sustento?”. Os líderes devem primeiramente olhar no espelho para responder essa questão para si próprios. Eles precisam entender que a liderança se conquista de dentro para fora. O comprometimento genuíno e seguidores engajados surgem quando se fazem primeiramente a si próprio as duras questões de caráter (LEIDER, 2003, p.123).

Nessa perspectiva, desenvolver a liderança é também uma maneira de manter o trabalhador envolvido com os propósitos das empresas, visando inspirar outras pessoas a terem essa conduta. Neste sentido, Han (2018, p. 31) alerta que “[...] a motivação, o projeto, a competição, a otimização e a iniciativa são inerentes à técnica psicopolítica de dominação do regime neoliberal”. Assim, para a empresa neoliberal é fundamental promover líderes, mesmo que contra a vontade dos indivíduos, com vistas à promoção das práticas organizacionais por meio deles, que poderão influenciar outros sujeitos. Tal prática de incentivo à produção de líderes se faz necessária também para a reprodução dos interesses do capital.

Nessa direção, habilidades como proatividade e liderança vêm sendo estimuladas desde a formação dos profissionais, com o propósito de romper as resistências tardias pelo desenvolvimento de competências.

A importância da relação trabalho-educação se justifica porque justamente a partir dela a **formação humana** configura-se como processo contraditório e marcado pelos valores capitalistas. Esse processo, à medida que se institucionaliza forja categorias apropriadas para defini-lo socialmente, como, por exemplo: **educação básica, formação profissional, educação profissional, qualificação profissional** (RAMOS, 2002, p. 29, grifos da autora).

Observa-se que, desde a sua formação básica, o indivíduo recebe estímulos do capital para se enquadrar ao perfil neoliberal de organização. Assim, a perspectiva de formação do trabalhador permeia a modulação de sua subjetividade.

Quando um líder é desenvolvido, um sujeito é colocado no centro da dinâmica do capital, e quando isso acontece, segundo Afshar *et al.* (2021, p.48) “[...] pesa sobre ele com máximo vigor uma lei externa, a lei da valorização do capital. Ao internalizá-la, é o próprio indivíduo que passa a exigir de si mesmo”, ou seja, é como uma rede que, ao formar líderes, forma também exploradores de si, bem como traz inspiração de autoexploração para seus pares. Este é também um interesse do capital.

Na próxima subseção discutem-se as características do sistema capitalista segundo a percepção³ dos *coaches*.

4.3 Características do sistema capitalista conforme percepções³ do *coach*

O capitalismo, como modo de produção, volta-se prioritariamente para a sua reprodução a partir da exploração da força de trabalho e da extração da mais-valia, que é a finalidade direta e o móvel determinante da produção, conforme Marx (1985). Segundo Iamamoto (2007), a reprodução do capital se dá somente pela extração da mais-valia, que é extraída somente pela fetichização da mercadoria, geradora da alienação.

De acordo com Marx (1985, p. 280), o modo de produção capitalista aparece com “[...] um mundo encantado, distorcido, e posto de cabeça para baixo, no qual *Monsieur Le Capital* e *Madame La Terre* exercem suas fantasmagorias ao mesmo tempo como caracteres sociais e imediatamente como meras coisas”.

Nesse processo, o trabalhador vê-se envolvido em uma trama de alienação, por meio da fetichização que transforma as relações sociais em coisas. Esse caráter mistificador envolve o trabalho e a sociabilidade, potencializando a exploração do trabalho. (IAMAMOTO, 2007)

Explica Iamamoto (2007, p. 48):

Na sociedade burguesa, quanto mais se desenvolve a produção capitalista, mais as relações sociais de produção se alienam dos próprios homens, confrontando-os como potências externas que os dominam. Essa inversão de sujeito em objeto, inerente ao capital como relação social, é expressão de uma história da autoalienação humana. Resulta da progressiva reificação das categorias econômicas, cujas origens se encontram na produção mercantil.

A alienação no capitalismo avançado ganha amplitude, pois, se na gênese do capitalismo, dada a opressão praticada, a luta de classes teve um papel determinante para reivindicar condições adequadas de trabalho e salário, na contemporaneidade o capitalismo avança para outras dimensões, inclusive para a esfera do consumo, explica- Antunes (2002, p. 131). “Com todo arsenal mercadológico e da *mass media*, a possibilidade de manipulação das necessidades de consumo do ser que trabalha o impossibilita [...] de buscar sua realização, acarretando formas complexas de estranhamento”.

Relacionando um pensamento típico do capitalismo, tem-se uma das expressões do *coach* no relato que segue. Ao se referir ao tempo de execução das atividades planejadas no processo de *coaching*, o *coach* 1 menciona que:

[...] *essa é uma das coisas que eu falo muito e com os coachees, mas temos duas constantes que são antagônicas e é: tempo e dinheiro. Muitas coisas para você ter em menos tempo, você precisa ter muito dinheiro (COACH 1).*

Aqui o entrevistado coloca que é preciso muito tempo e, conseqüentemente, dinheiro, para conseguir alcançar os projetos pleiteados durante as sessões de *coaching*.

Dessa forma, o indivíduo permanece correndo contra o tempo para dar conta de conseguir o dinheiro necessário para a realização de seus projetos, sob a pena de sentir-se frustrado.

Ainda segundo Antunes (1995), nesse universo as necessidades são manipuladas, tornando-se, em vez de necessidades reais do indivíduo, em necessidades ditadas pelo lugar que ele ocupa na divisão do trabalho, o que causa o empobrecimento de suas necessidades e gera o processo de homogeneização delas. Na análise do autor, a alienação produzida pelas relações de trabalho no capitalismo contemporâneo é geradora de dimensões ético-morais ao trabalhador, na medida em que aprofunda o individualismo, o egoísmo e a competitividade, além de produzir a destruição da solidariedade de classe e a subsunção profunda aos objetivos da empresa.

Em síntese, Antunes (1995) afirma que a alienação do trabalhador no capitalismo contemporâneo redundaria na **desrealização do ser social** (grifos do autor), na medida em que o trabalho como fonte vital de realização do ser social desaparece: o homem perde-se si mesmo, desumaniza-se.

A partir da compreensão que o capitalismo assume na contemporaneidade, busca-se, aqui, compreender as percepções dos entrevistados sobre ele. A *coach 2*, ao ser indagada sobre quais propósitos prevalecem nas organizações, expressa:

*Os propósitos que ficam são os da empresa, lógico. Sem dúvida! É lucro! Nunca a empresa vai chegar e falar: “olha desenvolve aquele funcionário levando em consideração o que ele quer”. Ele (o funcionário) tem sim alguma forma de refletir seus propósitos no resultado, mas daí a querer desenvolver tudo o que ele quer... Sempre vai ter o dinheiro por traz. **Eu nunca vi nenhuma empresa falando do desenvolvimento pelo desenvolvimento, sempre tem uma intenção. Até estagiário, programa de trainee. O propósito é sempre da empresa, certeza** (COACH 2, grifos nossos).*

O capital não esconde seus interesses. Mézáros explica a lógica capitalista:

Pode usar e abusar abertamente da linguagem, pois o perigo de ser publicamente desmascarada é irrelevante, tanto devido à relação de forças prevalecente quanto aos dois pesos e duas medidas que se aplicam às questões debatidas pelos defensores da ordem estabelecida (MÉSZÁROS, 1996, p. 15).

A *coach 2* continua alertando para os riscos que esse movimento traz, ao provocar sofrimento psíquico no trabalhador:

Eu vejo muita gente doente, psicologicamente falando. Se eu pudesse apontaria como emergência um programa mais voltado para a qualidade de vida. Nós que temos orientação, nós cuidamos, está difícil até para a gente. Eu penso que daqui para a frente a gestão vai começar a perder a mão do número de pessoas que vão começar a “espanar”. As pessoas não estão aguentando mais. Não é com coaching ou 4 horas de treinamento que isso vai melhorar. A mudança tem que vir da gestão (COACH 2, grifos nossos).

A *Coach 2* expressa, com preocupação, os rumos que o trabalho vem assumindo para os trabalhadores, com o adoecimento desses indivíduos por conta do aumento das exigências impostas pelas empresas, além do fantasma do desemprego que ronda a todos.

Muitos pesquisadores têm-se dedicado a estudar o adoecimento do trabalhador diante do aumento de diagnósticos relacionados a depressão, fobias e transtornos de ansiedade (PRAUN; ANTUNES, 2015; SELIGMANN-SILVA, 2011).

Evidentemente, o adoecimento com nexos causais no trabalho não é tema novo, pois historicamente foram registradas doenças provocadas no e pelo ambiente de trabalho, como doenças osteomusculares³², além das sequelas de acidentes de trabalho. Contudo, atualmente as formas mais complexas do trabalho e, sobretudo, as pressões por produtividade, aumentam exponencialmente as doenças mentais.

Há, entretanto, outras perspectivas de análise para o adoecimento dos trabalhadores e da sociedade contemporânea em geral, a exemplo de Han (2017), que aponta o neoliberalismo como um desencadeador de tais processos.

Conforme mencionado anteriormente, “[...] a sociedade do desempenho e a sociedade ativa geram um cansaço e esgotamento excessivos. Esses estados psíquicos são característicos de um mundo que se tornou pobre em negatividade e que é dominado por um excesso de positividade” (HAN, 2017, p. 70). A busca incessante por desempenho gera sofrimento ao homem que trabalha e lhe traz mais fragilidade emocional.

Nas próximas subseções são abordadas as percepções dos *coachees*.

³² Pesquisa realizada por Luci Praun, realizada no Sindicato dos Metalúrgicos de São José dos Campos, referente ao número de comunicações de acidentes de trabalho (CAT's), revelou, a partir da análise desses documentos e entrevistas com trabalhadores, que, mesmo as doenças osteomusculares geraram, em última instância, o adoecimento psíquico causado, sobretudo, pelo assédio moral. Para conhecer a pesquisa, ver: PRAUN, L. Trabalho, adoecimento e descartabilidade humana. In. ANTUNES, R. (ORG.) **Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2007.

4.4 Aspectos positivos e negativos do *coaching* na percepção³ do *coachee*

A conduta de conexão e confiança com o *coach* foi um ponto levantado durante a entrevista. Ao ser questionada sobre os pontos positivos e negativos, além dos motivos para participar do processo de *coaching*, a entrevistada *coachee* 1.2 fez este relato:

Eu já fiz (o processo de coaching) dentro da empresa e fora da empresa. É que eu fiz antes de tudo, há uns 20 anos atrás, quando não se falavam em coaching, eu queria mudar de carreira, aí eu fiz. Mas dentro da empresa eu já fiz vários e com vários nomes. As vezes eles não falam que é coaching, mas é claramente um processo de coaching. Eu sei por que já fiz um monte e posso falar com toda certeza: quando você faz fora da empresa, você faz muito mais tranquila, mais confiante de que aquilo é para você mesmo. Você confia até mais na pessoa que está fazendo (o coaching) com você (COACHEE 1.2, grifos nossos)

A confiança estabelecida entre *coach* e *coachee* apresenta-se comprometida no ambiente empresarial. Nessa direção, Sennett (1999, p. 169) afirma que:

Os problemas de confiança assumem duas formas; numa a confiança simplesmente está ausente, na outra há uma desconfiança mais ativa dos outros. O laço de confiança, como vimos, desenvolve-se informalmente nas brechas e fendas das burocracias à medida que as pessoas aprendem de quem podem depender. Os laços de confiança são testados quando as coisas dão errado e a necessidade de ajuda se torna aguda.

É impossível que haja um relacionamento de confiança ampla entre *coach* e *coachee* quando o processo de *coaching* se dá no ambiente de trabalho, um processo que em cada momento se apresenta com um nome diferente e que é mediado por pessoas que representam o empregador. Nessa perspectiva, está longe um ambiente livre de julgamentos ao trabalhador e de imparcialidade da organização.

Ainda sobre aspectos positivos e negativos dos processos de *coaching* dentro das empresas, a *coachee* 2.2 afirma que se sente à vontade para se expressar durante as sessões no ambiente empresarial:

Eu tinha medo, mas nem eu sei do que eu tinha receio, sabe? Eu tive plena clareza de que as conversas ficavam ali, que era confidencial, mas eu não sei.... Eu penso que é muito mais a questão de eu estar abrindo os meus segredos, os meus anseios ali. Na verdade, eu nunca parei para pensar nisso. Você está me fazendo pensar nisso pela primeira vez, sabia? Mas eu não tive medo de ser mandada embora, era mais um medo de me abrir mesmo (COACHEE 2.2, grifos nossos).

O desconforto ao falar sobre si e sobre sua subjetividade fica claro na abordagem da entrevistada. Para Giovanni Alves, essa é uma característica do *toyotismo*, em que a subjetividade do trabalhador é capturada pelo medo. Quando se fala do novo *Mundo do*

Trabalho, fala-se de um sequestro da subjetividade do sujeito que trabalha. Para o autor, o medo faz parte do cotidiano de manipulação do homem que trabalha em prol dos interesses do capital. Assim, o trabalhador é levado a produzir pelo medo e, muitas vezes, não sabe exatamente qual é o seu temor, somente o sente. Alves (2008, p. 232) alerta para o fato de que “[...] poderíamos descrever o modo de operação intrapsíquico do medo de desemprego, um dos afetos que se disseminam nas condições históricas da sociometabolismo da barbárie”, e afirma que “[...] a manipulação do imaginário pelas imagens-fetiches do desemprego em massa é um dos elementos cruciais da captura da subjetividade”.

Assim, a emulação pelo medo é um propósito do capital, visto que, ao se sentir desprotegido ou em perigo de não ter um sustento, o trabalhador deixa-se levar pelos interesses da organização, para se livrar do desemprego, chegando ao ponto de esquecer de seus próprios interesses.

O autor observa que se trata de um sistema de representação consciente e pré-consciente de sentimentos que são manipulados pelo capital:

É o sistema pré-consciência/consciência que mobiliza, nas individualidades de classe proletária, o medo do desemprego (ou da precarização do trabalho), um dos afetos regressivos da alma humana. A representação consciente do desemprego abrange a representação do afeto (medo) mais a representação da palavra (desemprego) no plano do sistema pré-consciência/consciência. Por outro lado, em sua representação inconsciente, opera apenas a representação da coisa, isto é, apenas o significado “desemprego” aparece como coisa ou imagem-fetice, representação imagética da desefetivação do ser genérico do homem (ALVES, 2010, p. 232).

Visto isso, indaga-se também: Como pode ser possível o desenvolvimento pessoal em um ambiente permeado pelo medo e pela incerteza? Quais são os fatores motivadores do desenvolvimento que não o medo de um trabalho precarizado? São questões que pairam sobre esse relato e que estimulam uma reflexão sobre eficácia e liberdade do indivíduo ao participar de um processo de *coaching* em ambiente laboral.

No subitem que segue, apresentam-se os motivos que ainda levam o trabalhador a participar de tais práticas organizacionais.

4.5 Motivos para participar de processos de *coaching*, na percepção³ do *coachee*

Mesmo em um trabalho formal, o trabalhador é convidado a ser “empreendedor de si mesmo”. Assim, o *coaching* também é apresentado como uma bonificação ao trabalhador que

desempenha bem. A contradição é que o desenvolvimento como bonificação será para desempenho da própria empresa. O *coachee* 1.1 aponta os motivos que o levaram a participar do processo de *coaching* na empresa:

Na empresa nós fizemos uma avaliação 360°. Foi a primeira vez que a empresa fez essa atividade e aí “gente e gestão” (referindo-se ao departamento de RH) pegaram os dez melhores ranqueados da avaliação, os melhores ranqueados com as melhores notas, e proporcionaram o coaching. Não foi algo que eu busquei, a gente foi premiado, a empresa que proporcionou. Eles me ligaram e falaram naquela linguagem deles: cara, parabéns! Você acabou de ser escolhido. A empresa fez a avaliação 360° e quer te proporcionar um coaching. Você quer fazer? Vocês são livres para recusar. Quando recebi o convite eu nem pensei duas vezes porque a sua própria empresa proporcionar algo assim, nem que seja um curso para aprender a fazer pão, isso quer dizer que a empresa está olhando para você, ela vê a possibilidade de crescimento em você. Então, eu aceitei por gratidão mesmo. É sinal de que eles confiam em mim, no meu crescimento, assim como eu também quero crescer dentro da empresa. Aceitei também pela curiosidade, sabe? Eu sempre quis saber o que era um coach (COACHEE 1.1, grifos nossos).

Neste caso, o processo de *coaching* foi apresentado como premiação pelo ranqueamento dos dez melhores funcionários de uma avaliação de desempenho que leva em consideração “[...] a percepção que as pessoas ao redor de um profissional têm dele” (IBCOACHING, 2019, *online*). Na perspectiva da manipulação pelo capital, Han reflete que:

No regime neoliberal a exploração tem lugar não mais como alienação e autodesrealização, mas como liberdade e autorrealização. Aqui não entra o outro como explorador, que me obriga a trabalhar e me explora. Ao contrário, eu próprio exploro a mim mesmo de boa vontade na fé de que possa me realizar (HAN, 2017, p. 116).

Dessa forma, o trabalhador é responsável por sua própria exploração e se acha livre, mesmo sendo explorado. É responsável, não somente por quem ele é, mas também pelo que seus pares pensam sobre quem ele é. Suas competências e particularidades estão julgamento; são questões subjetivas inerentes ao indivíduo passando pelo crivo do capital.

Os mais bem “ranqueados” nessa avaliação são premiados com sessões de *coaching*, para elaborar suas competências comportamentais e, conseqüentemente, maximizar sua autoexploração de maneira alienada. É o trabalho e a subjetividade do homem que estão expostos ao processo de alienação.

O “ranqueamento” também inspira disputa entre os pares, o que hoje é bem-visto pelo novo proletariado. Ao mencionar Beaud e Pialoux (1999), Braga (2006, p. 134) explica que:

[...] para um bom número de jovens, o discurso do apelo à “classe” parece estar completamente ultrapassado. Não por outro motivo, o ponto de partida dos autores radica na constatação de que a condição operária parece ter sido abalada pela precarização de seu antigo estatuto fordista e pela frequência

com que os trabalhadores são desafiados pelo novo sistema de exploração e de dominação.

A *coachee* 2.1 também relata os motivos que a levaram a participar do processo de *coaching* e traz à tona o discurso da modalidade de trabalho *home office*³³. No relato, a entrevistada menciona sua transição, da carreira da produção (chão de fábrica) para uma área de gestão, logo administrativa, diferente do setor no qual atuava anteriormente. Assim, foi encaminhada para o processo de *coaching*:

*Quando eu fui para essa área, que eu te falei, que é uma área office, eu tive que começar a ficar só no home office por causa da pandemia. Eu entrei para o office durante a pandemia. Os processos eram totalmente diferentes. Aí ele (o líder) me disse: “vou encaminhar você para a coach, ela vai desenvolver alguns pontos e **toda vez que você tiver alguma dúvida “gruda” nela que ela vai te ajudar**” (COACHEE 2.1, grifos nossos).*

Nessa perspectiva, observa-se a infantilização e dependência que o processo de *coaching* dentro das organizações produz. O indivíduo passa a ter na figura do *coach* a salvação para todos os problemas que surgem. A intenção é buscar no *coach* um lugar de aprovação/reprovação, cerceando a liberdade de decisão autônoma e autorresponsável do trabalhador no que se refere ao seu fazer, conduzindo-o, mais uma vez, ao controle do capital. Ao abordar sobre o desenvolvimento das necessidades colocadas pelo novo *Mundo do Trabalho*, Ramos (2002, p. 59) observa que:

Elas ocorrem sobre uma materialidade de relações, organizações, processos e instituições que, ao mesmo tempo, condicionam e reprimem as subjetividades, levando-as a atuar segundo a lógica do capital, inibindo a plena objetivação do indivíduo humano como personalidade consciente, crítica e solidária.

A autora supracitada provoca reflexões sobre as condições subjetivas dos processos de produção, as relações de trabalho e o uso da autonomia dos indivíduos pensantes. Os indivíduos passam a refletir também de que forma o capital vem buscando a manipulação da subjetividade de acordo com sua lógica, permeando todos os contextos que os fazem pensar e interagir socialmente.

Sobre tal ponto, Byung-Chul Han (2018, p. 13) alerta a respeito da falsa liberdade que a ditadura do novo capital pressupõe.

O capital se multiplica enquanto competimos livremente uns com os outros. A liberdade individual é uma servidão na medida em que é tomada pelo capital para sua própria multiplicação. Assim, o capital explora a liberdade do indivíduo para se reproduzir.

³³ Escritório em casa (Livre tradução), ou modalidade de trabalho em que o trabalhador permanece em casa, trabalhando para a empresa de maneira remota.

O capital dá “liberdade” para o trabalhador ao mesmo tempo em que se favorece dessa condição. Nesse cenário, tem-se a ilusão de poder decidir livremente quando, na verdade, quem decide pelos indivíduos são as instituições.

A *coachee* menciona os desafios de iniciar em uma área em que trabalha exclusivamente em formato *home office*.

Eu particularmente não gosto do home office, eu acho que a parte de socializar com as pessoas fica bem comprometida, e eu tive uma dificuldade para criar intimidade com as pessoas do meu setor novo por causa de ser online (COACHEE 2.1).

A tendência para o trabalho *home office* é datada de antes da pandemia da COVID-19; porém, durante esse período, as empresas se aproveitaram para realizar a migração total ou parcial da mão de obra para o trabalho remoto.

Estas, pois, são forças que dobram as pessoas à mudança: reinvenção da burocracia, especialização flexível de produção, concentração sem centralização. Na revolta contra a rotina, a aparência da nova liberdade é enganosa. O tempo nas instituições e para os indivíduos não foi libertado da jaula de ferro do passado, mas sujeito a novos controles do alto para baixo. O tempo da flexibilidade é o tempo de um novo poder (SENNETT, 1999, p. 69).

Para Sennett, nessa tendência, onde o trabalho é descentralizado, “[...] o poder sobre o trabalhador é mais direto. Trabalhar em casa é a ilha última do novo regime” (SENNETT, 1999, p. 68). O autor compreende que o trabalho remoto força uma mudança e se apresenta como uma liberdade enganosa.

Nessa perspectiva, observa-se um movimento de autonomia limitada ou nula, e o sujeito tem a falsa impressão de que é guiado para que tenha mais liberdade, quando na verdade está sendo conduzido pelo capital para executar, de maneira velada, ações que beneficiam muito mais a instituição do que ele próprio.

Na próxima subseção, nos relatos de *coachees* é possível observar características do sistema capitalista acerca dos processos de *coaching*.

4.6 Características do sistema capitalista na percepção³ do *coachee*

Retoma-se aqui a questão dos múltiplos formatos dados ao processo de *coaching*, apresentado de maneira multifacetada, e de como as empresas buscam enquadrar comportamentos por meio de processos. O processo é apresentado, ora como um treinamento, ora como acompanhamento para desenvolvimento de competências, ou mesmo como o processo em si.

A *coachee* 1.2 relata:

Na empresa tinha uma pessoa que eu encontrava uma vez por semana. A gente fala das expectativas e desafios, eles faziam uns exercícios, elaborava a minha missão de carreira e de como eu deveria enquadrar a minha missão na missão da empresa, para caber dentro da caixinha e atender as expectativas da companhia. Era muito mais isso do que para minha vida mesmo. Era uma pessoa superbacana que fazia o coaching com a gente, mas tem as orientações da empresa que a gente sabe que tem, não é? Era muito mais um lance de como eu deveria me comportar, me enquadrar, para caber nas expectativas da empresa (COACHEE 1.2, grifos nossos)

A entrevistada deixa clara sua percepção sobre a intenção do capital: atender às expectativas da companhia. Nessa perspectiva, Giovanni Alves (2008, p.224) observa que “[...] as técnicas de manipulação utilizadas pelos aparatos midiáticos do sistema do capital buscam atingir o conteúdo oculto da pré-consciência e do inconsciente humano, visando a influenciar o comportamento dos indivíduos sociais”

Ainda sobre a narrativa do *coachee* 1.2, olhando para a questão do enquadramento mencionado pela entrevistada recorre-se a Antunes e Praun, para lembrar a alta competitividade exigida pelas organizações.

Espaços de trabalho propulsores de altos índices de desempenho e produtividade, estruturados com base nas exigências que cada vez mais extrapolam a capacidade física e mental humana em suportá-las não conseguem manter-se senão por meio de diferentes e sofisticados mecanismos de controle e coerção (ANTUNES; PRAUN, 2015, p. 419).

O enquadramento mencionado pela *coachee* 1.2 leva ao conceito de liberdade, o qual, na atual lógica capitalista, é “cantado em verso e prosa”. Entretanto, como aponta-nos Han (2018, p. 10), cabe perguntar: de que liberdade se está falando, na medida em que liberdade é “antagonista da coerção”?

Quando o trabalhador é “induzido” a responder e comportar-se conforme as expectativas da empresa, de fato deixa de ser livre e torna-se escravo. Nos dizeres de Han (2018, p. 10), “[...] o sujeito do desempenho, que se julga livre, é na realidade um servo: é um servo absoluto, na medida em que explora voluntariamente a si mesmo”.

Ainda sobre o processo de enquadramento, conforme já dito anteriormente, Alves (2010, p. 46), ao analisar o toyotismo, lembra que esse modelo de produção “mobiliza corpo e mente”, ou seja, “[...] o espírito do toyotismo implica não apenas a mobilização da mente [...]. Não apenas conhecer e fazer, mas conhecer e fazer ‘instintivamente’”. Para que esse modelo lograsse

sucesso, o seu criador, Taiichi Ohno³⁴, tomou como referência os esportes competitivos individuais, como o xadrez ou lutas de sumô e de judô. Ohno dizia que, no Japão, essas atividades são praticadas com “devoção”, e foi exatamente esse espírito que adotou para o novo modelo de produção.

Do ponto de vista do capital, Magno e Barbosa (2011, p. 129) apontam três situações benéficas promovidas pelo modelo toyotista, quais sejam:

1) a apropriação não apenas da força física do trabalhador, mas também de sua capacidade intelectual devido à exigência por um maior engajamento na gestão dos processos produtivos nos quais estão diretamente envolvidos (vide a criação dos círculos de controle de qualidade); 2) o estabelecimento de um ambiente competitivo interno entre os trabalhadores diretos entre si e destes com os terceirizados, pois o emprego passa a ter de ser garantido por demonstrações contínuas não apenas de competência e envolvimento com o trabalho, mas também de adesão aos ideários da cultura organizacional das empresas; 3) o enfraquecimento da coesão e da solidariedade entre os grupos com diferentes estatutos que integram a classe trabalhadora, vide o enfraquecimento do poder de pressão dos sindicatos sobre as empresas e o esvaziamento do Estado como esfera promotora de acesso aos direitos políticos e sociais.

Nessa direção, entende-se o quanto o enquadramento e o engajamento do trabalhador se encaixam no modelo toyotista, levando o trabalhador a assumir comportamentos de “devoção” aos objetivos da empresa. Esse processo oculta a real condição de “captura” da subjetividade e da liberdade do trabalhador como ser social (ALVES, 2010)

No que se refere à competitividade, lembre-se que ela ocorre entre empresas, mas também no interior delas, entre os pares, colegas de profissão. É a classe trabalhadora, individualizada, concorrendo entre si por altos índices de desempenho. Nessa direção, Han (2020, p. 13) recorre a Marx, em sua *Crítica da Economia Política* (2011), para afirmar que “[...] o capital se multiplica enquanto competimos livremente uns com os outros. A liberdade individual é uma servidão na medida em que é tomada pelo capital para a sua própria multiplicação”.

³⁴ *Taiichi Ohno* é considerado o criador do Sistema Toyota de Produção e o pai do Sistema Kanban. Formado em Engenharia Mecânica no Instituto de Tecnologia de Nagoya, entrou para a *Toyota Spinning and Weaving* em 1932. Expandiu as ideias desenvolvidas por *Kiichiro Toyoda* para reduzir perdas na produção, iniciando a experimentação e o desenvolvimento de metodologias de produção que diminuíssem o tempo de fabricação dos componentes principais dos produtos e a criação de sublinhas de montagens que dessem suporte à linha de produção final. Em 1988, escreveu e publicou o livro *O Sistema Toyota de Produção: Além da Produção em Larga Escala*.

No que tange a busca constante pelo lucro, no capitalismo, o *Coachee* 1.1 expõe: “Não existe almoço grátis”³⁵. E completa:

*É por causa da família que a gente acaba se desdobrando. Isso acontece automaticamente. Consecutivamente **queremos ter cada vez mais melhorias, digamos, (melhorias) profissionais. A gente sabe que não tem almoço grátis. Do mesmo jeito que a empresa às vezes proporciona o coaching para a gente, como a minha proporcionou, eu, enquanto profissional, preciso buscar algo maior na empresa. Muitas vezes a gente sabe que pode ou não acontecer a promoção, mas tem que estar preparado para isso*** (COACHEE 1.1, grifos nossos).

Nessa direção, é possível afirmar que há uma ditadura do capital. O trabalhador não se vê mais como explorado, ao contrário, iguala-se e copula com seu explorador. Traz a linguagem do explorador para sua própria gramática. Insere expressões típicas do capitalismo para justificar a busca de proventos para si e para sua família. Acerca desse novo modo de ser do trabalhador, Safatle (2001, p. 30-31) pondera:

Como sabemos, a generalização da forma-empresa no interior do corpo social abriu as portas para os indivíduos se autocompreenderem como “empresários de si mesmos” que definem a racionalidade de suas ações a partir da lógica de investimentos e retorno capitais e que compreendem seus afetos como objetos de um trabalho sobre si tendo em vista a produção de inteligência emocional. (SAFATLE, 2021, p.30-31)

O autor aponta o comportamento do trabalhador semelhante à lógica do capital. Nesse cenário, o indivíduo desenvolve suas aptidões, saberes e inteligência emocional como moeda de troca.

Nessa mesma direção, Byung-Chul Han (2018, p. 15) discorre sobre a falsa sensação de que “[...] no regime neoliberal não existe um proletariado ou uma classe trabalhadora que seria explorada pelo proprietário dos meios de produção”. Dessa forma, é considerado normal auto explorar-se, pois nada virá gratuitamente até às mãos do trabalhador. A exploração de si, de suas aptidões e subjetividade, é a moeda de troca do proletário.

Os saberes sociais compreenderiam mais que os saberes técnicos, pois apelam aos aspectos de personalidade e aos atributos do trabalhador. Por exemplo, destaca-se a responsabilidade devida à necessidade de um grau mais elevado de vigilância ao processo de trabalho; a capacidade de abstração, pela importância de se prefigurar possíveis eventos; as capacidades comunicacionais; de liderança; de trabalhar em equipe, associadas à interdependência dos postos de

³⁵ Frase popular americana que expressa a intenção de que é impossível conseguir algo sem dar nada em troca. A frase foi popularizada mundialmente pelo economista e prêmio Nobel Milton Friedman, nos anos 1970, ao aparecer como título de um de seus livros.

trabalho que parece constituir um corolário da automação (RAMOS, 2002, p. 54).

Retornando à fetichização das competências que, dominadas pelo capital, se sobrepõem à técnica, atribui-se um peso maior às questões subjetivas inerentes à personalidade do indivíduo; somente assim as atividades profissionais são desempenhadas de maneira satisfatória.

Ainda na perspectiva do processo de fetichização das competências, Mészáros (2011, p. 611) lembra que, no sistema capitalista, “[...] o ‘ter’ domina o ‘ser’ em todas as esferas da vida”. Não é permitido não ter nem tampouco errar, visto que cada erro implicará não obtenção de algo.

Receber suprimentos básicos é sinônimo de fracasso. O almoço que vem “grátis” não é merecido, na sociedade capitalista. Para Han (2018, p. 16), “[...] quem fracassa na sociedade neoliberal de desempenho, em vez de questionar a sociedade ou o sistema, considera a si mesmo como responsável e se envergonha por isso”. Conforme Sennett (2003, p. 159), o sujeito entra em uma busca de um constante “vir a ser” melhor do que si próprio e do que seus pares. Tal movimento toma conta dos objetivos do sujeito como propósito de trabalho.

As reflexões trazidas até agora expõem como a lógica de dominação e subjugação imposta pelo capitalismo “manipulatório” (ALVES, 2001) conta com a adesão dos trabalhadores que atuam, tanto como *coachee* quanto como *coach*, pois estão engajados no processo e não expressam qualquer leitura crítica sobre ele.

Alves (2008, p. 224) sintetiza os efeitos deletérios do capitalismo contemporâneo sobre o trabalhador:

O capitalismo manipulatório levou à exaustão os recursos de manipulação das instâncias intrapsíquicas do homem, pelas quais se constituem os consentimentos espúrios à dominação do capital nas “sociedades democráticas”. O sociometabolismo do capital ocorre por meio do tráfico de valores-fetiches, expectativas e utopias de mercado que incidem sobre as instâncias intrapsíquicas. Na medida em que o toyotismo baseia-se em atitudes e comportamentos proativos, a construção do novo homem produtivo utiliza, com intensidade e amplitude, estratégias de subjetivação que implicam a manipulação incisiva da mente e do corpo por conteúdos ocultos e semiocultos das instâncias intrapsíquica.

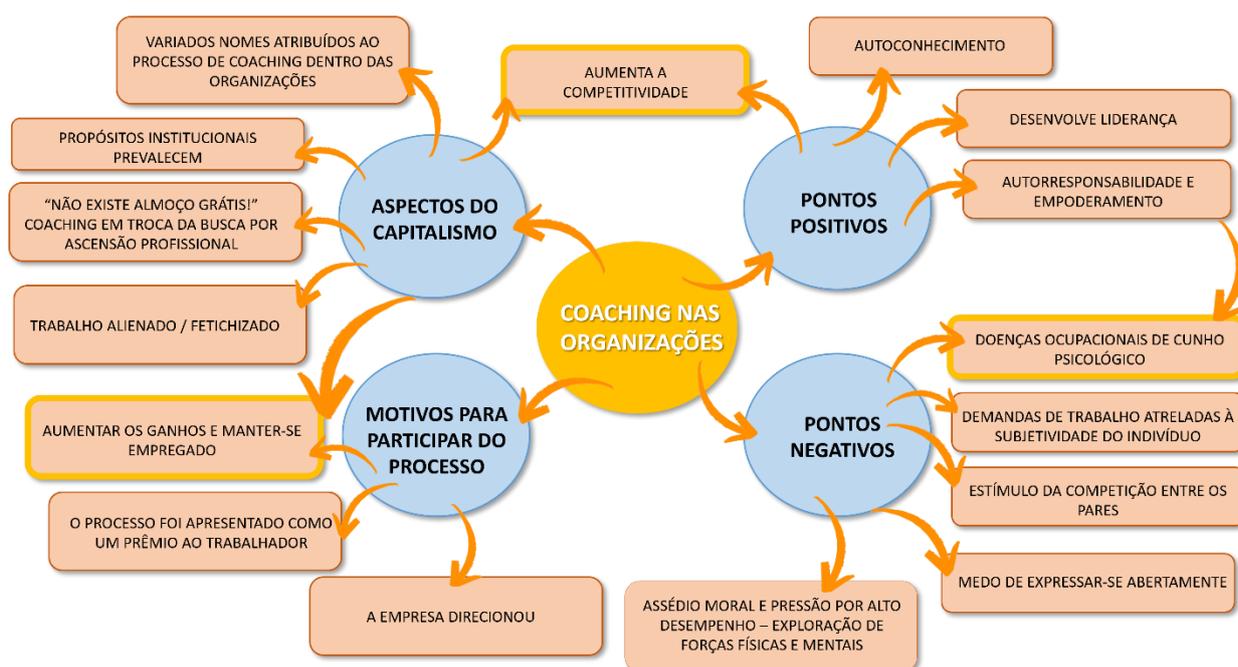
Dessa forma, evidencia-se o propósito da utilização das ferramentas que seduzem a subjetividade do trabalhador em prol da devoção e dedicação integral aos interesses da empresa.

Tais relatos, remetem às crises emuladas pelo capital e resvalam no *Mundo do Trabalho* neoliberal, tendo as práticas de *coaching* organizacional usadas como subterfúgio dentro da atmosfera laboral, lugar que permeia o indivíduo durante a maior parte de sua vida.

4.7 Síntese

À guisa de síntese, elaborou-se a Figura 5, que apresenta um mapa mental de forma a explicitar as principais reflexões sobre os achados da pesquisa.

Figura 5 – Mapa Mental



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Na Figura 5, em sentido horário estão os objetivos específicos atrelados às respostas das entrevistas guiadas por roteiro (analisadas na seção anterior).

Quando foram abordados os pontos positivos dos processos de *coaching* nas empresas, na perspectiva de *coach* e *coachee*, obtiveram-se relatos voltados a questões que abarcam o desenvolvimento de competências como autoconhecimento, liderança, autorresponsabilidade e, como consequência deste, o empoderamento do trabalhador que traz aumento da competitividade, aqui entendida tanto pelo *coach* quanto pelo *coachee*, como um viés positivo do processo.

Os pontos negativos elencados acerca do processo de *coaching* aparecem de forma difusa nos discursos; no entanto, ficam claras questões como: estímulo ao surgimento de doenças ocupacionais; propostas de trabalho que são atreladas aos propósitos pessoais do indivíduo,

portanto compreendem a subjetividade do trabalhador; estímulo à competição entre pares, desta vez aparecendo como um ponto negativo evidenciando as contradições do mundo do trabalho neoliberal que enfraquecem as identidades de classe; o medo e a pressão para que o trabalhador se expresse abertamente em um processo de *coaching* realizado dentro da empresa; e, o assédio moral para além da exploração física dos indivíduos, sendo considerado também uma exploração mental em relação ao trabalhador.

Quanto aos motivos para a participação do trabalhador nos processos de *coaching*, observa-se: o direcionamento da empresa como forma de desenvolvimento de competências que nem eram esperadas pelo trabalhador, mas que lhe são exigidas; o processo sendo apresentado como um prêmio ao trabalhador, pois as competências que serão desenvolvidas beneficiam, em verdade, mais as organizações do que ao próprio indivíduo; a promessa de aumento de ganhos como consequência de uma escalada hierárquica dentro da empresa, dando a ilusão da preservação da empregabilidade do trabalhador na organização. Assim, beneficia-se primeiramente, tendo como instrumento promotor as questões da subjetividade humana.

Na perspectiva de *coaches* e *coachees* observa-se uma percepção contraditória, especialmente sobre os pontos positivos e negativos dos processos de *coaching* no ambiente de trabalho. Ao mesmo tempo que o sujeito experimenta empoderamento e autoconhecimento, é conduzido a uma realidade de doenças psicológicas, altas demandas de trabalho, excesso de positividade (não é permitido fracassar) e assédio moral, levando em consideração a pressão por altos desempenho. Tais fatores são inebriados pelo obscurantismo dos interesses do capital *versus* a possibilidade individual de desenvolvimento pessoal que reverbera em desenvolvimento para o próprio capital.

Nesta pesquisa sobre *coaching* no ambiente de trabalho, aborda-se a barbárie da reificação **Erro! Indicador não definido.** das mentes e dos propósitos do sujeito. Questões que são subjetivas e caras ao indivíduo hoje também entram no jogo que mantém a roda do capital. Sendo assim, o *coaching* tem se apresentado como uma das ferramentas do *Mundo do Trabalho* neoliberal para reificação **Erro! Indicador não definido.** e manipulação da subjetividade do homem que trabalha. Essas práticas aparecem para garantir a alta produtividade e a busca desenfreada por alto desempenho, questões típicas das constantes mudanças a que os indivíduos estão expostos frente às crises do capitalismo.

Os aspectos do capitalismo contidos nos processos de *coaching* dentro das organizações revelam a busca pela acumulação de capital: aumento frequente dos ganhos; trabalho alienado e fetichizado; consciência do trabalhador de que “não existe almoço grátis”, portanto, o processo *coaching* é apresentado ao indivíduo sempre em troca de algo - o trabalhador, ao concordar com

esse movimento, legitimando as características do capital; os propósitos que permeiam os processos de coaching estão sempre atrelados aos propósitos da empresa, levando o trabalhador a pensar que os propósitos da empresa são equivalentes aos seus ideais; os variados nomes atribuídos ao processo de *coaching* dentro das empresas reiteram as contradições do *Mundo do Trabalho* neoliberal.

Novamente se depara com o aumento da competitividade enfraquecendo as identidades da classe trabalhadora. Como uma classe trabalhadora individualizada, a burguesia se fortalece, quando se fala em luta de classes.

Estes foram os pontos relevantes considerados por meio da coleta de dados, porém há de se considerar alguns pontos que são convergentes e divergentes entre si, destacados no mapa com contorno amarelo.

4.7.1 Pontos convergentes

- Aumento da competitividade: converge entre pontos positivos e aspectos do capitalismo. Observa-se que o aumento da competitividade entre os pares corrobora a divisão das classe proletárias e enfraquece os movimentos pelos direitos do homem que trabalha;

- Aumento de ganhos e manutenção do emprego, Convergência entre aspectos do capitalismo e motivos para participar do processo de coaching na organização. Nesse sentido, considera-se que o aumento dos ganhos e o mesmo tempo o medo do não trabalho fazem com que o indivíduo busque a todo custo se manter empregado. Dessa forma, o indivíduo submete-se a ferramentas instituídas pelo toyotismo (como os processos de *coaching*), entregando sua subjetividade nas mãos do capital que demanda, de maneira velada, os propósitos pessoais do trabalhador.

4.7.2 Pontos Divergentes

- Doenças ocupacionais de cunho psicológico: As doenças ocupacionais apresentam uma divergência entre promoção de autorresponsabilidade, autogestão do trabalho e empoderamento, que foram considerados pontos positivos do processo de *coaching versus* as doenças ocupacionais propriamente ditas apresentadas como pontos negativos. Nessa perspectiva, ao perceber seu valor como indivíduo (seus talentos e propósitos pessoais), o sujeito percebe-se imerso em um sistema que ele próprio não consegue transformar, apesar de seus talentos,

propósitos e empoderamento. Nesse sentido, as doenças ocupacionais psicológicas, a frustração e o sofrimento provocados pela barbárie do *Mundo do Trabalho* neoliberal são frutos desse ambiente de sujeição velada do indivíduo que trabalha para sua sobrevivência e de sua família.

- Trabalho alienado e fetichizado: O trabalho alienado e fetichizado apresenta uma divergência do empoderamento, que foi considerado como ponto positivo do processo de coaching. Entende-se empoderamento como a possibilidade de ser autônomo e assertivo em suas escolhas; em contrapartida está a condição alienada em que o sujeito não se percebe participando de um processo que não o beneficia. Ao contrário, beneficia primeiro o capital, tendo como instrumento promotor as questões da subjetividade humana.

Na perspectiva de *coaches* e *coachees* observa-se uma percepção contraditória, especialmente quanto aos pontos positivos e negativos dos processos de *coaching* no ambiente de trabalho. Ao mesmo tempo que tem acesso a empoderamento e autoconhecimento, o sujeito também é conduzido a uma realidade de doenças psicológicas, altas demandas de trabalho, excesso de positividade (não é permitido fracassar) e assédio moral, considerando-se a pressão por altos desempenho. Tais fatores são inebriados pelo obscurantismo dos interesses do capital *versus* a possibilidade individual de desenvolvimento pessoal, que reverbera em desenvolvimento para o próprio capital.

*Não acreditem no primeiro mundo;
Só acreditem no seu próprio mundo;
Seu próprio mundo é o verdadeiro;
Primeiro mundo, então!*

(Zeca Baleiro - Eu despedi o meu patrão, CD Pet Shop Mundo Cão, 2002)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças operadas no *Mundo do Trabalho* contemporâneo são desencadeadas como uma das respostas à crise de acumulação instaurada pelo capital.

A origem do trabalho como fonte criadora e emancipadora do homem foi transformada, ao longo da história, em alienação, coação e manipulação pelo medo. Nos primórdios da história do trabalho na ordem burguesa, o controle dos tempos e dos movimentos e a presença austera do supervisor, dentre outros aspectos, levavam os trabalhadores serem expostos a constantes riscos e exploração. Com o passar do tempo, a consciência de classe, a luta organizada e a forte sindicalização foram centrais para as conquistas das classes trabalhadoras, até a década de 1980.

Entretanto, com as mudanças operadas no mundo do trabalho, como resposta à crise estrutural do capital, o medo ao desemprego, os baixos salários e as consequências de um trabalho precarizado pela flexibilização tornaram-se constantes entre as classes trabalhadoras.

Dentre o conjunto de estratégias desenvolvidas pelo capital como parte de um projeto que leva os trabalhadores e trabalhadoras a pensarem que estão ganhando um presente, quando participam de um processo de *coaching*, para desenvolvimento das dinâmicas da empresa, tornou-se rotina nas grandes e médias empresas.

Nesse sentido, observam-se contradições, quando os trabalhadores normalizam o avanço do capital sobre suas subjetividades individuais e de classe e, ainda assim, relatam seus sonhos e anseios pessoais para o novo *Mundo do Trabalho* - um ambiente hostil e de pouca confiança. Por outro lado, as formas pelas quais o capitalismo manipulatório é implementado (desarticulando a organização e a solidariedade de classe, enfraquecendo o sindicalismo de combate, precarizando salários e flexibilizando o trabalho) deixa pouca margem para que os trabalhadores e trabalhadoras se percebam manipulados nesse processo.

Assim, ao identificar tais questões nesta pesquisa, tornou-se evidente a importância da luta das classes trabalhadoras em prol da sua organização, de forma que possam, de forma coletiva e consciente, rejeitar processos alienantes, como o de *coaching*. Mais do que isso, que

possam ser protagonistas da transformação da ordem burguesa em uma nova ordem social, com liberdade e igualdade plena para todos e acesso igualitário à riqueza socialmente produzida.

O conjunto de questões aqui elencadas suscita reflexões sobre o sentido da palavra desenvolvimento no âmbito do trabalho, embora esse desenvolvimento pelo trabalho seja reconhecido como “condição terna do homem”. Assim, pergunta-se: Desenvolvimento para que? Para quem?

Nesse sentido, espera-se que a pesquisa aqui relatada venha contribuir com as classes trabalhadoras no processo de desmitificação da prática de *coaching* e abra novas possibilidades de estudo sobre essa temática.

REFERÊNCIAS

Albornoz Suzana G. As esferas do reconhecimento: uma introdução a Axel Honneth. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, 2011, vol. 14, n. 1, pp. 127-143. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v14n1/v14n1a10.pdf>. Acesso em mar. 2022.

ALENCAR, Mônica M. T. Desemprego contemporâneo como elemento da acumulação capitalista e da luta de classes. **O Social em Questão**, núm. 25/26, enero-diciembre, 2011, pp. 97-117 Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro Rio De Janeiro, Brasil. Disponível em https://www.redalyc.org/img/art-cita-copiada_1.gif. Acesso em jan. 2022

ALVES, Giovanni A.P. A subjetividade às avessas: Toyotismo e “captura” da subjetividade do trabalho pelo capital. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**. Universidade Estadual Paulista, v. 11, n. 02, 2008, p. 223-239. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25782/27515>. Acesso em: jul. 2020. <https://doi.org/10.1590/1982-3703000942017>

_____. Dimensões da Reestruturação Produtiva do Capital: Notas teórico-metodológicas. **O público e o privado**. n. 11, Jan/Jun 2008, p. 09 – 20.

_____. Trabalho, subjetividade e capitalismo manipulatório – O novo metabolismo social do trabalho e a precarização do homem que trabalha. **Revista Eletrônica da Rede de Estudos do Trabalho – RET**. n. 8, 2010.

ALVES, Laís. T. **Alienação das sociedades mercantis e as panaceias contemporâneas: o coaching e sua função social alienante**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. 2019. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/7475>. Acesso em: out. 2020.

ANDERSON, Perry. Balanço do neoliberalismo. In: SADER, Emir & GENTILI, Pablo (ORGS.) **Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. p. 09 – 23. Disponível em: <http://afoiceemartelo.com.br/posfsa/Autores/Anderson,%20Perry/Balanco%20do%20Neoliberalismo.pdf>. Acesso em: jan. 2022.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao Trabalho?: Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. 3. ed. Campinas, SP: Cortez, 1995.

_____. Desvendando a nova morfologia do trabalho. **Estudos Avançados** - Universidade Estadual de Campinas. Campinas, SP, ed. 28, p. 39 - 53, 2014. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010340142014000200004&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: jul. 2020. <https://doi.org/10.1590/S0103-40142014000200004>

_____. **O caracol e sua concha: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2005.

_____. **O privilégio da servidão. O novo proletariado de serviços na era digital**. 2 ed. São Paulo: Boitempo, 2020.

_____ ; SOLUZA, Edvânia A. A Precarização e intensificação do teletrabalho em tempos de pandemia. Youtube, 8 mai. 2020. Disponível em:
https://www.youtube.com/watch?v=rOHVgI63_YI. Acesso em: mai. 2020.

_____ ; PRAUN, Luci. A sociedade dos adoecimentos no trabalho. **Revista Serviço Social & Sociedade**. São Paulo, n. 123, p. 407-427, jul./set. 2015. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/ssoc/a/cbc3JDzDvxTqK6SDTQzJLP/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: set. 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/0101-6628.030>

AFSHAR, Yasmin; CASTRO, Júlio C. L. de C; FRANCO, Fábio; MANZI, Ronaldo; SAFATLE, Vladimir. O sujeito e a ordem do mercado: gênese teórica do neoliberalismo. *In*: DUNKER, Christian; JUNIOR, Nelson da Silva; SAFATLE, Vladimir (org.). **Neoliberalismo como gestão do sofrimento psíquico**. 1. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2021, p. 47-75.

BARRETO, M. Assédio moral: trabalho, doenças e morte. **Anais do Seminário Compreendendo o Assédio Moral no Ambiente de Trabalho**. Coordenação técnica, Cristiane Queiroz Barbeiro Lima, Juliana Andrade Oliveira, Maria Maeno. São Paulo; Fundacentro, 2013.

BRAGA, Ruy. Uma sociologia da condição proletária contemporânea. **Tempo Social**, Revista de Sociologia da USP, v. 18, n. 1, 2006, p.133 - 152

BEHRING, Elaine R. Expressões políticas da crise e as novas configurações do Estado e da sociedade civil. *In*: CONSELHO FEDERAL DE SERVIÇO SOCIAL; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENSINO E PESQUISA EM SERVIÇO SOCIAL. **Serviço Social: direitos sociais e competências profissionais**. Brasília: CFESS/ABEPSS, 2009

_____. As novas configurações do Estado e da Sociedade Civil no contexto da crise do capital. *In*: CONSELHO FEDERAL DE SERVIÇO SOCIAL; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENSINO E PESQUISA EM SERVIÇO SOCIAL **Serviço Social: direitos sociais e competências profissionais**. Brasília: CFESS/ABEPSS, 2017. Disponível em:
<http://www.poderesocial.com.br/wp-content/uploads/2017/08/1.3-Express%C3%B5es-pol%C3%ADticas-da-crise-e-as-novas-configura%C3%A7%C3%B5es-do-Estado-e-da-sociedade-civil-%E2%80%93-Elaine-Rossetti-Behring.pdf>. Acesso em fev. 2022.

BERHING, Elaine Rossetti; BOSCHETTI, Ivanete. **Política Social**. Fundamentos e história. São Paulo: Cortez, 2006. (Biblioteca Básica de Serviço Social, v. 1)

BOCK, Ana. M. B.; FURTADO, Odair.; TEIXEIRA, Maria. de L. T. **Psicologias**: uma introdução ao estudo de Psicologia. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

BOFFI, Sandra A. N. O.; RICCI, Fabio; OLIVEIRA, Edson A. A. Q. **Análise histórica da região do vale do paraíba como atrativo para a implantação da indústria de base**. X Encontro Latino-Americano de Iniciação Científica e VI Encontro Latino-Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. Publicado em: outubro de 2006. Disponível em:
http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2006/epg/06/EPG00000542_ok.pdf. Acesso em: outubro de 2021.

BONENTE, Bianca I. Desenvolvimento em Marx e na teoria econômica: por uma crítica negativa do desenvolvimento capitalista. **Marx e o Marxismo**. Fev. 2015. Disponível em:

<http://www.niepmarx.blog.br/revistadoniep/index.php/MM/article/view/68> . Acesso em: jun. 2020.

BORGES, Livia O.; YAMAMOTO, Oswaldo H. O Mundo do Trabalho. In: ZANELLI, J.C; BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BRISOLA, Elisa M. A; MARCONDES, Nilsen A.V. Análise por triangulação de métodos: um referencial para pesquisas qualitativas. **Revista UNIVAP on line**. v. 20, n. 35, 2014. Disponível em <https://revista.univap.br/index.php/revistaunivap/article/view/228> . Acesso em: jul. 2020. <http://dx.doi.org/10.18066/revunivap.v20i35.228>

CAMPOS, Ana Cristina. IBGE: Empresas empregavam 7,6 milhões de pessoas em 2019. In: **Agência Brasil**. Publicado em 21 de julho de 2021. Publicação *online*. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-07/ibge-industrias-empregavam-76-milhoes-de-pessoas-em-2019>. Acesso em: outubro de 2021.

CAMPOS, Teodoro M. e STOROPOLI, José E. Aplicação de *coaching* em empresas: um meta estudo sobre e evolução das pesquisas em um periódico internacional especializado. **Revista Administração em Diálogo** – PUC. São Paulo. v.17, n.2, Mai/Jun/Jul/Ago 2015, p.23-40. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/rad/article/view/16307/17422>. Acesso em: jul. 2020. <https://doi.org/10.20946/rad.v17i2.16307>

CAPITAL RESEARCH. A crise financeira mundial: estamos diante de uma (e quais foram as maiores)? **Capital Research**. Publicado em: 22 de abr. de 2020. Disponível em: <https://www.capitalresearch.com.br/blog/investimentos/crise-financeira-mundial/#:~:text=Crise%20dos%20mercados%20emergentes,fuga%20de%20capitais%20em%20massa>. Acesso em: ago. 2020.

CARDOSO, Fernando Henrique; FALETTO, Enzo. **Dependencia y desarrollo en América Latina**. Mexico City: Siglo XXI, 1969. (Published in English as *Dependency and Development in Latin America*. Berkeley: University of California Press, 1979).

CASULO, Ana Celeste; ALVES, Giovanni; SILVEIRA, Carla. **Precarização do trabalho e saúde mental**. Brasil na era Neoliberal. 1. ed. Bauru: Projeto Editorial Práxis, 2018.

CHAGAS, Eduardo F. **A determinação dupla do trabalho em Marx**: trabalho concreto e trabalho abstrato. Disponível em: <https://marxismo21.org/wp-content/uploads/2012/08/A-determina%C3%A7%C3%A3o-dupla...-Ed.-Chagas.pdf>. Acesso em jan. 2022.

Cresce o número de empresas que adota o *coaching* em gestão de pessoas. **Site da AMCHAM Brasil**. Publicado em: 19 de ago. de 2016. Disponível em: <https://www.amcham.com.br/noticias/gestao/cresce-o-numero-de-empresas-que-adota-o-coaching-em-gestao-de-pessoas-1907.html>. Acesso em: jun. 2020.

CRUZ NETO, Otávio. O trabalho de campo com descoberta e criação. In. MINAYO, Maria C. de S. (org.) *et al.* **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 28. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009, p. 53-67.

DAMASCENO, Bianca D. **A sociedade contemporânea e seus meios de competência: uma crítica ao *coaching* à luz da teoria psicanalítica**. Dissertação (mestrado profissional em psicanálise, saúde e sociedade). Universidade Veiga de Almeida, Rio de Janeiro, 2011.

DAVIS, Mike. A crise do corona vírus é um monstro alimentado pelo capitalismo. *In*: HARVEY, David *et al.* **Corona vírus e a luta de classes**. Brasil: Terra Sem Amos, 2020. v. 1, cap. 1, p. 05 - 12. *E-book*.

DEJOURS, Christophe. A avaliação do trabalho submetida à prova do real. *In*: SZNELWAR, Laerte Idal; MASCIA, Fausto Leopoldo (ORGS.). **Cadernos TTO**. São Paulo: Blucher, 2008.

DEJOURS, C; BÈGUE, Florence. **Suicídio e trabalho: o que fazer?** Brasília: Paralelo 15, 2010.

DICIONÁRIO ONLINE. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/keynesianismo/>. Acesso em: ago. 2020.

DICIONÁRIO Oxford Advanced Learner's Dictionary. Oxford University Press. Oxford. 2013.

DINIZ, Arthur. **Líder do futuro: a transformação em líder *coach***. São Paulo: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2005.

DOS SANTOS, Theotonio. “La crisis de la teoría del desarrollo y las relaciones de dependencia en América Latina”. *In*: JAGUARIBE, Hélio. **La dependencia política-económica de América Latina**. Mexico City: Siglo XXI, 1970.

ENGELS, F., **Dialectique de la nature**. Paris: Éditions Sociales, 1952.

FERREIRA, Wallace. **Justiça e reconhecimento em Nancy Fraser: interpretação teórica das ações afirmativas no caso brasileiro**, 2010. Publicação *online*. Disponível em: <https://www.cp2.g12.br/ojs/index.php/PS/article/download/606/519#:~:text=A%20teoria%20do%20reconhecimento%20em%20Nancy%20Fraser&text=Entende%20que%20demandas%20por%20reconhecimento,%2C%20ra%C3%A7a%20g%C3%AAnero%20e%20sexualidade>. Acesso em: fev.2022.

FONTES, Virginia. Capitalismo em tempos de uberização: do emprego ao trabalho. **Revista KALLAIKIA – Revista de Estudos Galegos**, nº 2, Publicado em junho de 2017. p.45 – 67. Disponível em: <https://www.niepmarx.blog.br/revistadoniep/index.php/MM/article/view/220/177>. Acesso em jan. 2022.

FRANK, André Gunder. **Latin America: Underdevelopment or Revolution**. New York: Monthly Review Press, 1969.

FRASER, Nancy. Da redistribuição ao reconhecimento? Dilemas da justiça numa era “pós-socialista”. Tradução: Julio Assis Simões. **Cadernos de Campo**, nº 14-15. São Paulo, 2006, p. 231-239.

FREAS, Alyssa. O coaching de executivo para resultados do negócio. *In*: FREAS, Alyssa M.; GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence. **Coaching**: o exercício da liderança. 4. ed. São Paulo: Elsevier, 2003. cap. 3, p. 66 - 80.

FREITAS, Sônia Maria de. **História Oral**: possibilidades e procedimentos. 2. ed. São Paulo: Associação Editoria Humanitas, 2006.

GIDDENS, Anthony. **As conseqüências da modernidade**. Trad. Raul Fiker. São Paulo: Editora UNESP, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008

GOIS, Juliana Carla da Silva. **Constituição das políticas sociais no capitalismo e a peculiaridade brasileira**. Universidade Federal de Santa Catarina, 2017. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/180173/101_00501.pdf?sequence=1&isAllowed=y . Acesso em: jan. 2022

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

GROSGOUEL, Ramón. Desenvolvimentismo, Modernidade e Teoria da Dependência na América Latina. **Epistemologias do Sul**, Foz do Iguaçu/PR,2(1),PP.10-43, 2018. Disponível em: <https://revistas.unila.edu.br/epistemologiasdosul/article/view/1168/1004>. Acesso em fev. 2022

HAN, Byung-Chul. **Psicopolítica**: o neoliberalismo e as novas técnicas de poder. Brasil: Editora Âyiné, 2018.

_____. **Sociedade do Cansaço**. Trad. Enio Paulo Giachini. 2. ed. ampliada. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2017.

_____. **Sociedade da Transparência**. Trad. Enio Paulo Giachini. 5 reimpressão. Petrópolis: Vozes, 2020.

HARVEY, David. **Condição Pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 17. ed. São Paulo: Loyola, 2008. v. 1.

HARVEY, David. **Para Entender O Capital** . Livro I. Trad. Rubens Enderle. São Paulo: Boitempo, 2013. *E-book*.

IAMAMOTO, Marilda. **Serviço Social em tempo de Capital Fetiche**: capital financeiro, trabalho e questão social. São Paulo; Cortez, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Cadastro Central de Empresas**. 2017. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/sao-jose-dos-campos/panorama>. Acesso em: set. 2020.

IVO, Anete. B. L. O paradigma do desenvolvimento: do mito fundador ao novo desenvolvimento. **Caderno CRH[online]**. 2012, vol.25, n.65, p.187-210. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ccrh/v25n65/v25n65a02.pdf>. Acesso em: jul. 2020.
<https://doi.org/10.1590/S0103-49792012000200002>

JAMESON, Frederic. **Pós-Modernismo: a lógica cultural do capitalismo tardio**. São Paulo: Ática, 1996. v. 41.

JESUS, Altair R.; PEREIRA, Danielle V. L. O projeto da modernidade, crise capitalista e ideologia pós-moderna. **Temporalis**. Brasília (DF), n.20, p.31-47, jul./dez. 2010. Disponível em: <http://periodicos.ufes.br/temporalis/article/view/3445>. Acesso em jun. 2020.
<https://doi.org/10.22422/2238-1856.2010v10n20p31-47>

KRAUSZ, Rosa R. **Coaching Executivo: a conquista da liderança**. São Paulo: Nobel, 2007.

LEIDER, Richard J. O espelho da liderança: por que eu deveria segui-lo? *In*: GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence; FREAS, Alyssa. **Coaching: o exercício da liderança**. 4. ed. São Paulo: Elsevier, 2003, cap. 4, p. 122 - 129.

LESSA, Sérgio. **Trabalho e proletariado no capitalismo contemporâneo**. São Paulo: Cortez, 2007.

LESSA, Sérgio; TONET, Ivo. **Introdução à filosofia de Marx**. São Paulo: Expressão Popular, 2011.

MAGNO, Atila; BARBOSA, Silva. O empreendedor de si mesmo e a flexibilização no mundo do trabalho, **Rev. Sociol. Polit.** 19 (38), fev, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsocp/a/n9J3htptDPZdJ8CvpTNHw9J/abstract/?lang=pt> . Acesso em out. 2021

MANDEL, Ernest. **A crise do capital: os fatos e sua interpretação marxista**. São Paulo/Campinas: Ensaio/Unicamp, 1990.

MARTINEZ, Felipe Pasini Paez. Interpretação da Crise Financeira Mundial sob a Perspectiva de David Harvey. Programa de Mestrado da Universidade Estadual Paulista, 2014. Disponível em: <https://agendapos.fclar.unesp.br/agenda-pos/economia/3391.pdf>. Acesso em jan. 2022

MARX, Karl. **Crítica do Programa de Gotha**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2012.

_____. **Manuscritos Econômico-Filosóficos**. Publicação *online*. Disponível em: <https://www.marxists.org/portugues/marx/1844/manuscritos/cap01.htm> Acesso em 19 de junho de 2020

_____. A mercadoria. **O Capital: Crítica da economia política**. Livro I: O processo de produção do capital. Trad. Rubens Enderle. São Paulo: Boitempo, 2011, p. 777-778.

_____. **Teorias da mais-valia: história crítica do pensamento econômico**. Livro IV: O capital. Trad. Reginaldo Sant'Anna. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980. v.1.

MELO JÚNIOR, João Alfredo Costa de Campos. O TRABALHO E SEUS CRÍTICOS: UM DEBATE TEÓRICO. **Fênix. Revista de História e Estudos Culturais**, v. 5, n.3, jul/ago/set, 2008 Disponível em: <https://www.revistafenix.pro.br/revistafenix/article/download/66/57>

MERCURE, Daniel. Adam Smith: as bases da modernidade. *In*: MERCURE, Daniel; SPURK, Jan. (Orgs). **O trabalho na História do Pensamento Ocidental**. Tradução de Patrícia Chittoni Ramos Reuillard e Sonia Guimarães Taborda, Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

MÉSZÁROS, István. **A crise estrutural do capital**. 2. ed. rev. e ampliada. Trad. Francisco Raul Cornejo *et al.* São Paulo: Boitempo, 2011.

_____. **Para além do capital: Rumo a uma teoria da transição**. Trad. Paulo Cezar Castanheira; Sérgio Lessa. 1. ed. rev. São Paulo: Boitempo, 2011. v. 1.

MINAYO, Maria C. de S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. *In*: MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.) *et al.* **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 28. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009, p. 9-29.

MOTA, Ana E. Redução da pobreza e aumento da desigualdade: um desafio teórico-prático ao Serviço Social brasileiro. *In*. MOTA, Ana E. (ORG.). **As ideologias da contrarreforma e o Serviço Social**. Recife: Editora Universitária UFPE, 2010.

_____. Crise contemporânea e as transformações na produção capitalista. *In*. CONSELHO FEDERAL DE SERVIÇO SOCIAL; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENSINO E PESQUISA EM SERVIÇO SOCIAL. **Serviço Social: direitos sociais e competências profissionais**. Brasília: CFESS/ABEPSS, 2009.

MOTA JUNIOR, José Dimas Ramos; BRISOLA, Elisa Maria Andrade. “O futuro do emprego e o profissional do futuro”. **Interação - Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão** 23, nº. 2 (novembro 7, 2021): 43 - 53. Disponível em: <https://periodicos.unis.edu.br/index.php/interacao/article/view/495>. Acesso em jan. 2022.

NASCIMENTO, Clara Scaldelai. **O Processo de Identidade de Mulheres Frente a Vulnerabilidade Social e as Políticas Públicas do SUAS**. Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC, 2021.

NETTO, José Paulo; BRAZ, Marcelo. **Economia Política**. Uma introdução crítica. São Paulo: Cortez, 2006. (Biblioteca Básica de Serviço Social; v. 1)

NUNES, Ticiana Amaral. Marx e Polanyi: a construção de uma epistemologia crítica ao Liberalismo. Econômico. **Revista Café com Sociologia** | v.7, n.3 | pp.50-66 | ago./dez., 2018. Disponível em: <http://revistacafecomsociologia.com/revista/index.php/revista/article/view/975>. Acesso em fev. 2022.

NUN, José. Superpoblación relativa, ejército industrial de reserva y massa marginal. **Revista Latinoamericana de Sociologia**. México, v. 5, n. 66, 1969.

OLD, Dino. *Coaching* cresce mais de 300% no país, movimenta milhões e atrai profissionais que buscam se reinventar. **Exame.com**. Publicado em: 11 de março de 2019. Disponível em: https://exame.com/negocios/dino_old/coaching-cresce-mais-de-300-no-pais-movimenta-milhoes-e-atrai-profissionais-que-buscam-se-reinventar/. Acesso em: jun. de 2020.

OLIVEIRA, Gilson. Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento. **Rev. FAE**, Curitiba, v.5, n.2, p.37-48, maio/ago. 2002. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/viewFile/477/372> Acesso em: fev. de 2022.

OLIVEIRA, Francisco. **A economia brasileira: crítica à razão dualista**. 2. ed. São Paulo: **CEBRAP**, 1972.

PATI, Camila. 10 competências de que todo profissional vai precisar até 2020. **Exame.com**. Publicado em: 22 de jan. de 2016. Alterado em: 13 de mar. de 2019. Disponível em: <https://exame.com/carreira/10-competencias-que-todo-profissional-vai-precisar-ate-2020/>. Acesso em: jun. 2020.

PEREIRA, José Maria Dias. Uma breve história do desenvolvimentismo no Brasil. **Cadernos do Desenvolvimento**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 9, p.121-141, jul.- dez. 2011. Disponível em: <http://www.cadernosdodesenvolvimento.org.br/ojs-2.4.8/index.php/cdes/article/view/223>. Acesso em fev. 2022.

PINCHOT, Elizabeth; PINCHOT, Gifford. Raízes e limites do aconselhamento de carreira. *In*: GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence; FREAS, Alyssa. **Coaching: o exercício da liderança**. 4. ed. São Paulo: Elsevier, 2003. cap. 4, p. 82 - 104.

PLIOPAS, Ana L.V. da S. V. **Coaching Executivo: dinâmicas das relações entre o coachee, o coach e a organização**. Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10438/24298>. Acesso em: out. 2020.

PRAUN, L. Trabalho, adoecimento e descartabilidade humana. *In*: ANTUNES, R. (ORG.) **Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2007.

PROJETO DE LEI - PL5554/2009. Dispõe sobre a profissão do profissional de *coaching* (*coach*) e dá outras providências. Situação: Arquivada em 05 de mar. 2012. *In*: **Site da Câmara dos Deputados**. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=440915>. Acesso em: jul. 2020.

QUIJANO, Aníbal. “Notas sobre el concepto de ‘marginalidad social.’” *In*: QUIJANO, Aníbal (ed.). **Imperialismo y “Marginalidad” en América Latina**. Lima: Mosca Azul Editores, 1977.

RAMALHO, Tiago Rego. Liberdade e igualdade no pensamento de Karl Marx. *In*: **Revista Eletrônica Arma da Crítica**, n. 6, out. 2015. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/23240/1/2015_art_trramalho.pdf. Acesso em fev. 2022.

RAMOS, Marise Nogueira. **A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?** 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

ROSA, Joseane. Pós Modernismo. **Educa Mais Brasil**. Publicado em 11 de julho de 2019. Disponível em: <https://www.educamaisbrasil.com.br/enem/artes/pos-modernismo>. Acesso em: ago. 2020.

SALLES, Wagner; VIEIRA, Fernando. O; SOUZA, Márcio. S; BARROS, Sérgio. R. S. “O canto do *coaching*”: uma análise crítica sobre os aspectos discursivos do triunfo ágil difundido no Brasil. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**. v.13, n.36, p. 3231-3260 Set/Dez – 2019. Disponível em: <https://gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/2972/1438>. Acesso em: jul. 2020. <https://doi.org/10.21171/ges.v13i36.2972>

SAFATLE, Vladimir. A economia é a continuação da psicologia por outros meios: sofrimento psíquico e o neoliberalismo como economia moral. *In*: DUNKER, Christian; JUNIOR, Nelson da Silva; SAFATLE, Vladimir (ORGS.). **Neoliberalismo como gestão do sofrimento psíquico**. 1. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2021, p. 17-46.

SANTOS, Josiane Soares. “**Questão Social**: particularidades do Brasil. São Paulo: Cortez, 2012. (Biblioteca Básica de Serviço Social; v. 6)

SEADE - Sistema Estadual de Análise de Dados Estatísticos. **Informativo trimestral: RM do Vale do Paraíba e Litoral Norte**. Publicação *online*. Publicado em: 8 de março de 2020. Disponível em: <https://www.seade.gov.br/mercado-trabalho/wp-content/uploads/2020/03/RM-VPLNorte-4trim2019.pdf>. Acesso em: set. 2020.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. Elaborado pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE). 2013. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf Acesso em: out. 2020.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 20. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 7. ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

SILVA, Lígia C. O. *et al.* Desvendando o *coaching*: uma revisão sob a ótica da psicologia. **Psicologia: Ciência e Profissão**. Campinas, SP, v. 38, ed. 2, p. 363 - 377, Abr / Jun 2018. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010340142014000200004&lng=pt&tlng=pt . Acesso em: jul. 2020. <https://doi.org/10.1590/1982-3703000942017>

SIQUEIRA, Marco V.S. **Gestão de pessoas e discurso organizacional**: Crítica à relação indivíduo-empresa nas organizações contemporâneas. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2009.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE *COACHING*. **Livro de Metodologia**: Formação de Coaches - Personal & Professional Coaching. São Paulo: SBCOACHING Publishing, [s.d].

TÔNUS, Karla Paulino. A humanização e a desumanização decorrentes das formas de trabalho historicamente determinadas. Análise do livro: A Caverna, de José Saramago. **Revista Eletrônica Saberes da Educação**, v. 3, n. 1, 2012. Disponível em: <http://docs.uninove.br/arte/fac/publicacoes/pdf/v3-n1-2012/karla.pdf>. Acesso em fev, 2022

THE EXECUTIVE *COACHING* FORUM. **O Manual do Coaching Executivo**: Princípios e diretrizes para uma parceria de *coaching* bem sucedida. Trad. Instituto Brasileiro de *Coaching* por Ana Teresinha Passarella Coelho. 4. ed. São Paulo: [s. n.], 2010. Disponível em: <https://theexecutivecoachingforum.com/docs/default-document-library/executive-coaching-manual-brasilianf6a0.pdf>. Acesso em: jul. 2020.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira, 1999.

WIKIPEDIA. **A enciclopédia livre**. Publicação online. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/N%C3%A3o_existe_almo%C3%A7o_gr%C3%A1tis. Acesso em: out. 2021.

WORD ECONOMIC FORUM. **The Future of Jobs Report 2018**: Centre for the New Economy and Society. Publicação online. 2018. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf. Acesso em: ago. 2020.

APÊNDICE I – OFÍCIO DESTINADO À INSTITUIÇÃO DE *COACHING*

OFÍCIO Nº _____

São José dos Campos, _____ de _____ de 20____.

Prezado Senhor _____,

Solicitamos de Vossa Senhoria permissão para realização de pesquisa pela aluna Juliana Guratti Flausino, do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté/SP, a ser desenvolvida durante o período 2020-2022, intitulado ***COACHING: DESENVOLVIMENTO PARA QUEM? Uma visão crítica dos processos de coaching no contexto organizacional.*** O estudo será realizado com *coachees* trabalhadores de empresas de grande porte localizadas na cidade de São José dos Campos que tenham participado de processos de *coaching* no ambiente laboral nos últimos 24 meses. O estudo receberá orientação da Profa. Dra. Elisa Maria Andrade Brisola.

Para o desenvolvimento pesquisa serão realizadas entrevistas com 2 *coaches* e 4 *coachees*, acerca de suas percepções sobre os processos de *coaching* aplicados no ambiente organizacional. As entrevistas serão guiadas por um roteiro e registradas por meio de recursos audiovisuais, como forma de captação das informações para análise dos dados empíricos, mantendo-se o anonimato da identidade dos colaboradores entrevistados.

Ressaltamos que o projeto de pesquisa passou por análise e aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté e que foi aprovado sob o CEP/UNITAU nº 40644920.5.0000.5501.

Certos de contar com sua colaboração, colocamo-nos à disposição para outros esclarecimentos no Programa de Pós-graduação da Universidade de Taubaté, na rua Visconde do Rio Branco, 210, CEP 12.080-000, pelo telefone (12) 3625-4100 (universidade) ou (12) 99135-9172 (pesquisadora), e solicitamos a gentileza da devolução do Termo de Autorização da Instituição devidamente preenchido e assinado pelo representante legal.

No aguardo de sua resposta, aproveitamos a oportunidade para renovar nossos protestos de estima e consideração.

Atenciosamente,
Alexandra Magna Rodrigues
Coordenadora do Mestrado em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas
Sociais

A(o)

Ilmo(a). Sr(a). _____

Diretor(a): _____

APÊNDICE II– TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO DE *COACHING*

São José dos Campos, _____ de _____ 20_____.

De acordo com as informações do ofício nº _____, sobre a natureza da pesquisa intitulada ***COACHING: DESENVOLVIMENTO PARA QUEM? Uma visão crítica dos processos de coaching no contexto organizacional***, com propósito de trabalho a ser executado pela aluna Juliana Guratti Flausino do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté, após a análise do conteúdo do projeto da pesquisa a Instituição que represento autoriza a realização de entrevistas com os *coachees* que foram submetidos a processos de *coaching* no ambiente laboral nos últimos 24 meses, que serão indicados pelos profissionais *coaches* desta instituição, sendo mantido o anonimato da instituição e dos profissionais.

Atenciosamente,

Responsável pela Instituição

Nome da Instituição

CNPJ da Instituição

Endereço da Instituição

APÊNDICE III - TERMO DE COMPROMISSO DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL

Eu Juliana Guratti Flausino, pesquisadora responsável pelo projeto de pesquisa intitulado *COACHING: DESENVOLVIMENTO PARA QUEM? UMA VISÃO CRÍTICA DOS PROCESSOS DE COACHING NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL*, comprometo-me a dar início à pesquisa somente após a aprovação do Sistema CEP/CONEP (em atendimento ao artigo 28 parágrafo I da Resolução 510/16 e XI.2 item A ou da Resolução 466/12).

Em relação à coleta de dados, eu, pesquisadora responsável, asseguro que o caráter de anonimato dos participantes será mantido e que as suas identidades serão protegidas.

Os documentos não serão identificados pelo nome.

Manterei um registro de inclusão dos participantes de maneira sigilosa, contendo códigos, nomes e endereços, para uso próprio.

Os termos assinados pelos participantes serão mantidos em confiabilidade estrita, juntos em um único arquivo, físico ou digital, sob minha guarda e responsabilidade por um período mínimo de 5 anos.

Asseguro que os participantes desta pesquisa receberão uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido; Termo de Assentimento (TA, quando couber), Termo de Uso de Imagem (TUI, quando couber) e TI (Termo Institucional, quando couber).

Comprometo-me a apresentar o relatório final da pesquisa e os resultados obtidos, quando do seu término, ao Comitê de Ética - CEP/UNITAU, via Plataforma Brasil, como notificação.

O sistema CEP-CONEP a qualquer momento poderá solicitar documentos adicionais referentes ao desenvolvimento do projeto.

Estou ciente de que, conforme a Norma Operacional 001/2013 MS/CNS 2.2 item E, se o parecer for de pendência, terei o prazo de 30 (trinta) dias, contados a partir da emissão na Plataforma Brasil, para atendê-la. Decorrido esse prazo, o CEP terá 30 (trinta) dias para emitir o parecer final, aprovando ou reprovando o protocolo.

São José dos Campos, _____ de _____ 20__.

Juliana Guratti Flausino
Pesquisadora Responsável

APÊNDICE IV – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

(TCLE para estudos que seguem a Resolução CNS 466/12)

Convidamos você a participar, como voluntário, da pesquisa *COACHING: DESENVOLVIMENTO PARA QUEM? UMA VISÃO CRÍTICA DOS PROCESSOS DE COACHING NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL*, sob a responsabilidade da pesquisadora Juliana Guratti Flausino. Pretendemos identificar as proposições ideológicas do capital intrínsecas nas percepções de *coaches* e *coachees* sobre os processos de *coaching* experienciados em ambientes organizacionais, por meio de pesquisa qualitativa de natureza aplicada. Utilizaremos dois grupos de colaboradores para a coleta de dados. Os grupos entrevistados serão denominados “*coaches*” (mediadores do processo de *coaching*) e “*coachees*” (trabalhadores que participaram de processos de *coaching* no ambiente laboral nos últimos 24 meses). Os dados serão coletados e registrados em gravação audiovisual. As entrevistas serão guiadas por roteiros distintos para cada grupo, e o grupo de *coaches*, composto por 2 profissionais mediadores de processos de *coaching* em grandes empresas, indicará o primeiro *coachee* a ser entrevistado que, por sua vez, indicará outro *coachee*. O grupo de *coachees* será composto por 2 trabalhadores que tenham vivenciado esse processo em seus ambientes laborais. Os possíveis riscos aos participantes referem-se ao fato de que poderão se sentir impelidos ou inseguros ao serem abordadas informações relacionadas a suas atuações profissionais, bem como quanto aos seus objetivos e propósitos em detrimento dos propósitos organizacionais, sob pena de desligamento da empresa. Esse fato poderia ocasionar o não fornecimento ou omissão das informações solicitadas pelo pesquisador por meio da entrevista guiada por roteiro. No entanto, tais riscos podem ser prevenidos, desde que se mantenha sigilo e garantia do direito de anonimato do participante. O participante poderá abandonar a qualquer momento a pesquisa, deixar de responder a alguma pergunta que julgue conveniente, e além de solicitar que os dados fornecidos por ele no ato da entrevista não sejam utilizados.

Os benefícios deste estudo consistem em enriquecer as discussões sobre este campo de conhecimento e aprimorar as reflexões críticas acerca dos aspectos e dimensões que concernem a subjetividade do trabalho e que compõem os processos de *coaching* no ambiente laboral. Esses aspectos serão identificados sob a ótica dos principais atores deste processo emergente no contexto organizacional, principalmente na última década.

Para participar deste estudo você não terá nenhum custo com transporte ou alimentação, nem receberá qualquer vantagem financeira. Receberá esclarecimento sobre qualquer aspecto do estudo que desejar e estará livre para recusar-se a participar. Sua não lhe acarretará qualquer

penalidade ou modificação na forma como é atendido pelo pesquisador, que tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição, quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado em nenhuma fase da pesquisa e nem em publicação que dela possa resultar. Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Este termo de consentimento livre e esclarecido encontra-se impresso em duas vias: uma delas será arquivada pelo pesquisador responsável, e a outra será entregue a você. Para qualquer outra informação você poderá entrar em contato com o pesquisador pelo telefone (12) 99135-9172 ou pelo e-mail jguratti@gmail.com.

Em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UNITAU, na Rua Visconde do Rio Branco, 210 – centro – Taubaté, telefone (12) 3635-1233, e-mail: cep@unitau.br.

Juliana Guratti Flausino

Pesquisadora Responsável

Fone: (12) 99135-9172

(inclusive para ligações a cobrar)

Assinatura do Participante

Consentimento pós-informação

Eu, _____, portador do documento de identidade _____ fui informado dos objetivos da pesquisa “*COACHING: DESENVOLVIMENTO PARA QUEM?* Uma visão crítica dos processos de *coaching* no contexto organizacional”, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações sobre a pesquisa e deixar de participar, sem que venha a sofrer qualquer prejuízo ou penalidade.

Declaro que concordo em participar. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

São José dos Campos, _____ de _____ 20__.

_____ Assinatura do(a) participante

APÊNDICE V – INSTRUMENTO “A” DE COLETA DE DADOS

Roteiro da entrevista guiada aos *coaches* (mediadores do processo)

- 1) Conte-me um pouco sobre a sua trajetória no ambiente corporativo como profissional de *coaching*.
- 2) O que você pensa sobre os processos de *coaching* aplicados no ambiente de trabalho?
- 3) Geralmente, como os trabalhadores são encaminhados aos processos de *coaching*: por vontade própria ou por orientação da empresa?
- 4) Quais são os pontos positivos que você identifica nos processos de *coaching* aplicados no ambiente empresarial?
- 5) Você identifica pontos negativos na aplicação do processo de *coaching* no ambiente laboral? Quais são eles?
- 6) Ao iniciar um processo de *coaching* no ambiente laboral, quais propósitos prevalecem? Os propósitos organizacionais ou os do indivíduo que está sendo atendido?
- 7) Você consegue destacar interesses exclusivamente mercadológicos nos processos de *coaching* aplicados nas empresas? Quais?
- 8) Se você pudesse formatar sugestões para o aprimoramento dos processos de *coaching* dentro das empresas com foco exclusivo no desenvolvimento dos indivíduos, quais seriam elas?

APÊNDICE VI – INSTRUMENTO “B” DE COLETA DE DADOS

Roteiro da entrevista guiada aos *coachees* (trabalhadores)

- 1) Conte-me um pouco sobre a sua trajetória profissional.
- 2) Por qual motivo você aceitou participar do processo de *coaching* no seu ambiente de trabalho? A empresa solicitou ou você se habilitou voluntariamente?
- 3) Se a solicitação partiu da empresa, por qual motivo foi solicitada a sua participação? Quem era o maior interessado em seu desenvolvimento, você ou a empresa?
- 4) Você se sentiu plenamente à vontade e livre para expressar seus sonhos, propósitos e objetivos pessoais e profissionais durante o processo de *coaching*, no ambiente em que você trabalha?
- 5) Quais são os pontos positivos que você identifica no processo de *coaching* do qual você participou na empresa?
- 6) Você identifica pontos negativos na aplicação desse processo? Quais?
- 7) Com o desenrolar do processo de *coaching* na empresa em que você trabalha, quais propósitos e objetivos prevaleceram, os seus ou os da empresa?
- 8) Você consegue perceber algum interesse da empresa sendo direcionado durante o processo? Qual?
- 9) O que você pensa sobre os processos de *coaching* que são aplicados no ambiente de trabalho?
- 10) Se você pudesse apontar sugestões para o aprimoramento desses processos de *coaching*, quais seriam?

ANEXO I - PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Coaching: Desenvolvimento para quem? uma visão crítica dos processos de coaching no contexto organizacional

Pesquisador: Juliana Guratti

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 40844920.5.0000.5501

Instituição Proponente: Universidade de Taubaté

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.463.031

Apresentação do Projeto:

Apresentação satisfatória.

Objetivo da Pesquisa:

O objetivo é identificar as proposições ideológicas do capital intrínsecas nas percepções de "coaches" e "coachees" sobre os processos de "coaching" em ambientes organizacionais.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os riscos aos participantes desta pesquisa referem-se ao fato de que poderão se sentir impelidos ou inseguros ao tratar de suas atuações profissionais. A proposta para esses casos é garantir o direito de anonimato do colaborador; podendo este abandonar a qualquer momento a pesquisa; deixar de responder alguma pergunta que não lhe for conveniente; além de solicitar para que os dados coletados e fornecidos por ele no ato da entrevista não sejam utilizados.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Sem comentários adicionais

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Termos satisfatórios.

Recomendações:

Sem recomendações adicionais.

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210
Bairro: Centro **CEP:** 12.020-040
UF: SP **Município:** TAUBATÉ
Telefone: (12)3635-1233 **Fax:** (12)3635-1233 **E-mail:** cep@unitau.br



UNITAU - UNIVERSIDADE DE
TAUBATÉ



Continuação do Parecer: 4.463.031

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Não vejo pendências e/ou adequações necessárias no projeto, salvo melhor juízo dos colegas deste comitê.

Considerações Finais a critério do CEP:

O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté, em reunião realizada no dia 11/12/2020, e no uso das competências definidas na Resolução CNS/MS 510/16, considerou o Projeto de Pesquisa: APROVADO.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1681850.pdf	02/12/2020 14:21:13		Aceito
Outros	CartaRespostaPendencias.doc	02/12/2020 14:20:02	Juliana Guratti	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TermodeConsentimentoLivreEsclarecido.doc	02/12/2020 14:19:34	Juliana Guratti	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetoMDHCoaching.doc	02/12/2020 14:18:31	Juliana Guratti	Aceito
Declaração de Pesquisadores	TermoCompromissoPesquisador.docx	16/11/2020 11:44:20	Juliana Guratti	Aceito
Folha de Rosto	FolhaDeRostoJulianaGuratti.docx	16/11/2020 11:43:19	Juliana Guratti	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

TAUBATE, 14 de Dezembro de 2020

Assinado por:
Wendry Maria Paixão Pereira
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210
Bairro: Centro CEP: 12.020-040
UF: SP Município: TAUBATE
Telefone: (12)3635-1233 Fax: (12)3635-1233 E-mail: csp@unitau.br



Continuação do Parecer: 4.463.031

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210
Bairro: Centro **CEP:** 12.020-040
UF: SP **Município:** TAUBATE
Telefone: (12)3635-1233 **Fax:** (12)3635-1233 **E-mail:** cep@unitau.br