CRISTIANE VAZ DE MORAES

**A PRÁTICA DO DESENVOLVIMENTO HUMANO EM
EMPRESAS:
UMA (RE) SIGNIFICAÇÃO DO *COACHING* PELA ATENÇÃO AO
CUIDAR DE SER**

TESE APRESENTADA AO INSTITUTO DE PSICOLOGIA DA
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO PARA OBTENÇÃO DE
TÍTULO DE DOUTORA EM PSICOLOGIA.

SÃO PAULO

2007

CRISTIANE VAZ DE MORAES

**A PRÁTICA DO DESENVOLVIMENTO HUMANO EM
EMPRESAS:
UMA (RE) SIGNIFICAÇÃO DO *COACHING* PELA ATENÇÃO AO
CUIDAR DE SER**

Área de concentração: Psicologia Escolar e do Desenvolvimento
Humano

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Henriette Tognetti Penha Morato

SÃO PAULO

2007

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Catálogo na publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo

Moraes, Cristiane Vaz de.

A prática do desenvolvimento humano em empresas: uma (re)significação do *Coaching* pela atenção ao cuidar de ser / Cristiane Vaz de Moraes; orientadora Henriette Tognetti Penha Morato. -- São Paulo, 2007.

217 p.

Tese (Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Área de Concentração: Psicologia Escolar e do Desenvolvimento Humano) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.

1. Psicologia organizacional 2. Desenvolvimento profissional 3. Aconselhamento 4. Supervisão clínica 5. Fenomenologia existencial I. Título.

HF5548.8

CRISTIANE VAZ DE MORAES

**A PRÁTICA DO DESENVOLVIMENTO HUMANO EM EMPRESAS:
UMA (RE) SIGNIFICAÇÃO DO *COACHING* PELA ATENÇÃO AO CUIDAR DE
SER**

**Tese apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo para obtenção do
título de Doutor em Psicologia.
Área de concentração: Psicologia Escolar e do Desenvolvimento Humano**

Aprovado: _____/_____/_____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. _____
Instituição _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____
Instituição _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____
Instituição _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____
Instituição _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____
Instituição _____ Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Aos meus filhos, Pedro e Renata, pela doce presença em minha vida, pela força dos seus amores, por me ajudar a não desistir e pela compreensão dos momentos que estive ausente e ocupada;

Ao meu marido Renato, por sempre estar ao meu lado, me apoiando, me incentivando e me amando;

A meus pais, Marco Aurélio e Elizabeth, pelo apoio incondicional e pelo ensinamento de sempre lutar pelos meus objetivos;

Aos meus irmãos, Marquinhos e Rodrigo, pela eterna amizade e cumplicidade e por terem permitido sempre exercitar desde muito pequena o meu lado cuidador;

A minha cunhada e irmã Valesca, pela sua dedicação, cuidado e atenção a mim e aos meus filhos em todos os momentos;

A minha cunhada Tatiani pelo carinho e ajuda no cuidado aos meus filhos, nos momentos em que precisei estar longe;

Aos meus avós Doralina, Ruth (*in memoriam*), Oswaldo (*in memoriam*), pelo eterno amor e cuidado;

A minha tia Altina, uma luz que ilumina minha vida com seu amor e apoio em todos os momentos;

Ao meu tio Dr. Oswaldo, pelo exemplo profissional de dedicação e estudo constantes;

Aos meus amigos, pelo apoio e carinho em todas as horas Adriane, Joyce e Júnior;

As minhas afilhadas Alessandra, Gabriella, Nicole e Lahra, por servirem de inspiração para eu poder deixar bons exemplos nessa minha jornada;

A minha madrinha Eliane, pelo exemplo de personalidade que sempre teve presente em minha vida e pelo cuidado e amor eterno;

A minha tia Cleusa e primo Fernando, pelo carinho e amizade sempre presente em minha vida;

A toda minha família que sempre me amou e cuidou, pois somente assim foi possível eu aprender a cuidar;

Ao amigo Dr. Fernando Almeida, pela atenção, cuidado e pelo todo empenho afetivo e profissional;

Ao Prof. Sigmar Malvezzi e à Profa. Marisa Eboli, pela leitura e sugestões durante o Exame de Qualificação;

Ao Alexandre, pelo carinho e palavras amigas;

Aos meus eternos amigos e chefes, Alfredo Castro, Valéria Maria e Marina Gonzalez, pelo incentivo e apoio;

Aos colegas da MOT – Mudanças e Organizacionais e Treinamento por todos os trabalhos realizado em equipe e pelo carinho e torcida;

A Cristina da MOT, pela ajuda essencial na reta final;

Aos meus colegas do LEFE, pelo apoio e incentivo nessa longa caminhada de aprendizagem;

À Neide, pela atenção e apoio em todos os momentos;

A Galé, Yuma e Theron Morato, pelo acolhedor e entusiasmado apoio;

A Jô e Silvia, pelo cuidado nos momentos de trabalho árduo;

Aos meus eternos mestres Dr. Jorge C. Sarriera, Dra. Adriana Wagner, Psicóloga Denise Rolim e Dr. Alberto Stein...por terem compartilhado comigo seus ensinamentos... são marcas tatuadas em meu corpo... parte dos mantos que compõem a minha experiência pessoal e profissional;

Aos meus clientes, alunos e pacientes que conheci, nesses 12 anos de experiência profissional, e que me permitiram cuidá-los.

**UM AGRADECIMENTO MUITO ESPECIAL
A MINHA ORIENTADORA...**

Henriette...

Obrigada por todo carinho, atenção, acolhimento, paciência, compreensão e amizade... Em especial pelos ensinamentos teóricos e de filosofia de vida... Estão tatuados para sempre em meu coração e em minha alma...

A melhor prova de cuidado e atenção, entre milhares que recebi de você nesses anos, foram estas duas frases:

“LEMBRE QUE EU ESCOLHI VOCÊ!”

“EU ESTOU COM VOCÊ!”

Tenha meu eterno carinho, admiração, respeito e amizade.

Dedico este estudo aos meus pais, Marco Aurélio e Elizabeth, aos meus filhos, Pedro e Renata, e ao meu marido Renato, pelo amor, compreensão e apoio incondicional ao longo do período de elaboração deste trabalho.

Tenho uma pena que escreve
Aquilo que eu sempre sinto
Se é mentira, escreve leve.
Se é verdade, não tem tinta.
Fernando Pessoa , Poesias, 1996

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – FILME CLICK.....	P. 10
FIGURA 2 – FILME CLICK.....	P. 10
FIGURA 3 – SINOPSE DO FILME CLICK.....	P. 198
FIGURA 4 – FILME CLICK.....	P.198
FIGURA 5 – ARLEQUIM DE PABLO PICASSO.....	P.206
FIGURA 6 – ARLEQUIM.....	P.208
FIGURA 7 – ARLEQUIM.....	P.209
FIGURA 8 – ARLEQUIM.....	P. 220

FIGURA 1 – FILME CLICK

Direitos autorais @ Sonypictures

FIGURA 2 – FILME CLICK

Direitos autorais @ Sonypictures

“Abandonar a crença arrogante de que o mundo é meramente um quebra-cabeça a ser resolvido, uma máquina com instruções de uso esperando para ser descoberta, um conglomerado de informações a se colocar num computador com a esperança de que mais cedo ou mais tarde, este nos de a solução universal” (VACLAV HAVEL).

SUMÁRIO

RESUMO.....	13
ABSTRACT.....	14
CAPÍTULO I - A HISTORICIDADE DA PESQUISA	15
1.1 - DA EXPERIÊNCIA DO PESQUISADOR... NASCE UM ESTUDO	15
1.2 - O CENÁRIO DO PESQUISADOR.....	25
CAPITULO II - HISTÓRICO DA PERSPECTIVA DO DESENVOLVIMENTO	
HUMANO NO TRABALHO: ENTRE PRÁTICAS E CARREIRA.....	39
2.1 – AS PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO HUMANO NO TRABALHO	39
2.2 - A HISTORICIDADE DO <i>COACHING</i> , UMA REFLEXÃO CRÍTICA	
PARTINDO DA ORIGEM ETIMOLÓGICA ÀS ATUAIS APLICAÇÕES E	
PRAGMATISMO.....	58
2.3 - SUJEITO E CUIDADO NAS PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO	
HUMANO	81
2.4. – A PRÁTICA DA PSICOLOGIA SOCIAL CLÍNICA COMPREENDENDO	
O DESENVOLVIMENTO HUMANO.....	86
CAPITULO III - O MODO FENOMENOLÓGICO EXISTENCIAL DE PESQUISAR	
.....	96
3.1 - METODOLOGIA E MÉTODO	97
3.2 - NARRATIVA	100
3.3 - O FENÔMENO A SER CONHECIDO	106
3.4 - INTERPRETAÇÃO	112
3.5 – UM QUADRO DA PESQUISA.....	119
CAPITULO IV - O CAMPO DA EXPERIÊNCIA NARRADA	123
4.1 – A EXPERIÊNCIA NARRADA – REGISTROS DA PRÁTICA DO	
COACHING EM GRUPO E INDIVIDUAL	125
4.2 – A EXPERIÊNCIA EM AÇÃO.....	128
CAPÍTULO V – LANÇAMENTO DE UMA REVISITAÇÃO AO COACHING	193
5.1. - OUTRO MODO POSSÍVEL DE FAZER <i>COACHING</i> : UMA PRÁTICA	
POSSÍVEL NO CAMPO DO ACONSELHAMENTO PSICOLÓGICO.....	220
5.2 - REVISITAÇÃO AO COACHING COMO UMA POSSÍVEL (RE)	
SIGNIFICAÇÃO.....	230
VI - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	234

MORAES, C. V. A Prática do Desenvolvimento Humano em Empresas: uma (re) significação do *coaching* pela atenção ao cuidar de ser. 2007. 239 f. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, 2007.

RESUMO

O presente estudo percorre questões que envolvem o homem no trabalho: práticas de desenvolvimento humano em Recursos Humanos, Gestão de Pessoas e Psicologia. Aponta para a necessidade de pesquisar aqueles que se submetem ao *coaching*, o que foi possibilitado por narrativas de executivos em situação de internacionalização de suas carreiras, permitindo pensar *coaching* no âmbito da globalização atual. Lança luzes, ainda a compreender a prática do *coaching* através da experiência do ser humano/trabalhador, pelas percepções reveladas pelos próprios executivos durante entrevistas de *coaching* com eles realizadas. Interessa poder resgatá-la como um meio pelo qual os executivo/trabalhadores possam estar encontrando modos outros de ação ao nível gerencial. Nessa direção, estaria sendo proposta uma leitura de *coaching* numa perspectiva fenomenológica existencial. Ao buscar a historicidade do *coaching*, via etimologia, aflorou-se a necessidade de direcionar o *coaching* para dirigir-se como cuidado ao trabalhador, considerado factível via Psicologia Social Clínica. Pela análise das narrativas foi possível compreender o *coaching* como prática psicológica, via Aconselhamento, possibilitando aos trabalhadores ressignificar sua experiência no trabalho, percebendo-se humanos afetados, contextualizados e demandantes por atenção e cuidado, para dirigem-se ao desenvolvimento profissional e coletivo em organizações. Assim, *coaching* se apresentaria como facilitação para o sujeito social repensar sua carreira, autorizando-se a encontrar sentido ao projeto profissional por demanda própria e não da organização ou empresa: uma prática para gestão de carreira mais eticamente orientada.

Palavras-Chave: Psicologia Organizacional; Desenvolvimento Profissional; Ação Clínica; Coaching; Social Clínica; Fenomenologia Existencial.

MORAES, C. V. Human Development Practice in Organizations: a coaching (re) signification through the attention for care of being. 2007. 239 p. Dissertation (Doctoral) – Psychology of Institute, University of São Paulo, 2007.

ABSTRACT

The present study deals with questions concerning the man in his work: human development practice in Human Resources, Management of Persons and Psychology. It points to a need to research how coaching is perceived by those who were submitted to it during a situation for internationalizations of their careers at the globalization world. Executives' narratives allowed thinking *coaching* as a practice through the human worker's experience. Executives' perceptions were revealed during coaching interviews and process realized with them. The purpose is to re-signify it as a means by which the executives/workers may find other ways for management actions. It is proposed other comprehension for *coaching*, base on a phenomenological existential perspective. By etymologically re-visiting the historicity of *coaching*, it appeared to direct *coaching* practice as care toward the worker, factitive through the Social Clinical Psychology. The narrative analysis allows to comprehend *coaching* as a Counseling Psychology practice, by which the workers could re-signify their experience at work. Perceived as affected human beings, contextualized and demanding for attention and care, they may direct themselves to a professional and collective development in organizations. Thus, *coaching* would present itself as facilitation for the social subject to reflect about his careers, authorizing himself to find a sense for his professional project by his proper demand and not by the organization: a more ethical oriented practice for career management.

Key-words: Organizational Psychology; Professional Development; Clinical Action; Coaching; Social Clinical Psychology; Phenomenological Existential Perspective.

CAPÍTULO I - A HISTORICIDADE DA PESQUISA

Guichê de Achados e Perdidos

Objetos perdidos. O que torna tão incomparável e tão irrecuperável a primeiríssima visão de uma aldeia, de uma cidade na paisagem, é que nela a distância vibra na mais rigorosa ligação com a proximidade. O Hábito ainda não fez sua obra. Uma vez que começamos a nos orientar, a paisagem de um só golpe desapareceu, como a fachada de uma casa quando entramos. Ainda não adquiriu uma preponderância através da investigação constante, transformada em hábito. Uma vez que começamos a nos orientar no local, aquela imagem primeira não pode nunca se restabelecer. (BENJAMIN, 1995, p. 43)

1.1 - DA EXPERIÊNCIA DO PESQUISADOR... NASCE UM ESTUDO

A epígrafe deste capítulo merece uma consideração: o sentido de iniciar um estudo, uma pesquisa. Refere-se a sensações de se estar entrando em algo, inicialmente ainda sem orientação, mas, ao mesmo tempo, com uma relação de atenção cuidadosa. Por esses movimentos, a pretensão inicial de conhecer aquilo a pesquisar, na medida em que se vai adentrando ao campo, lendo e entrando em contato com outras possibilidades, vai se distanciando. Aos poucos, novas formas de pensar, novas configurações vão se formando, conduzindo aquele projeto primeiro a ser dito por outro modo, como se algo houvesse se perdido, enquanto que muitas outras coisas são encontradas. Percebe-se, então, que o que ocorre é em realidade um resgate ao se adentrar pelos caminhos do conhecimento sem isso se tornar um hábito.

Desse modo, talvez eu possa, neste momento, retomar meu primeiro projeto de Mestrado, ou até mesmo ir mais atrás ao tempo, quando da pesquisa para meu trabalho de conclusão de curso. Pareciam ser tão diferentes, mas hoje questiono se eram mesmo ou se

já seriam brotos de idéias e interesses que vinham se construindo em minha trajetória profissional, dirigido a certos temas de pesquisa em Psicologia, tendo como temáticas o **modo de ser humano**. Assim, comunicar como me perdi e me encontrei nesta minha trajetória, poderia ser uma forma de conduzir o leitor a me acompanhar por esta minha empreitada que aqui se inicia.

Talvez contar o caminho de um estudo e/ou projeto de pesquisa seja como contar a trajetória de uma vida a partir de seu nascimento. Se for tomada como metáfora a vida de uma pessoa, para um estudo, ambos possuiriam uma história, que parte de algo criado, desejado, planejado, sonhado por expectativas. Contudo, há que se considerar como isto aconteceu: circundado por um contexto numa determinada época, envolve outros dentro de situações.

Assim como na vida humana, também na pesquisa acontecem algumas coisas aproximadas ao que se idealizou, enquanto outras apontam um caminho inesperado. Acontecimentos e contexto sócio-cultural vão interferindo no projeto de um sujeito, assim como no desenrolar de um projeto de pesquisa.

Penso que a narrativa, que agora se inicia, possa fazer-se interessante não somente por um valor científico, ou acadêmico, mas pela temática que enfoca: este sujeito - o humano. Talvez seja este o seu desafio. Quando me refiro a iniciar uma narrativa interessante, remeto-me à própria condição deste sujeito, ser por si mesmo interessante, considerando sua multiplicidade e complexidade de aspectos, ao mesmo tempo em que se apresenta por uma singularidade entre a pluralidade de possibilidades que a ele se oferecem. Penso que esta pesquisa poderá se mostrar de modo análogo ao ser humano: surgiu em meio a situações específicas, caminhou por outras veredas, encontrando-se,

para, depois, tornar a se perder para, novamente, abrir-se sob outras perspectivas. Imaginava buscar, primeiramente, *o* conhecimento, acalentada pela doce ilusão da verdade a alcançar, e depois, deparando-se com o inesperado, buscou modestamente *encontrar conhecimento possível*, considerando sua condição de finita tanto quanto a finitude humana. Assim, pois, procurarei contar o percurso desta pesquisa e seus “achados”, a serem “perdidos” pelo que a ela se seguir.

Neste primeiro capítulo, procurarei narrar *como* surgiu a idéia deste trabalho, os sonhos e expectativas que se seguiram a esse *nascimento*, entrelaçado às minhas memórias de uma trajetória pessoal e profissional, durante o decorrer de anos de meu trânsito pela vida, vagando como todo humano: ser no mundo com outros, laborando para minha sobrevivência biológica, trabalhando para fabricar o que necessitava e agindo para me autenticar junto aos outros. Assim, a história da pesquisadora se entrelaça com aquilo que faz, podendo aprisionar o caminho deste estudo.

Nessa medida, faz-se necessário, durante minha narrativa, buscar possibilidades de (re)-significar conceitos, métodos e teorias anteriormente tomados como *verdade absoluta*, de modo a apresentar este estudo de forma que contemple o que penso acerca das práticas de desenvolvimento humano em contextos institucionais e organizacionais. Buscando novas possibilidades, encontro palavras de Figueiredo (1996), ao dizer que “é melhor uma teoria que teorize e propicie o trânsito – ao invés de uma que se estabeleça rigidamente em um dos lugares disponíveis, impedindo-se o contato com todos os impensáveis que deste lugar são constituídos” (p.33).

Antes mesmo de vir à luz, a pesquisa já podia ser vislumbrada por um conjunto de projetos, elaborados a partir da prática profissional da progenitora/pesquisadora. Dirigia-

se a poder compreender como ocorre a experiência¹ do ser humano no trabalho, e como cuidam de sua saúde e bem estar² neste contexto. Este é um desafio presente aos profissionais que trabalham com seres humanos: como é experienciada a situação entre homem e trabalho no mundo contemporâneo?

Este é um tempo em que o mundo enaltece a eficácia, a paixão pela excelência, a qualidade total, a busca pelo erro zero. Todos esses são sinais de fantasia de domínio total, de uma vontade raivosa de onipotência, para o que são desenvolvidas as técnicas mais aberrantes como meio de conduzir a humanidade para tais fins (ENRIQUEZ, 2001). Preocupados com tal cenário, profissionais de Psicologia e Sociologia articulam-se para criar uma outra compreensão possível a fim de poder intervir frente ao sofrimento humano em atualidade tão opressora. Surge, assim, a Psicologia Social Clínica que, nos últimos vinte anos, tem buscado valorizar o chamado **indivíduo**, como **sujeito** capaz de implantar mudanças sociais significativas, na medida em que pode tomar conhecimento do relacionamento e do funcionamento organizacional e de quais poderiam ser as próprias possibilidades de que ele dispõe. (LÉVY, 2001).

Considerando-se as concepções da Social Clínica, cabe fazer, inicialmente, uma distinção entre indivíduo e sujeito³. O primeiro diz de uma concepção individualista, associada a um modo de ser alienante, a identificações coletivas rígidas, a um coletivo totalitário, reproduzindo o funcionamento social. O segundo diz de uma forma de ser que busca introduzir mudanças sociais a partir de si mesmo em um contexto, visando a

¹ O termo *experiência* será discutido a posteriori.

² *Bem estar* está aqui sendo compreendido como estado de satisfação plena das exigências do corpo e/ou do espírito; sensação de segurança, conforto, tranquilidade; condição material e mental capaz de ensejar uma existência agradável; prosperidade.

³ A contraposição entre sujeito e indivíduo é tomada no sentido apresentado por Enriquez (1997), referindo-se a *indivíduo* como aquele que assimila seu meio social e os modos de ser e fazer nele presentes sem questionamento; já *sujeito* refere-se àquele que, embora os assimilando, é capaz de refletir e fazer surgir o novo, revelando, assim, aspectos de anormalidade dentro da norma.

mobilidade no mundo, nas relações sociais, para significações das ações, sendo possível, assim, introduzir como que certa ‘anormalidade’ em relação a padrões sociais vigentes (ENRIQUEZ, 2001). Deste modo, procede esclarecer que em muitos momentos deste estudo, transitarei entre esses dois conceitos com objetivo de diferenciá-los em contexto de presença e pertinência.

Nessa direção, este estudo visa compreender como o ser humano é percebido e se percebe em seu contexto social e de trabalho. Por essa perspectiva, pode-se acompanhar como o homem vem se relacionando no mundo e com os outros, constituindo sua experiência pelo campo de possibilidades, que podem levar tanto a caminhos que o mantenham ou quanto o libertem de clausura social e psicológica. Ou seja, seria impossível uma “tranquilidade” narcísica, que se abra no mundo por uma mobilidade nas relações sociais e pela significação de ações?

Ao atentar para as práticas de desenvolvimento humano nas organizações, busco olhar o humano e compreender o que com ele vem ocorrendo neste cenário. Isto não implica fazer deste homem um grande⁴ homem, mas sim, como diz Enriquez, possibilitar resgatar cada ser humano que, apesar de determinações em que está implicado, possa conduzir à mobilidade significativa (BARRUS-MICHEL, 2004) si mesmo e com outros, a partir da revisão de seus projetos pessoais, de sua ação cotidiana no trabalho, de suas relações sociais pela vida.

Desse modo, posso dizer que o **objetivo deste estudo** é, principalmente, conhecer como o processo de *coaching*, prática para desenvolvimento humano, criada a partir do cenário macrossocial do mundo atual globalizado, e no qual ainda se mantém submersa, é

⁴ *Grande Homem*, para o autor, refere-se aos homens da história como Hitler, Lênin, Stalin, que, com suas visões megalomaniacas, quiseram empreender mudança a qualquer custo, negando a alteridade do outro. (ENRIQUEZ, 2001, p. 36)

experienciado por quem a ele é submetido. Faz-se oportuno conhecer como tal prática é percebida, compreendendo-a em sua historicidade⁵, em contraposição à sua historiografia⁶, para ser possível encaminhar-se uma reflexão crítica que a conduza ao resgate do humano contemporâneo no mundo de negócios entre homens⁷.

Considerando-se seu exercício em contexto organizacional, procura-se buscar sentido⁸ diferentemente sentido⁹ nessa atuação. Interessa poder resgatá-la como um meio pelo qual os executivo/trabalhadores possam estar encontrando modos outros de ação ao nível gerencial. Nessa direção, estaria sendo proposta uma leitura de *coaching* numa perspectiva fenomenológica existencial.

Refiro-me a compreender *coaching* como uma prática de desenvolvimento humano que, buscando desenvolver o ser humano nas corporações, se dirija a um modo de conduzir estes sujeitos a formas mais “saudáveis” (bem estar) no exercício do trabalho: conduzi-los a cuidarem de si, para si e para os outros (colegas, empresa, clientes), através de promoção de visadas outras a objetivos profissionais e pessoais, para encontrarem sentido no trabalho, como missão e propósito de vida.

Nessa direção, uma proposta do trabalho seria articular questões de saúde/bem-estar dos trabalhadores com uma prática de desenvolvimento humano mais atual e contextualizada. Para isso, parte-se de narrativas de profissionais brasileiros que trabalham nos Estados Unidos, em situação de grupo e individual, com o fim de conhecer como tem sido sua experiência com os métodos geralmente empregados em treinamentos

⁵ *Historicidade*, na perspectiva fenomenológica existencial, constitui-se no interregno entre o nascimento e a morte de cada homem, vale dizer, em seu trânsito, o “entre” que se distende entre esses dois acontecimentos.

⁶ *Historiografia* como a cronologia contínua e linear de fatos como eventos pontuais.

⁷ Prática como *práxis* refere-se aos “negócios humanos”, à finitude, e não ao lugar da atividade política, no sentido usual do termo. (BENJAMIN, 1985).

⁸ Sentido próprio do destinar-se como rumo, direção do existir.

⁹ Sentido como ser afetado, ser tocado pelo mundo.

organizacionais e em *coaching* e como essas práticas contribuíram em sua trajetória profissional e carreira.

Pensar em “prática de desenvolvimento humano mais atual” procede na medida em que todos os métodos de formação, de evolução pessoal ou grupal e de intervenções organizacionais evidenciam o aprisionamento do indivíduo em papéis ou regras sociais e organizacionais. Para que este trabalhador se torne um sujeito falante e atuante é preciso possibilitar espaços nos quais ele possa se interrogar sobre si mesmo e sobre as regras impostas ao seu trabalho (ENRIQUEZ, 2001). Contudo, o que ocorre é uma inexistente vontade de encontrar outro modo para além do paradigma individualista; ou seja, de promover mudança social ou pessoal significativa. Seria tal inexistência um modo de a organização sobrepor-se ao indivíduo, sujeitando o sujeito humano?

É nesse sentido que este trabalho busca articular questionamentos às formas como estão ocorrendo práticas de desenvolvimento humano, em especial o *coaching*, questionando as teorias existentes e as práticas desenvolvidas nas organizações. Esta poderia ser uma maneira de questionar “*a relação há tempo instituída entre saber e o poder, a fim de não correr o risco de reificar o saber como um valor absoluto de verdade, mas permitir assumi-lo sempre sendo questionado e implicado numa experiência subjetiva*”. (LÉVY, 2001, p.81).

As ciências sociais se ocupam de modo especial com a questão da *organização*, dentre seus vários objetos de estudo. Assim, desde a revolução industrial, as organizações vêm sendo compreendidas como se referindo ao modo como homens exercem a condição de co-existência, procurando estabelecer relações de cooperação e vínculos afetivos, a partir de objetivos coletivos, que lhes permitam sobreviver e viver melhor. A relevância

atribuída por psicossociólogos durante as últimas décadas às noções de instituição e organização, considerando-se os contextos histórico-culturais, facilitam a revelação de realidades, que podem ser objetivadas para poderem facilitar e/ou serem objetos de pesquisa e ação. Isto porque essas realidades traduzem diferentes valores, visões éticas, concepções específicas de sociedade, indivíduo e questões históricas, interpelando e provocando reflexões acerca de como os homens cuidam de si ao cuidarem de “negócios” entre si.

Em tal contexto, a Psicologia Social Clínica, em especial, busca compreender as organizações e os sujeitos, que delas participam, pela *démarche*¹⁰ *dinâmica*. Diz respeito a considerá-los sempre em movimento, “*como o lugar de interlocuções permanentes, mediante regras e sua interpretação, pelo trabalho intelectual e psíquico de elaboração de sentido e de representação, e, portanto, construtor da realidade*” (LÉVY, 2001, pg. 139). Esse modo de compreensão permite pensar a pesquisa de uma maneira outra: através de *démarche discursiva*¹¹, pela qual os atores sociais progressivamente passam a ter uma percepção de si, de suas condutas, de suas experiências vividas. Partindo da perspectiva do sujeito social, a investigação percorre um caminho contrário ao clássico. Ela ocorre no momento mesmo em que a *ação interventiva*¹² acontece.

Assim, neste estudo, busca-se conhecer a experiência através de narrativas, como uma exploração e conhecimento da *démarche* discursiva de trabalhadores ao nível gerencial – como sujeitos sociais, via intervenção em grupo e individual. Tendo como

¹⁰ O termo *démarche* manteve-se em francês na versão brasileira dos textos deste autor. O substantivo *démarche*, em português, seria *andar, modo de andar, passo*. Já o verbo *démarcher* traz as especificidades deste andar: *dar os primeiros passos (a criança)* (BURTIN-VINHOLE, 1953 apud AUN, 2005).

¹¹ *Démarche* discursiva refere-se a um andar pela narrativa dos sujeitos.

¹² *Ação interventiva* como uma forma de fazer pesquisa que implica em uma intervenção, na qual há intenção de possibilitar mudança e o caráter participativo dos envolvidos (SERRANO-GARCIA e COLLAZO, 1992). Posteriormente será discutido na metodologia.

ponto de partida essa perspectiva de pesquisa e de compreensão do ser humano em situação de trabalho com outros, é que *coaching* irá ser investigado para buscar uma aproximação de sua compreensão como uma modalidade de prática outra daquela comumente realizada.

O processo de *coaching* caracteriza-se, classicamente, como “*um processo diretivo para desenvolvimento de carreira, ou seja, uma metodologia que busca treinar e orientar o trabalhador de acordo com as realidades do ambiente do trabalho, a fim de eliminar os obstáculos para o desempenho profissional ótimo*” (MINOR, 2001, p.2). Nessa perspectiva, na grande maioria de propostas, tal processo percorreria o caminho da busca do indivíduo heterônomo¹³ (ENRIQUEZ, 2001).

Assim, a articulação teórica da pesquisa perpassará pela prática de desenvolvimento humano, explorando a possibilidade do processo de *coaching* como uma prática possivelmente atualizada e humanizante se considerada outra via de acesso à compreensão de homem. Nessa direção, recorre-se à fenomenologia existencial, por sua interpretação de ser humano como direcionado ao sentido de ser existente, ou dito de outro modo, de sua existência¹⁴. Por essa perspectiva, o existir do homem é referido como um ir-sendo do vir-a-ser¹⁵, limitado pelo real de sua condição humana, mas não necessariamente determinante de um modo único de existir, o que lhe permite ser abertura a possibilidades, pelas quais vão sendo atribuídos sentidos e significados, a partir das relações tecidas no mundo com os outros (CRITELLI, 1996).

¹³ *Heterônomo*: termo usado por Castoriadis, referindo-se ao indivíduo que só existe e pode funcionar no interior de um contexto social dado ou de uma cultura particular, que lhe possibilitam desenvolver suas ‘significações imaginárias’ específicas, assim ditando, em parte, sua conduta. (ENRIQUEZ, 2001, p. 28).

¹⁴ *Existência*, na acepção fenomenológica, refere-se a *existir* que, etimologicamente, procede do latim *eks-sistere*: ser para fora, ou seja, dando-se no tempo.

¹⁵ *Ir-sendo* para Heidegger refere-se ao modo de ser humano: pleno de possibilidades pode realizar algumas ao longo da existência como homem, ou seja, do *vir a ser*.

Tais considerações acrescentam-se ao meu estudo de pesquisa, realizado durante a dissertação de mestrado, no qual procurei avaliar a Síndrome de Esgotamento Profissional – *Burn-out* – em trabalhadores de saúde. Busquei diagnósticos quanto aos níveis de *Burn-out* (estresse) e sintomas psicossomáticos presentes na saúde desses trabalhadores, para compreender como se instalava essa síndrome e quais as variáveis contribuintes para sua ocorrência no contexto social. Foi essa pesquisa que me conduziu a refletir acerca das práticas de desenvolvimento humano e de saúde em organizações.

Apresentar o cenário de minha formação como ponto de partida para esta investigação faz-se significativo para poder mostrá-la como projeto lançado a partir de situações de ações no tempo. Desse modo, posso apresentar-me, desde uma origem, como tecelã de outras possibilidades de sentido a questões que inquietam e demandam novas significações.

- *Quais ações de intervenção psicológica são pertinentes ao mundo organizacional?*
- *Como possibilitar intervenções psicológicas coerentes à demanda dos trabalhadores, de maneira a promover o desenvolvimento humano no trabalho?*
- *Quais ações dirigidas à saúde poderiam dizer-se “preventivas” para minimizar os efeitos nocivos do trabalho, na perspectiva atualmente corrente de intervenção para o desenvolvimento humano nessa situação?*
- *Seria possível revelar e reconhecer ações conjuntas que atendessem a demandas tanto das organizações quanto dos trabalhadores? Como realizá-las e legitimá-las?*
- *Como articular aproximações entre a Psicologia do Trabalho e a Psicologia Social Clínica, buscando teorizar a cerca de uma metodologia de prática psicológica pertinente à pluralidade temática da pesquisa?*

Tais questões surgem da própria condição humana de ser-no-mundo¹⁶ de mim mesma enquanto pesquisadora, na qual relações de vida foram e são tecidas na coexistência com outros, constituindo um modo particular de ser-psicóloga. Dizem de outros, com os quais co-existi, bem como de lugares nos quais exerci, profissionalmente, ser profissional de ciências humanas, configurando o cenário para o trabalho e a ação, que passo a narrar a seguir.

1.2 - O CENÁRIO DO PESQUISADOR...

Sem saber ao certo como apresentar este cenário, percebo que ele foi se construindo em minha trajetória pessoal, demarcando, como começo do germe de pesquisa, o lugar de minha experiência como ser-no-mundo. Lugar esse que é possível denominar-se como momento, pois, refere-se etimologicamente a “impulso, movimento”; ou seja, como fui impulsionada a pesquisar para, hoje, narrar minha trajetória de pesquisadora, psicóloga e professora/educadora/supervisora, pluralidade de “papéis sociais¹⁷” pelo qual me mostro e me reconheço no mundo, sendo pelos outros também neles reconhecida.

Tendo que escolher um caminho opto por rememorar como me inclinei e manifestei preferência por esta profissão, para poder dizer do movimento em que se originou uma questão para este estudo/pesquisa. Posso dizer que não foi totalmente casual, ocorrendo na medida em que ia descobrindo outros, pessoas e profissionais. Do

¹⁶ Ser-no-mundo refere-se à condição ontológica do homem, sendo o homem é entendido como ser-aí, não sendo possível ao homem poder ser sem mundo. (HEIDEGGER, 1995).

¹⁷ *Papéis Sociais* como dever, obrigação legal, moral, profissional etc. ou atribuição, função que se desempenha ou cumpre diante das diversas situações que o homem precisa desempenhar em sua vida em sociedade.

mesmo modo, narro esta trajetória, de maneira não tão ordenada, até mesmo, talvez, meio emaranhada, como a própria vida se apresenta...

Retomo Heidegger, a quem constantemente perguntavam por que não falava de uma maneira comum, compreensível. Sua resposta:

Sempre só podemos dizer como pensamos e pensar como falamos, (...), pois o fundamento essencial de uma coisa – seja ela o próprio ser-homem – resultar na experiência de um novo pensar e ver em outra significação, então isso exige também um novo dizer, de acordo com ela. E se insistirmos em falar, por exemplo, de um sujeito ou de um “eu”, então também a compreensão do fundamento essencial do ser-homem, fundamento que consiste num suportar um âmbito-de-abertura-do-mundo perceptivo, permanece totalmente velado. (HEIDEGGER, 2001, p.13).

Autorizada pelas idéias deste mesmo autor a respeito da existência de um *sentido do tempo*¹⁸, permito-me recordar minha experiência profissional. Afinal, *tempo* é uma expressão empregada confusamente pelo homem, pois diz respeito “à *experiência vivida com um sentido especial, na qual se revela uma co-pertinência necessária entre tempo e ser humano*” (HEIDEGGER, 2001, p.65).

Assim, as lembranças me conduzem ao final da década de 80, quando prestei vestibular, inicialmente para Medicina, profissão bastante prestigiada no imaginário social. No entanto, não ter passado em meu primeiro vestibular, levou-me a rever minha escolha. Procurei diferenciar aquilo que me dizia respeito mais diretamente: conversar e escutar pessoas eram ações que apareciam intensamente apontando sentido para minha escolha e conduzindo-me a outras possibilidades. Assim, realizei o Psicotécnico para o curso de Psicologia na PUCRS¹⁹. Tendo sido aprovada, cursei somente uma disciplina durante um semestre, pois ainda continuei assistindo aulas em curso preparatório para

¹⁸ Sentido do tempo será explorado posteriormente.

¹⁹ PUCRS – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

mais uma tentativa em Medicina. Há esse tempo, pensava que, uma vez feita uma escolha, não poderia voltar atrás para repensar e rever meus valores, tomada por visão de mim impedidora a qualquer mudança. Convém lembrar que, por essa época, eu tinha apenas 17 anos, período suficientemente conturbado do desenvolvimento humano para que escolhas pudessem ser feitas, já que tudo se apresenta, simultaneamente, tão incerto quanto definitivo! Porém, uma dúvida se sobressaía nesse emaranhado de emoção e insistia em me perseguir: o que realmente desejava? Seria tratar da saúde física ou mental nas pessoas?

Embora, àquela época, eu não pudesse compreender a que dizia respeito tal dúvida, percebi tratar-se de um enredamento em meio a uma visão mecanicista²⁰, questão essa ainda presente em fisiologia e na medicina, impregnando o modo humano de ver o mundo quanto a escolhas profissionais. Este dizer refere-se à pesquisadora/indivíduo e não à pesquisadora/sujeito, sentindo-se, em muitos momentos, capturada pela maneira dualista de apresentação do mundo pelo viés do fazer científico.

De qualquer forma, como o momento de escolha estava se aproximando, e eu não tinha ainda respostas para minha questão do que fazer profissionalmente, fui surpreendida pela “resposta” que surgiu quase como uma “revelação”. O fato é que, cursando a

²⁰ Mecanicista (Rubrica: filosofia, in HOUAISS, 2002)

- 1 Doutrina filosófica, também adotada como princípio heurístico na pesquisa científica, que concebe a natureza como uma máquina, obedecendo a relações de causalidade necessárias, automáticas e previsíveis, constituídas pelo movimento e interação de corpos materiais no espaço.
- 1.1 Em Demócrito (460-370 a.C.), doutrina que atribui o surgimento de almas e mundos ao choque, agregação e desagregação mecânica dos átomos, sem qualquer intervenção divina.
- 1.2 Nas origens da ciência moderna, com Galileu (1564-1642), Newton (1642-1727) e Descartes (1596-1650), doutrina que considera todos os fenômenos naturais passíveis de quantificação e geometrização, em decorrência de sua organização em leis universais de causalidade mecânica.
- 1.3 Na biologia moderna, doutrina que considera os seres vivos explicáveis por meio de uma série de causas e efeitos de origem estritamente físico-química, dando continuidade à hipótese cartesiana do *animal-máquina*.

disciplina Psicologia do Desenvolvimento, quando do estágio de observação de gestantes em sala de parto, no hospital da própria PUCRS, a “resposta”, que tanto desejava, se apresentou revelada numa situação de aprendizagem. Observando os médicos retirarem o bebê do útero de uma mulher, fiquei muito incomodada de como eles não dispensavam atenção ao pedido dessa mãe para ver o seu bebê: sua ansiedade não carecia de cuidado. Assim, não lhe disseram nada enquanto retiravam o bebê, nem quando o levaram para examinar. Absolutamente “ninguém”, naquela sala de parto, atendia à necessidade daquela mulher. Foi exatamente naquele momento, quase que como uma luz, que esclareci minha dúvida: O que ser? O que fazer do meu papel social profissional? Como atuá-lo? Qual seria a minha verdadeira vocação ou profissão e que desejava seguir? Foi como que ouvir minha própria voz dizendo a mim mesma: “Nada dessa coisa de cortar... de costurar...! Quero poder atender e cuidar dos medos e ansiedades das pessoas!”. Talvez, nesse momento, tenha se iniciado a minha verdadeira vocação, sob a forma de escolha pelo caminho da Psicologia, bem como minha vontade de colocar-me atenta às pessoas para poder compreender seus modos de relação com o mundo junto aos outros.

Pelo caminho da memória, ainda retornam as lembranças do último ano da faculdade, quando realizei dois estágios: em Psicologia Clínica, no hospital da PUCRS, e outro de Psicologia Organizacional, realizado na Prefeitura Universitária e no Centro Psicotécnico da PUCRS (área de Recursos Humanos). Havia aprendido muitos conceitos e teorias nos quatro anos de curso e era chegada a hora de colocá-los em prática. Contudo, não foi fácil, embora tivesse já realizado alguns estágios voluntários, que ajudaram a aguçar em mim um senso de observação. Mas minha grande expectativa de uma verdadeira aprendizagem dirigia-se aos estágios de Clínica e de Organizacional.

No estágio de Clínica, minhas atividades foram divididas em duas etapas: seis meses voltadas a crianças, pacientes na Pediatria Oncológica do Hospital, e outros seis meses voltados a adultos (gestantes e puerperais) na Ginecologia-Obstetrícia. Sem dúvida, em todos esses atendimentos aprendi muito; cada ser humano trazia sua história, seus anseios, seus sofrimentos. Ainda consigo lembrar de cada rosto, de cada nome e, talvez com algum esforço, até mesmo poderia recordar detalhes de cada vida que me foi contada. No entanto, sempre me deparava com uma questão ao tentar *ajudar e cuidar*²¹: era necessário não apenas compreender as questões de cada paciente, de modo mecanicista, mas também o seu contexto particular, as inter-relações com outras com quem se relacionavam, embora isto nem sempre fosse bem compreendido pelos supervisores.

Retomando esse percurso, surgem-me questões acerca da própria Psicologia, via o caminho na formação acadêmica. Afinal, o que se aprende na Faculdade de Psicologia são disciplinas formativas e disciplinas de treinamento²², ambas necessárias à preparação do profissional psicólogo. Mas estas se mostram insuficientes à necessidade dos alunos, como assinala Figueiredo (1996), que refere o quanto estes, ao ingressarem no curso, “*esperam que as matérias se articulem harmoniosamente e apóiem-se umas nas outras, emergindo de um tronco comum e convergindo para metas compartilhadas*” (p.115). Mas em realidade, revela-se uma dicotomia entre teoria e prática na formação, como se a escolha por uma excluísse outra, enfatizando a distinção entre Psicologia básica e aplicada. Mesmo diante de tais dificuldades e da constante insatisfação com currículo, tal

²¹ Ajudar e cuidar não eram então compreendidos no sentido de prestar atenção, atentar, inclinar-me e observar com respeito para conhecer.

²² Disciplinas de Formação e de Treinamento são termos usados por Figueiredo (1996), buscando distinguir a primeira como a que ajuda a promover a constituição do ser-psicólogo e a segunda de caráter mais habilitante que ensina a fazer algo. (p. 120).

discussão dirige-se, apenas, quanto à proximidade e à complementaridade entre elas, ainda bastante distanciada do reconhecimento da pluralidade do conhecimento psicológico, ou seja, do reconhecimento que o campo psi constituía-se pela multiplicidade teórica, metodológica, filosófica e prática.

É justamente tal consideração que permite refletir-se acerca do saber pessoal ou tácito de ofício, como também constituinte do conhecimento, juntamente ao saber explícito, teórico e focal (FIGUEIREDO, 1996). Nesse sentido, partindo-se da experiência permeada por conflitos e polaridades, há necessidade de estratégias diferentes tanto para o exercício profissional do ser psicólogo, como para as práticas de pesquisa e atividades de formação.

Uma das estratégias para romper com a dualidade, ainda imposta à formação dos psicólogos, seria poder reabilitar recursos expressivos da linguagem, como *narrativas*²³ históricas e dramáticas, que, tomadas como origem da articulação entre experiência e sentido, se oferecem como terreno propriamente humano²⁴ de ser no mundo com outros, em que prática e teorias psicológicas poderiam se encontrar e se desafiar, buscando uma articulação de sentido à Psicologia como ciência humana.

Por esse motivo, aceito o desafio de entrelaçar neste estudo momentos de narrativa de minha história formativa, para contar minha história profissional, partindo da inquietação gerada acerca das teorias apreendidas no curso de graduação, ou seja, o conhecimento explícito como única representação do saber científico. Afinal, em muitos momentos, eu mesma a elas me sentia tão presa, embora insatisfeita, que, desde o

²³ Narrativa, segundo Walter Benjamin (1985), é ação, é forma, é sentido e pode ser acessada em diferentes atos, através de diferentes conteúdos, pois é um modo de comunicação, um modo de apresentar a experiência.

²⁴ Humano que vem de *Húmus*, referente à *terra fértil*.

segundo semestre do curso, passei a procurar fora da universidade outras formas de conhecimento, para poder compreender o homem de maneira mais contextualizada e não tão tecnicamente determinista.

Foi nessas andanças que pude vislumbrar outras possibilidades através de histórias narradas por profissionais experientes, como o Dr. Alberto Stein e a Psicóloga Denise Rolim. Com suas experiências na Abordagem Sistêmica e atuando com famílias, casais e grupos, contavam de casos atendidos, nos quais articulavam a prática a conceitos dessa abordagem. Contudo, mais do que o conteúdo comunicado, era a forma mesma de contar como *faziam* o ofício que ressoou ao meu ser psicólogo em construção pelo caminho da formação. Assim, foi via esse outro jeito de conhecer que me abriu um outro modo de apreender a que se referia a Psicologia.

Durante o curso de pós-graduação em Psicologia da PUCRS, com o Prof. Dr. Jorge Castellá Sarriera e com a Profa. Dra. Adriana Wagner, ambos coordenando um grupo de pesquisa de Psicologia Comunitária, na perspectiva sistêmico-ecológica com comunidade, escola e família, pude conhecer e apreender de que modo articular a Psicologia com o *fazer*²⁵ *pesquisa*. Muito mais do que livros e estudos realizados, mais uma vez foram as histórias da experiência do fazer referente ao ofício de psicólogo, mostradas e contadas por eles, que imprimiram articulação possível ao meu ser psicólogo em construção/constituição.

Estas recordações conduzem-me a pensar que *buscar conhecer* possa referir-se a *procurar formas de aprofundamento teórico*, considerando *conhecer*²⁶, aqui, ao “pé da letra” de seu sinônimo: *pretender dominar teorias*. Contudo, o afã pelo conhecimento

²⁵ *Fazer* está aqui sendo tomado como ação e cuidado.

²⁶ *Conhecer* como 'aprender a conhecer, procurar saber, tomar conhecimento (HOUAISS, 2002).

pode encaminhar a outros acontecimentos, até mesmo inversos: *deixar-se dominar por elas*. Caberia aqui discutir a etimologia de *teoria*, como *ato de ver* e, assim, resignificá-la a partir de conhecer como reflexão para engendramento teórico.

Reconheço ter encontrado, em certas situações, uma morada²⁷ para algumas formas de compreensão do homem. Uma delas aconteceu durante minha passagem pela abordagem sistêmica, pela aproximação com minha forma de pensar e de atuar a Psicologia: dizia respeito a um modo de compreender e fazer do psicólogo, mais coerente com o que percebia como real. Referia-se a compreender o ser humano também por seu modo de ser inter-relacional e não somente intrapsíquico. Posteriormente, encontrei outras moradas na abordagem Psicodramática e no Sociodrama Sistêmico, que me forneceram, especificamente, recursos teórico-técnicos para atuar tanto na área clínica quanto na organizacional.

Mas mesmo assim, ainda a dicotomia entre diferentes formas de saberes teóricos e sua aplicabilidade me inquietava, pois era notório o reinado do reconhecimento ao valor de conhecimentos teóricos, sobrepostos ao que se apresentava como prática. Dito de outro modo, a supervalorização dos conhecimentos explícitos teóricos, nos cursos de formação em Psicologia, apresentava-se como impedimento pelo seu questionamento crítico aos saberes de ofício, afastando-me do solo de minhas experiências e rompendo drasticamente o contato com um conhecimento tácito também possivelmente válido. (FIGUEIREDO, 1996). Nessa direção é intrigante pensar como a Psicologia persiste ao domínio de um conhecimento explícito em detrimento de um tácito, abrindo flanco a que

²⁷ Morada entendida aqui como o equivalente à moradia “*de onde podemos contemplar, a certa distância, as coisas ‘lá fora’*. É esta possibilidade de distanciamento, propiciado pela habitação”, que possibilita desenvolver nossas habilidades cognitivas, tanto de conhecimentos representacionais e científicos, como da criatividade e da meditação filosófica”. (FIGUEIREDO, 1996, p. 46)

seja mantido fora de foco a experiência que acontece nas franjas da compreensão e da expressão a partir da afetabilidade²⁸ do profissional.

Contribuindo com estas considerações, Figueiredo (1996) aponta a necessidade de, em especial no campo da clínica psicológica, representações e conhecimento tácito conservarem-se a uma distância respeitosa uns do outro, para, de maneira crítica, utilizar dispositivos representacionais como mediadores do *fazer saber* da experiência²⁹. Questiono-me: seriam as narrativas históricas e dramáticas tais mediadoras? Embora sob dúvida, percebo ser necessária esta narrativa, pois, pela minha trajetória de psicóloga, educadora e pesquisadora, muitas vezes percebia-me estar enquadrada em preceitos rígidos, como demarcadores da exclusão de atuação em ambas as áreas da Psicologia, clínica e organizacional. Nesse sentido, as teorias funcionavam para capacitar-me ou para uma ou para outra, o que, sem dúvida, implicaria em ser eu mais uma das especialistas numa ou noutra área e não uma psicóloga por profissão.

Assim, voltando às lembranças de estágio em clínica e organizacional, agora valendo-me de representações significadas a partir de meu conhecimento tácito, percebo como buscava por respostas adequadas de fazer e conhecer o espaço psicológico. Era um modo de meu ser psicóloga ansiando por respostas *a como saber para fazer*³⁰.

Em diferentes locais em que atuei como psicóloga, conversava com pacientes, funcionários e trabalhadores buscando ouvi-los através de suas *queixas*³¹ diferentes, na tentativa de compreendê-los em sua experiência vivida. Recordo de situação que ocorreu com uma paciente (criança, com doença grave em estado terminal), a quem eu atendia

²⁸ Afetabilidade como condição humana de cada um ser afetado no mundo com outros.

²⁹ *Experiência* refere-se a como o homem ao simbolizar aquilo que foi sentido (*felt*) age na constituição de significados (*meaning*), de acordo com (GENDLIN, 1978-1979, apud MORATO, 1989).

³⁰ *Saber para fazer* usado como aprendizagem em perspectiva mecanicista.

³¹ A diferenciação entre *queixa* e *demanda* será discutida em outro capítulo.

individualmente. Dada à situação de demanda por apoio e suporte de todos que estavam envolvidos com essa paciente, inevitavelmente, precisei atender a família, a equipe médica e de enfermagem, mobilizados que estavam pelo estado do paciente, impregnando toda a unidade em que estava internado: enfermeira cochichando e sofrendo com o estado do menino, o médico-chefe que, ao realizar uma cirurgia paliativa e vendo que o efeito da anestesia já estava passando, ele, mobilizado, disse: “Tirem este garoto daqui!”. Como eu estava acompanhando a cirurgia, por haver combinado com o paciente que ficaria com ele ao “dormir” e “acordar”, o médico me pediu para conversar com ele um pouco. Percebendo seus olhos cheios de lágrimas, prontamente o ouvi. Aquele profissional estava sofrendo por seu “ser médico”, precisando de uma escuta continente para a angústia de seu fazer de ofício. Assim, originou-se meu interesse de pesquisadora: “cuidar de quem cuida”.

Entretanto, pelas limitações de qualquer ser humano, não podia me dedicar a todos os trabalhos que apelavam pela minha disponibilidade a inclinar-me àquele que sofre. Assim sendo, minha possibilidade realizou-se através de uma atitude clínica disponibilizada a empreender ações no campo organizacional, em instituições e organizações. Nessa perspectiva, conduzi trabalhos com funcionários do Hospital das Clínicas de São Paulo, além de continuar atuando junto a empresas, realizando treinamentos motivacionais e escutas individualizadas, e/ou em grupos para trabalhadores. Foi se constituindo e se encaminhando em mim um modo próprio de ser psicóloga, pelo qual fui articulando meus conhecimentos teóricos ao meu jeito de *saber fazer*³² (conhecimento tácito). Acredito que o mesmo possa acontecer com questões que

³² *Saber fazer* no sentido de *techne*, que em grego diz do saber fazer do artesão a partir da experiência, e não de aplicação de técnica específica.

originam pesquisas, por enveredarem por outras trilhas, na medida em que vão encontrando e se articulando com novos acontecimentos e situações vividas pelo pesquisador. Em outras palavras, creio que agora não mais é suficientemente perceptível a fronteira entre pesquisador e questão: quem persegue³³ quem? Em minha trajetória profissional, sentia como uma *pro-vocação*³⁴ *investigativa* atentar ao bem estar das pessoas; acontecia não somente junto às pacientes, tradicionalmente tomados como aqueles que procuravam o psicólogo com demanda explícita de crise por algum sofrimento, mas também junto a trabalhadores de hospitais, empresas e clínicas em que atuei, atenta sempre à demanda implícita de mal estar vivido em situações de trabalho.

Nesse sentido, considero a complexidade implicada na compreensão do universo relacional homem-trabalho, emergentemente exacerbada pelo modo de vida do homem na contemporaneidade. Contemplada tal perspectiva, não pode ser suficiente apenas atentar como patologias/doenças o mal estar com o qual a humanidade se depara pelas exigências de profissões cada vez mais aprisionadoras da liberdade humana. Refiro-me à prioridade quanto à especialização técnica, privilegiando competências e habilidades treináveis, valorando negativamente a implicação de aspectos subjetivos e contextuais, mesmo quando o discurso encaminha-se para a consideração de fatores biopsicossociais para as profissões e funções no trabalho. Referir-me à não consideração de aspectos subjetivos e contextuais do sujeito trabalhador aponta para a necessidade de estudo e pesquisas a partir de uma atenção psicológica de caráter “grande angular” ao sofrimento do homem no trabalho, dada à situação sócio-cultural atual.

³³ *Perseguir* é o termo derivado do latim *per-seguire*, do qual se originou o termo pesquisa = seguir por.

³⁴ *Pro-vocar* como *chamar para adiante*.

Nessa perspectiva, Enriquez (2001) aponta como empresas – ou qualquer outra organização - procuram encarnar-se como ‘instituição divina’, promovendo nos indivíduos a possibilidade de um modo de transcender, por oferecerem a promessa de um projeto a ser concretizado, um ideal a realizar, uma causa a defender; assim, seria possível alcançar um estado não conflitante da psique, que os protegeria de qualquer sofrimento de perda e/ou de maior interioridade. Nesse sentido, sua provocação encaminha-se a comentar que a “renovação do individualismo”, incentivado pelas organizações sociais, teria por fim suprimir o sujeito e sua vida interior. Considerando tal *provocar* desse autor, minhas questões são legitimadas, sugerindo a necessidade de criar outras possibilidades de compreender e encontrar práticas de desenvolvimento humano nas corporações, que se ofereçam como possibilidade para resgatar o homem da impropriedade na qual imergiu no contexto da modernidade.

Mas como compreender essa impropriedade à qual o homem moderno foi lançado? Recorre-se à compreensão fenomenológica existencial de condição humana para lançar luzes a tal questão, o que será discutido mais profundamente em capítulo posterior. Basicamente, neste momento, pode-se percorrer uma reflexão a partir do sentido etimológico de *impropriedade*: diz daquilo que não é próprio ou específico, ou seja, impróprio seria não poder ser apropriado de si nem de seu modo de ser; em outras palavras, ser impróprio é não ser o que é (ALMEIDA, 2005). Resgatando-se que a visão mecanicista científicista capturou os modos de conhecer e pensar do homem como garantia de estabilidade e controle do saber sobre as coisas do mundo e sobre si mesmo, encontra-se essa forma de reflexão como marca de um modo de ser humano, característico da passagem da Idade Média para a Idade Moderna: o primado do *poder*

saber para fazer, legitimando o predomínio tecnicista já em ação com “as grandes navegações”. Ao navegador caberia *saber para fazer* uso *adequado* dos instrumentos disponíveis para conduzir à descoberta de novos mundos: inverteu-se o sentido da propriedade do homem de valer-se *apropriadamente* de um instrumento para conduzir-se adiante, para passar a ser ele mesmo o utensílio para fazeres adequados a garantir o poder/domínio do homem sobre a natureza. Deslegitimou-se o inventor para predominar a invenção. (BUARQUE, 1987). Intensificada pela Revolução Industrial, tal *mentalidade moderna* fez-se berço do indivíduo/trabalhador *que é* imerso na impropriedade de *poder ser sujeito apropriado* de sua existência. Não podendo exercer a propriedade de ser quem é, este indivíduo/trabalhador fecha-se a si mesmo num modo impróprio de ser na cotidianidade do mundo.

Desse modo, refletir sobre esse modo do *como fazer* conduz, mais uma vez, à minha própria experiência de inquietude diante da exclusão entre teoria e prática em Psicologia. Em alguns parágrafos acima, discutia como essa dicotomia alija do psicólogo sua própria experiência da condição humana. Na ânsia pelo poder saber da teoria, desapropria-se de seu *saber fazer* de ofício: abre flanco a que seja mantida fora de foco a experiência que acontece nas franjas da consciência, expressão da afetabilidade do profissional. Desse modo, compreender a impropriedade do homem na modernidade impõe considerar essa mesma situação sendo vivida pelo psicólogo em sua prática e em seu modo de pesquisar. Afinal, originário na experiência vivida se fazendo saber pelo conhecimento tácito, encaminha-se um modo próprio de ser psicólogo, articulando conhecimentos teóricos ao jeito próprio de *saber fazer*, possibilitando que questões, provindas de inquietações da prática, façam-se investigações/pesquisas a serem focadas,

ao enveredarem por vestígios, mostrados por acontecimentos e situações que encontram o pesquisador curiosamente atento e afetivamente enredado no mundo.

Assim, se a percepção de situação vivida faz-se *experiência*, desvelada por emoções/afetos/sentimentos a serem compreendidos e comunicados como conhecimento, tal modo de ser afetabilidade/compreensibilidade/comunicabilidade apresenta-se como próprio do humano, abrindo ao homem mesmo e aos outros seu modo de ser *singular* na cotidianidade do mundo: sua *propriedade*. Refere-se ao seu *poder ser* que lhe solicita responder ao que a ele se apresenta: sujeito lançado inospitadamente a ser afetado por e a afetar o que lhe acontece no mundo. Contudo, essa propriedade diz de um *poder ser* que é um trânsito entre o *já podido ser* e *ainda não ser o poder vir a ser*: angústia é e-moção³⁵ para ser próprio, ou seja, propriedade implica mobilidade para poder ser afetado, poder compreender e poder comunicar sentido e criar significados de seu modo de ser singular. Retomar meu próprio movimento enquanto profissional/pesquisadora, re-visitando origens e cenários nos quais emergiram inquietações, permitiu-me o resgate de apropriar-me de ser psicóloga. Afetada por um modo de cuidar des-cuidado do ser trabalhador/executivo, através do *coaching* como técnica para desenvolvimento humano direcionado ao *bem estar/produtividade* da organização, fui *pro-vocada* a investigar outra possibilidade de compreensão para *coaching*: ação para conduzir o executivo ao *poder ser propriamente* trabalhador, promovendo *bem estar* ao humano do homem.

³⁵ E refere-se a uma forma contratada de *em*; *moção* diz respeito à *mobilidade*.

CAPITULO II - HISTÓRICO DA PERSPECTIVA DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO TRABALHO: ENTRE PRÁTICAS E CARREIRA

Hábitos e Atenção

A primeira de todas as qualidades é a atenção – afirma Goethe. No entanto, ela divide a primazia com o hábito que luta com ela desde o primeiro momento. Toda atenção deve desembocar num hábito e não pretende dismantelar o homem; todo o hábito deve ser estorvado pela atenção se não pretende paralisar o homem. Atenção e hábito, assim como repulsa e aceitações, constituem cristas e depressões de ondas no mar da alma (...) (BENJAMIN, 1995, p.247).

Percorrer o histórico de uma criação de pesquisa lança luzes acerca de como ocorre o caminhar da própria humanidade do pesquisador/psicólogo. Assim, debruçar-se para a trilha perseguida por práticas, que visam o desenvolvimento humano no trabalho ao longo dos tempos, pode lançar luzes à compreensão de como a historicidade da ação do homem tem se dirigido ao cuidado do viver entre humanos.

2.1 – AS PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO HUMANO NO TRABALHO

Privilegiando a humanidade do homem, como foco deste estudo e disponibilizando uma *atenção* – pelo modo de ser psicóloga – à maneira habitual como as práticas de desenvolvimento humano vêm sendo efetivadas nas organizações, procurarei

questionar esse fazer no mundo organizacional por esse percurso. Viso poder compreender como o humano do homem é apreendido em seu local de trabalho.

Partindo de que é a prática o lugar da experiência, possibilitando questionamentos com respeito à ação como exercício para realização de uma compreensão, penso em resgatar práticas atuais empregadas por organizações na área de Recursos Humanos (RH), responsáveis para cuidar do homem na situação de trabalho. É nesse contexto que o modo de ser humano como impropriedade, discutido no capítulo anterior, pode se apresentar revelando como este mundo do trabalho possibilita e exige que o profissional seja cada vez mais capaz, eficiente, criativo e rápido em suas respostas para uma melhor performance. Ou seja, é por essa perspectiva que se impôs o plano de desenvolvimento de carreira, pelo qual ele vai se construindo como profissional, primando a todo o momento pela sua excelência em resultados, metas pretendidas pelas organizações sociais.

Assim, esse campo foi se estruturando pela exigência de homens-máquinas, capazes de produzir incessantemente, com dedicação exclusiva às organizações e realizando treinamentos e projetos de capacitação para corresponder ao que é esperado pelo mercado e pelas corporações. Nesse sentido, penso poder discutir a forma pela qual o humano do homem é tratado nas organizações, percorrendo alguns momentos históricos da forma como a área de RH, assim como a Psicologia, se inseriu no contexto do trabalho pelas práticas que foram surgindo.

O homem foi sendo objetificado nas organizações por recursos e técnicas, desenvolvidos e empregados por psicólogos e demais profissionais que atuam em Recursos Humanos, que buscavam compreendê-lo a partir de critérios classificatórios, correspondentes à capacidade de produção e eficácia, partindo do pensamento de que

havia o homem certo para o lugar certo no trabalho. Tal perspectiva de homem foi influenciada pela era da industrialização, cuja lógica reinante dizia respeito ao “*aumento de produção através de técnicas de maior controle sobre o trabalho e a lógica de produção em massa*” (SAMPAIO, 1998, p.21). Assim, nesse contexto, foram desenvolvidas práticas visando a capacitar o homem para o trabalho.

Embora buscando pertencer ao ramo das ciências humanas, o exercício de tais práticas orientava-se para valorar as diferenças individuais, por recorrer ao funcionalismo e behaviorismo. A Psicologia passou, assim, nesta área do saber, a radicalizar seu projeto científico, assumindo-se, **numa primeira fase**, atrelada aos interesses das indústrias, instrumentalizando alguns pressupostos do taylorismo, para poder inserir-se na organização e nela assegurar um campo de aplicação, assim como “*desenvolver e aplicar os princípios científicos no ambiente de trabalho*” (SPECTOR, 2002, p 10).

A Psicologia, nessa direção, desenvolvia-se influenciada pelas idéias de Taylor no tocante à Administração Científica, operando por técnicas que visavam a melhor eficiência³⁶ no trabalho. Inicialmente, procurou atentar ao homem na organização, desenvolvendo programas de seleção a funcionários e o uso de testes psicológicos. Tais programas tiveram, como seus principais expoentes, Hugo Munsterberg e Walter Dill Scott, psicólogos experimentais e professores universitários, interessados em resolver problemas nas organizações.

Somente mais tarde, por época da II Guerra Mundial, surgiram estudos de testes para medir habilidade mental, visando à colocação de soldados no local certo. À medida

³⁶ *Eficiência* como virtude ou característica de (uma pessoa, um maquinismo, uma técnica, um empreendimento etc.) conseguir o melhor rendimento com o mínimo de erros e/ou de dispêndio de energia, tempo, dinheiro ou meios, ou seja, obter um melhor rendimento.

que as organizações foram se expandindo, a Psicologia Organizacional foi se desenvolvendo para abarcar os inúmeros problemas funcionais que surgiam relacionados à produtividade (SPECTOR, 2002). Desse modo, as práticas organizacionais estavam a favor da produtividade, ou seja, da indústria. Acompanhando essa concepção, a carreira dos trabalhadores já se desenhava como obrigada a corresponder a tais realidades.

Foi deste modo que algumas práticas passaram a consolidar a chamada Psicologia Industrial, amparada na Psicometria, pelo exercício da seleção e classificação de pessoal, da avaliação de desempenho, das condições de trabalho, do treinamento e da liderança, encaminhando a “engineering psychology” (SAMPAIO, 1998). Todas essas práticas se aproximavam pelo fato de atuarem em locais de trabalho e por não se envolverem com a estrutura da organização. Por isso, caracterizavam-se muito mais como Psicologia Industrial, forma essa ainda hoje atuante, principalmente nos Estados Unidos, como aponta Brown (1976),

(...) os psicólogos industriais tomaram muitas coisas como certas. A estrutura da indústria, suas tradições, suas superstições tem sido aceitas sem perguntas, e tem-se a impressão de que os seres humanos foram feitos para se adaptar à indústria, em vez de suceder o contrário (p.23).

Já na Europa e Canadá, predominam os estudos e atuações com ênfase na chamada segunda fase: a Psicologia Organizacional. Caracteriza-se não como abandono das práticas da primeira fase, mas sim uma ampliação do seu objeto de estudo, reafirmando, com isso, o quanto os psicólogos continuavam comprometidos com a questão da produtividade, ou seja, de práticas que cerceavam o modo de ser do homem. Pode-se refletir, ainda neste contexto, se a experiência do psicólogo organizacional se preocupa em abrir questionamentos quanto a práticas dirigidas ao humano do homem.

Nesta **segunda fase**, iniciada com os estudos de Hawthorne (década de 20) e sua tese de que fatores humanos tinham influência sobre a capacidade de produção, os psicólogos passaram a se preocupar não somente com questões diretas de produtividade e eficiência, mas também a considerar questões sociais da vida organizacional como fatores que poderiam afetar o comportamento e o desempenho de funcionários de organizações (SPECTOR, 2002). Passou-se, assim, a atentar ao comportamento dos trabalhadores, buscando conhecer e atuar sobre fatores que influenciavam o ambiente de trabalho. Mas, ainda assim, muitas críticas são feitas a esta fase, dada à orientação tecnocrata dessas práticas, por objetivarem ainda eficácia, desempenho, produtividade e rendimento. É nesse sentido que Ramos (1989) ressalta que muito das distorções realizadas por práticas de psicólogos organizacionais, devidas à natureza econômica das organizações, na verdade, podem ser entendidas como fruto da “tecnologia de persuasão”, ou seja, técnicas e testes que visavam aumentar a produtividade preconizada por essas próprias práticas.

Pode-se considerar, até este momento, que as práticas de ambas as fases apresentavam em comum um caráter instrumental³⁷, no qual predominava uma visão de homem *utilitarista*. Contudo, no caminho para uma mudança na forma como os psicólogos atuavam no contexto das organizações, um novo horizonte se vislumbrou a partir do que se chamou de **terceira fase**: Psicologia do Trabalho, atuante até os nossos dias. Compreendendo o trabalho humano em todos os seus significados e manifestações, instaurava-se um lugar onde o psicólogo passava a se aproximar e compreender o homem que trabalha numa perspectiva outra, concentrando-se em temas esquecidos ou mesmo negligenciados.

³⁷ *Instrumental* como ferramenta específica para a produção de algo determinado.

O homem/trabalhador passa a ser visto como um sujeito desejante, em seus aspectos de saúde e bem estar, deixando-se ao largo questões de produtividade e lucratividade. Pode-se dizer que há uma tentativa de resgatar e cuidar do humano do homem que, na trajetória até aqui apresentada, se evidenciava ter sido esquecido, pois muito do sentido da vida deixou de ser contemplado em prol do mundo do trabalho. De qualquer modo, fizeram-se necessárias algumas aproximações com outras escolas, teorias e métodos para que ocorresse este resgate do aspecto humano das práticas psicológicas, como as citadas por Sampaio (1998):

1. com a Psicologia Institucional, pelo método psicanalítico (clínico) para intervenção psicológica com foco social;
2. com a Escola Latina, cujo principal expoente foi Déjourns, que propunha atentar ao sofrimento humano, com base nos pressupostos psicanalíticos e com proposta de intervenção aos moldes da pesquisa-ação;
3. com a Escola Anglo-saxã, por estudos sobre estresse laboral, cujos métodos estão atrelados aos instrumentos de mudança organizacional, percorrendo temáticas acerca da qualidade de vida e suas técnicas derivadas da sociotécnica;
4. com a área da Saúde Mental, ampliou-se a abordagem que estuda o sofrimento humano *no* e *do* trabalho.

Tais aproximações se tornam parte da caminhada da construção e busca do psicólogo, que atua em organizações, para compreender o sentido da humanidade do homem na situação de trabalho. Mas, ainda assim, o que se observa, predominantemente, e particularmente no Brasil, são atuações de práticas, em número restrito, que procuram

cuidar do humano, pois a maioria desses profissionais está voltada a práticas clássicas, ainda da fase industrial, como o Recrutamento, Seleção e Treinamento.

No Brasil, a área de Psicologia nas Organizações é a segunda na procura de formação pelos psicólogos, após a área Clínica (SPECTOR, 2002); mas também é a área mais abandonada pelo psicólogo, como modalidade para o exercício profissional. A que se poderia relacionar tal fato? Poderiam os psicólogos não estar ‘capacitados’ para articular suas especificidades profissionais às demandas organizacionais e às questões que envolvem trabalho, capitalismo e humano? Será que os psicólogos são preparados, durante a formação, para lidar com tais questões? Entretanto, devido a esta situação, o que vem ocorrendo é que muitas atividades e práticas, originalmente criadas e desenvolvidas no campo da Psicologia, passam a ser coordenadas e executadas por profissionais de outras áreas afins, a ponto de estar acontecendo uma inversão para a formação e especialização do profissional de Recursos Humanos: Administração de Empresas.

Um movimento na pós-modernidade vem ocorrendo, especialmente na Psicologia Social Clínica, pela articulação interdisciplinar, buscando resgatar e re-posicionar a Psicologia, para consolidar campos e atividades possíveis e pertinentes à profissão. Porém, o caminho é longo para uma tal mudança, requisitando uma maior disposição para olhar as demandas do homem e suas experiências no trabalho. Para que as práticas em Psicologia possam estar atentas à valoração das necessidades do humano do homem, e não manipuladas pelo objetivismo do mundo capitalista, toda uma mentalidade de séculos necessita ser desconstruída.

Desde a primeira fase da Psicologia em organizações, muitas práticas para desenvolvimento humano dirigem-se à valorização da individualização, passando ao largo de outras possibilidades. O perfil de psicólogos, almejado e presente nas empresas, contemplam expectativas de um desempenho alinhado à visão *mecanicista e pragmática* de homem. Ou seja, idealiza-se um profissional para atuar em recursos humanos, que esteja ciente da interdependência entre todos os níveis da organização, aberto à necessidade de comunicação interdisciplinar, capaz de desenvolver intervenções com critérios científicos por métodos consistentes e de auto-avaliar sua prática no contexto social da empresa em que atua (ZANELLI, 1994).

Sem desconsiderar tais expectativas, o foco de ação e visão do psicólogo poderia ser ampliando para que se apresentassem práticas voltadas ao modo de ser homem no mundo, possibilitando aos trabalhadores exercer seu poder ser sujeito no trabalho. Sob essa perspectiva é que este estudo busca resgatar o sentido de ser psicólogo: como cuidador do humano, atentar ao sofrimento do homem no exercício de seu trabalho. Afinal, no decorrer da história da Psicologia, o questionamento das práticas demanda, além de visão de negócios e estratégia da empresa, um olhar crítico e atento tanto à necessidade de uma postura e compreensão por parte do psicólogo, quanto a atividades e técnicas comuns, como testes, dinâmica de grupos, aconselhamento psicológico. Tais conhecimentos não podem prescindir da especificidade de que o trabalhador é “pessoa”, ou seja, do lado humano do homem no trabalho. Somente assim será possível orientar e tornar-se um consultor interno de organizações (MALVEZZI et al, 1992) para pensar e realizar práticas de cuidado diante da impropriedade que as organizações impõem ao homem na situação de trabalho.

Considerando todas estas especificidades para a atuação do psicólogo e levando em conta que a maioria dos trabalhos se reporta a pesquisas no âmbito da mensuração, avaliando e determinando a eficiência dos treinamentos, muito poucos estudos menos pragmáticos e mais humanos se realizam (SPECTOR, 2002). Ampliando questões para práticas não executadas por psicólogos e “cedidas” a outros profissionais atuantes em organizações, encontra-se a área de Recursos Humanos como o lugar ocupado para esse espaço. Por esse motivo, faz-se necessário olhar também para o próprio movimento da área de Recursos Humanos para poder resgatar o lado humano das organizações.

Hoje se apresenta uma mudança conceitual no que se denomina área de Administração de Recursos Humanos (RH): área para Gestão de Pessoas. De fato, contudo, não há clareza quanto ao objetivo de tal mudança: redefinir um espaço de atuação profissional, mais amplo e menos mecanicista do que a Administração, ou uma nova visão sobre trabalho e homem. Nessa direção, Fischer (2001) questiona se realmente este conceito se trata de uma nova visão ou se seria somente uma perspectiva idealizada, algo que se deseja que aconteça, mas ainda não acompanhado por efetivas políticas e práticas de gestão.

O que se observa, no entanto, é uma mudança não consolidada, pois ainda persiste uma visão de homem impregnada pela noção de sistemas, de administração de RH e do indivíduo como máquina, incluídos num conjunto de procedimentos, no qual cada trabalhador necessita corresponder à eficiência esperada pela empresa. Exigem-se comportamentos deste trabalhador que promovam seu ajuste ao que a organização dele espera.

Para ilustrar tais idéias, remeto-me a exemplos de minha experiência na prática de psicóloga organizacional. Em muitas empresas, pelas quais passei como funcionária ou como consultora, pude entrar em contato com relatos de trabalhadores, “sofrendo” por terem sido aprisionados pelas formas como lhes era demandado que se portassem.

Lembro de uma enfermeira que atuava num dos maiores Pronto Socorro deste país, que dizia que “seus chefes queriam que ela se calasse diante da impropriedade de seu setor e que ela não devia ser crítica e que as coisas eram assim porque tinham que ser”. Outra funcionária, também do seguimento da saúde, diante das tarefas que tinha que desempenhar, foi criticada pelo seu chefe, porque estava trabalhando e fazendo coisas demais e isto estava incomodando a todos, e seu chefe disse que ela incomodava porque ela realmente trabalhava e fazia sua função, e naquela empresa não era esperado que as pessoas fizessem seu trabalho de fato, pois esse trabalho só podia ser feito se o fosse de maneira mais superficial.

Nesse exemplo, o aprisionamento do ser do homem reforça a forma individualizante, pela qual a empresa pode ter o controle e a previsibilidade do comportamento de seus recursos humanos para a produção esperada. Esta necessidade de prever e controlar manifestada em todas as áreas da empresa é que permite perceber-se a falta de espaço para questões da subjetividade e das inter-relações destes indivíduos.

Seguindo estas idéias, Fischer (2001), citando Chanlat, observa a existência de dois modelos de gestão: aquele prescrito, formal, estático, conjunto de práticas, procedimentos institucionais e outro, o modelo de gestão real, aquele realmente vivido a partir do que as pessoas e os grupos dentro da empresa colocam em prática. Esta constatação parece oportuna, pois é nela que se observam as maiores ambigüidades e as mais diversas patologias organizacionais: possibilita espaços para o sofrimento do homem, assim como o estresse e a baixa qualidade de vida no trabalho.

Em algumas situações, como indicada por Dejours (1987), seria possível ousar dizer que o modelo de gestão real abre espaço para *perversidades* organizacionais. Considera-se aqui o próprio sentido etimológico: *per-versidade* entendida como algo virado às avessas, desordenado, em desacordo com as regras do modelo de gestão formal e, por esse motivo, gerador de sentimentos confusos e desordenados.

Embora não seja possível precisar quais intervenções seriam facilitadoras de tais situações, uma alternativa legítima do psicólogo organizacional poderia ser através da consulta a funcionários sobre como percebem o ambiente organizacional de sua situação de trabalho. No entanto, poder reconhecer essa per-versidade poderia não ocorrer, pois muitos não têm consciência dos modelos e práticas ao qual estão submetidos.

Ao pensar no sofrimento oriundo deste contexto perverso, há possíveis afetações emocionais propiciadas por vivências das relações entre sujeito e empresa; algumas, em especial, dizem de situações que precisariam ser cuidadas, por apresentarem sofrimento sob forma de desgosto e insatisfação através de apatia, tristeza ou mal-estar; ou, ainda, via inquietação, manifestando-se por aflição, agonia, angústia, ansiedade, desassossego, efervescência, exaltação, excitação, formigamento, frenesi, impaciência, movimentação, perturbação, preocupação, pruridos físicos. Tais manifestações seriam expressões de sofrimento e tormento, demandando cuidado. Decorrem de experiências vividas pelo sujeito na situação de trabalho, repercutindo tanto na forma como o trabalhador está exercendo sua atividade, quanto no modo como sua saúde está sendo afetada.

A realidade, que se apresenta até aqui, faz emergir a necessidade de olhar para o trabalhador como um sujeito, que foi perdendo muito do seu modo de ser humano, em benefício das questões do mundo da empresa e do capital. Sem dúvida esses aspectos

precisam ser considerados; contudo, faz-se necessário que o psicólogo não descuide de sua tarefa: a saúde do homem, como condição de bem-estar para realizar seu trabalho. Qualquer outro aspecto, que o mundo corporativo exija, não pode prescindir do respeito a essa condição humana. Não é sem razão que as práticas públicas para a saúde coletiva têm dirigido esforços para aspectos de adoecimento que emergem da situação no trabalho e que até há pouco tempo não eram contemplados pelos psicólogos organizacionais.

Dejours (1987), um dos expoentes na psicopatologia do trabalho, reforça tais questões, quando se refere ao choque entre um indivíduo, dotadas de uma história personalizada, e a organização do trabalho, portadora de uma injunção despersonalizante, como ponto para evidenciar uma vivência e um sofrimento. O autor ressalta ainda a importância em atentar que o conteúdo e forma como está organizado o trabalho moderno exige dos profissionais comportamentos estereotipados e isto faz com que haja um ônus a ser pago por estes trabalhadores, através do prejuízo de sua saúde seja física, psíquica ou social. Esta consideração se aplica na medida em que as empresas, de um modo geral, exigem de seus profissionais habilidades e dedicação, em prejuízo de conceder-lhes situações também para experienciarem outros aspectos de seu ser-no-mundo no trabalho.

Percorrendo o caminho de minha experiência e valorando este aspecto da saúde do homem no trabalho como ponto a ser abordado nas práticas que buscam desenvolver o humano nas organizações, lembro-me do dia em que fui chamada a perceber a “impropriedade” pela qual são tratadas questões de saúde e bem-estar, satisfação profissional e desenvolvimento humano em equipes de saúde. Trabalhando num serviço de assistência aos trabalhadores, observei que todo o atendimento visava quase que exclusivamente fornecer licenças, atestados médicos ou remédios; muito pouco se fazia

para compreender os aspectos biopsicossociais presentes no processo de saúde-doença dos trabalhadores. Com isso, pouco se auxiliava aos próprios trabalhadores a “perceberem” o quanto sua subjetividade estava implicada em sua prática profissional, já que eles nem se percebiam afetados pelo “estresse” que sua rotina de trabalho produzia: todas as respostas eram compreendidas como “defeitos” individuais e nunca consideradas de maneira contextualizada. Pode-se evidenciar aqui como a prática da assistência ao trabalhador também implica visões pragmáticas e mecanicistas do homem, esquecendo que este homem é afetado pelas suas relações interpessoais: como sujeito social³⁸, vive em sociedade com outros e é na *inter-relação* entre sujeitos que se apresentam os modos de ser do homem. É em situação se atualiza a condição humana de afetabilidade, compreensibilidade³⁹ e comunicabilidade⁴⁰.

Entretanto, essa condição de vida e criação pode ser perturbada por ambientes sociais constrangedores e estressores. Nesse caso, resta a possibilidade de cuidar dessa condição para permitir ação transformadora⁴¹. São essas preocupações que precisam ser consideradas em práticas para o desenvolvimento pessoal: resgatar, em prol do humano do trabalhador/executivo, sua espontaneidade, sua capacidade de criar e sua sensibilidade, para as organizações poderem dispor de sujeitos/trabalhadores mais apropriados às reais demandas presentes no mundo do trabalho.

Diante deste caminho que tais práticas vêm percorrendo, ressaltam-se a necessidade de perspectiva ampliada para compreender os trabalhadores como sujeitos

³⁸ Sujeito Social como sujeito que se posiciona criticamente no mundo com outros (BARRUS-MICHEL, 2004).

³⁹ Compreensibilidade é a condição humana de estar no mundo junto com outros, compreendendo a totalidade da existência.

⁴⁰ Comunicabilidade é condição humana do dizer, do falar que torna comum a existência entre os homens.

⁴¹ Ação transformadora como aquela que permita o bem estar na co-existência pelo sujeito como instituinte.

complexos, cuja saúde está implicada em suas atividades profissionais. Foi tal ótica que orientou meu mestrado (MORAES, 2000). Referia-se a poder considerar a saúde nas organizações, respeitando os aspectos biopsicossociais do homem para cuidar das relações sobre homens na situação do trabalho. Tal perspectiva possibilitou lançar luzes sobre como o ecossistema pode gerar contextos saudáveis ou mórbidos e como seria possível a promoção de saúde nas suas organizações.

Desse modo, uma visão ampliada de homem implicaria em aproximação não a indivíduos heterônomos, mas sim como sujeitos complexos que, na sua coexistência no mundo, é afetado e sofre alterações biopsicossociais em seu desenvolvimento. Assim, uma proposta de atenção a questões de saúde e bem-estar biopsicossocial, como parte essencial de qualquer prática que venha promover desenvolvimento humano, assim como articulá-las aos modelos de gestão das organizações, poderia apresentar contribuições significativas.

Contudo, apesar da evolução na área de RH para o gerenciamento de pessoas, ainda está presente o modo adaptativo de promover desenvolvimento. Faz-se necessário pensar e agir saúde biopsicossocial⁴² como parte de modelos de gestão de pessoas, e realmente incluí-la como gestão real no contexto dos negócios, tão distanciado do sentido de coexistência. Assim, a consideração destas questões precisa se fazer presente na maneira como os profissionais de RH, sejam eles psicólogos ou não, realizam capacitação de trabalhadores, para que as intervenções de desenvolvimento humano se conduzam por tal questionamento, promovendo reflexões de como o trabalhador vive seu trabalho. Ressalto a possibilidade de um espaço para que além de poder falar e expressarem-se,

⁴² Saúde Biopsicossocial “*não é apenas ausência de doença, mas também o completo bem-estar biológico, psicológico e social, como estabeleceu a Organização Mundial de Saúde nos anos 80*” (LIMONGI-FRANÇA & ZAIMA, 2002, 407).

eles fundamentalmente se questionem, se auto-avaliem e reflitam acerca de seu bem-estar biopsicossocial e cuidados necessários.

Uma questão surge aqui: quantas empresas incluem em seus modelos de gestão real espaço para pensar em avaliação e desempenho dos trabalhadores considerando a saúde e bem-estar biopsicossocial? O que se apresentam são trabalhos voltados para a saúde física, como ginásticas laborais, para o desenvolvimento de performance, via trabalhos de *coaching*, com foco no comportamento eficiente e competente. Mas, na maioria das vezes, tais atividades concentram-se nos indivíduos; algumas contemplam as relações interpessoais e, muito pouco, as questões de saúde.

O que se apresenta no cenário atual, desde a década de 80 e 90, é a emergência de modelos e práticas de gestão de pessoas competitivos e estratégicos, cujos principais expoentes são Prahalad e Hamel. Estes autores valorizam questões de estratégia e competitividade como fundamental para a gestão das empresas que, para se sobressaírem no mercado, necessitam reinventar-se no seguimento em que atuam. Desse modo, valorizam a história das organizações e suas experiências, a desconstrução do conhecimento, como possibilidade para reinventar-se (FISCHER, 2002). Buscam valorizar as pessoas como papel importante nesta mudança estratégica, através da valorização da energia emocional e intelectual de cada trabalhador.

Tentar redefinir o foco de estratégias de planejamento para desenvolvimento pessoal em organizações é o grande desafio que se apresenta. O mundo das empresas e do trabalho está em constante e acelerado processo de mudança para acompanhar as transformações econômicas e culturais da contemporaneidade: a globalização, a inovação, a tecnologia, as mudanças demográficas, as fusões corporativas e a

transformação nas relações de trabalho que afetam, de maneira considerável, a qualidade de vida e as relações profissionais (SOUZA, 2002). A velocidade com que se transforma o mundo competitivo das empresas em todos os segmentos exige que as organizações sejam capazes de re-inventar-se a todo o momento, conduzindo ao surgimento de outros modos de subjetivação na situação de trabalho.

Nesse sentido, práticas para desenvolvimento humano buscam formas de intervenção junto aos trabalhadores, predominantemente direcionadas às necessidades de empresas para manterem-se ativas pela competição do mercado. Visando “adaptar” profissionais às políticas de administração atualizadas, procuram compreender o perfil do trabalhador adequado para atingir tais metas. A real experiência e necessidades dos profissionais são consideradas apenas por essa perspectiva, o que permite que, a médio prazo, se abram brechas para ambientes organizacionais confusos e com parâmetros de crescimento pouco claros.

Entre as práticas que buscam se aproximar das pessoas na organização estão os trabalhos de consolidação de grupos de trabalho, ou construção de Times, *Team Building*, como forma de fortalecer as relações entre profissionais, para apresentarem desempenho superior. Exemplificando tal prática, recorro novamente à minha memória:

Lembro-me de um trabalho que desenvolvi de Team Building (Construção de Times), na área de RH de uma empresa multinacional, que estava sendo reestruturada devido à entrada de um novo líder (diretor) e saída de uma gestora (gerente), com grande capacidade de liderança, do quadro de profissionais do escalão intermediário da área. Ao entrar, a gestora queria poder conhecer o seu time de profissionais e readequá-los de maneira mais coerente com a proposta que vinha sendo exigida pela cúpula da empresa (demanda explícita). Para a área, adequar diz respeito àquilo bastante pragmático: “fazer igual” ao que dirigentes e visão estratégica da empresa exigiam. Fomos chamados - falo aqui no papel de consultora externa- e contratados para a demanda explícita: delinear o perfil de cada profissional para que se pudesse readequar os profissionais na nova configuração da área.

O início do trabalho ocorreu através de entrevistas, questionários e devolutivas, pelos quais procurei explicitar que o pedido da diretora (da área)

visava aprimorar o setor e possibilitar o maior conhecimento da gestora acerca de sua equipe, assim como conhecer quais as expectativas que os profissionais tinham para seu crescimento na organização. Mas, podia-se perceber claramente que o clima era de tensão, apreensão pela expectativa de esclarecer qual seria o futuro deles (profissionais) dentro da empresa.

Cabe aqui explicitar que, apesar desta empresa ser multinacional, o turn-over⁴³ de pessoal em algumas áreas, assim como também no RH, era baixo, e muitos tinham em média de 5 a 6 anos de empresa, quando não até mais de 10 anos. Lembro-me do enorme peso que senti, como se a vida destas pessoas estivesse, de certo modo, implicada em minha intervenção, levando-me a cuidar de minhas reflexões, análises, diagnóstico. Era o futuro de seus projetos de vida que estava em jogo. Ao mesmo tempo, precisava dar respostas a uma gestora, apesar de que ela não abria espaço para eu poder conhecê-la e compreender, mais a fundo, o seu pedido da intervenção.

Durante uma entrevista, uma das profissionais me disse: “Eu sempre sonhei em trabalhar aqui... Agora... depois que entrei... não me imagino trabalhar em outro lugar...”.

Penso que esta frase explicita não somente o peso de minha responsabilidade, mas principalmente como para ela o lugar do trabalho entrelaçava-se à experiência de ser-no-mundo como sentido de vida.

Foram tais experiências que encaminharam o questionamento acerca da visão utilitarista de homem, presente na Psicologia do Trabalho em seus três momentos, impregnada na prática do psicólogo em organizações. Faz refletir o quanto ainda é preciso caminhar para que as práticas realmente apropriem-se e cuidem do lado humano do sujeito trabalhador.

Outra prática de desenvolvimento, bastante presente e que ainda carrega essa mesma visão, é aquela apresentada pelo conceito de *competências*⁴⁴, que tomou força nos últimos anos, iniciando-se nos Estados Unidos, em discussões entre psicólogos e administradores. Passou-se a buscar indivíduos/trabalhadores que “*soubessem agir de maneira responsável (...) mobilizando, integrando, transferindo conhecimento, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e social aos indivíduos*” (FLEURY,

⁴³ Turn-over de pessoal significa período de mudança de profissionais.

⁴⁴ Competências como “*conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes que, quando integrados e utilizados estrategicamente pela pessoa, permitem-se atingir com sucesso os resultados que dela são esperados pela organização*” (MILIONI, 2002, p. 322)

2000, p. 33) É empregada como uma das ferramentas mais utilizadas para elo entre pessoas e organização: a troca de competências.

As organizações, com o deslocamento do foco de gestão de pessoas por meio do controle para o foco por meio do desenvolvimento (DUTRA, 2001), traduzem esta mudança de maior valor às experiências, pelas quais as empresas buscam transferir seu patrimônio às pessoas. Fazem-nas crescer e ser capaz de enfrentar situações pessoais e profissionais; mas, ao se desenvolverem, elas transferem para a organização sua aprendizagem, sendo capazes de criar condições para novos desafios empresariais. Explicitando dessa forma suas competências e treinando seus trabalhadores para assim corresponderem e agirem, as empresas podem, assim, assegurar-se de que esses profissionais até se comportem e “entreguem” resultados positivos e alinhados às necessidades organizacionais. Mas a que custo?

Acredito que o enfoque de competências pode ampliar sentido para além do mecanicista implicado. Através dele, seria possível gerar outras contribuições em termos de ferramentas de desenvolvimento humano: comportamentos esperados poderiam fazer realmente parte da formação destes profissionais, resgatando o diálogo e a interlocução sujeito-organização. Desse modo, considerando que o enfoque de competências não seria apenas mera pertinência ou modelagem de posturas e atitudes, retomo questões.

Serão tais ferramentas as expressões de um retrato da autenticidade do homem ou, ao invés, mais uma característica para manutenção da impropriedade humana? Estariam as competências mostrando como o sujeito responde ao que o contexto espera que ele seja: “ajustamento”⁴⁵? Ao privilegiar estes trabalhadores a partir de modelos de

⁴⁵ Ajustamento como ato ou efeito de ajustar (-se); ação de integrar (-se) em um determinado contexto; adaptação, amoldamento, conformação (HOUAISS, 2004)

competências necessárias ao seu trabalho e à empresa, estaria sendo aberto um espaço para que estas fossem compreendidas e incorporadas nas ações destes sujeitos de maneira dialogada, evocando sentido e significado para eles?

Na tentativa de ir ao encontro desse questionamento, realizei uma pesquisa com profissionais de saúde, de uma empresa de *home-care*⁴⁶, com objetivo de identificar as competências essenciais⁴⁷/individuais desses trabalhadores em organizações de saúde. Foi possível perceber que tais trabalhadores tinham clareza da necessidade de algumas habilidades para se aperfeiçoarem pessoal e profissionalmente. Na medida em que tais competências eram explicitadas, eles puderam refletir sobre os pontos a desenvolver e, posteriormente, trabalhar seu desenvolvimento profissional. Mas também emergiram, como demanda, competências que diziam da singularidade de aspectos, que necessitavam ser cuidados por dizerem de seus sofrimentos e desgaste profissional, bem como da necessidade de atenção ao sofrimento vivido, referente a questões acerca da morte, do sentido da vida, do trabalho e do seu modo de ser-no-mundo.

Este estudo possibilitou reflexão sobre a importância de serem desenvolvidas outras competências, que transcendessem o técnico, dirigindo atenção a competências referentes à subjetividade de cada trabalhador. Sem dúvida, todas as experiências, as técnico-formais e as subjetivas, emocionais e sociais, constituem-se, também, em aprendizagem profissional, fenômeno este bastante significativo no desenvolvimento do sujeito trabalhador.

⁴⁶ Home-care atendimento médico e/ou especializado (enfermagem, fisioterapia, psicologia entre outros) em casa; cuidado de pacientes com doenças crônicas ou agudas que necessitam de cuidados especializados, porém realizam tratamento em suas residências..

⁴⁷ *Competências essenciais* como “as competências críticas de uma organização no sentido de manter a competitividade mercadológica, com ênfase maior nos elementos que a diferenciam das concorrentes” (MILIONI, 2002, p. 322).

Nesse sentido, compreender o desenvolvimento sob a ótica de promoção de saúde e bem-estar biopsicossocial e re-visitar o caminho percorrido por práticas desenvolvimentistas permitem questionar a perda ou esquecimento da humanidade do homem em situação de trabalho e procurar possibilidades de conduzir práticas organizacionais para desenvolvimento de pessoas considerando prioritariamente essa condição. Refletindo acerca de outros modos de realizar uma prática de desenvolvimento, encontrei uma brecha para uma intervenção possível para ir ao encontro dessa humanidade esquecida: a prática do *coaching*⁴⁸.

Norteadas por meu questionamento e vislumbrando uma reflexão acerca de como ser possível pensar homem/trabalhador, enquanto sujeito social considerado por práticas organizacionais “des-enclausurantes” do humano no mundo do trabalho e das organizações, outro resgate histórico se apresentou. Desse modo, re-visito a prática do *coaching* para descobrir possibilidades de, por ela, encontrar o humano perdido do homem no trabalho.

2.2 - A HISTORICIDADE DO *COACHING*, UMA REFLEXÃO CRÍTICA PARTINDO DA ORIGEM ETIMOLÓGICA ÀS ATUAIS APLICAÇÕES E PRAGMATISMO

Muito mais que explorar a maneira como a prática do *coaching* vem sendo aplicada nas organizações, busco, aqui, seguir a visão da ciência pós-moderna, que tenta compreender a natureza de forma, envolvendo ironia, paradoxo e narrativa. Por ela o

⁴⁸ *Coaching* será discutido a seguir.

pesquisador busca, de maneira crítica, contemplar aquilo que investiga. Assim, como um sinal de ciência pós-moderna surgiu o método da crítica literária, pelo qual a linguagem de um texto cria múltiplos significados, ao invés de apenas um único (BENJAMIN, 1989), pois é pela “desconstrução” das palavras e recorrendo à origem etimológica que se podem encontrar contradições, significados assumidos e fazer outras construções.

Assim como um forasteiro lança-se a descobrir e desbravar novas terras, lanço-me, aqui, na aventura de deixar-me levar pela etimologia da palavra crucialmente presente neste estudo: o *coaching*. A partir dela, outras palavras cruciais co-relacionadas ao tema poderão se revelar e apontar outras direções possíveis. Tal aventura é pertinente para poder compreender melhores inquietações que me acompanham durante minha trajetória de psicóloga/pesquisadora/profissional que cuida da saúde e bem-estar do humano.

Tentando iniciar minhas considerações a respeito do que vem sendo chamado como prática de desenvolvimento humano – *coaching*-, recorro à etimologia da palavra. Do latim *carrucagium*, significa *carruagem* (UNABRIDGED. MERRIAM-WEBSTER, 2002); está também associada ao significado de *carruca plow*: carruagem responsável pelo arado. Segundo o mesmo dicionário, *plow* diz respeito a arar, abrir caminho através de algo. Assim, *coaching*, em seu sentido etimológico, refere-se a um meio de locomover, de transportar uma(s) pessoa(s) de um lugar ao outro, algo que move e movimenta, remetendo a *arar*, que significa agricultar, aradar, arrotear, bolcar, cultivar, lavrar, rotear, sulcar, volcar (HOUAISS, 2004). Ou seja, podemos pensar *coaching* como um processo para lavrar e cultivar aspectos do ser humano.

Partir da etimologia do *coaching* remete a inúmeros significados, que permitem refletir acerca da origem do termo e, por consequência, do nome dado a esta prática tão presente no mundo corporativo atual. *Coaching* se explicita como o ato de mover-se, de possibilitar lançar-se para outro lugar, que não o mesmo, mas lugar outro mais cultivado, mais ‘arado’. Ou seja, tanto o processo de *coaching*, como a pessoa do profissional que atua como *coach*⁴⁹, são possibilidades que podem facilitar tal movimento, permitindo ao profissional executivo⁵⁰ lançar-se a outro lugar, onde ele, executivo, seja “mais arado”. Por sua vez, *cultivado*, como outro sinônimo, vem do latim *cultivare*, significando desenvolver, aperfeiçoar pelo culto, cuidado, trato contínuo. Mas que lugar seria esse que a prática do *coaching* possibilitaria aos trabalhadores/executivos engajarem-se em processo que se denomina, comumente, de desenvolvimento?

Nesse sentido, encaminha-se agora a compreensão da palavra *desenvolvimento*, já que é tão usada em todas as práticas que envolvem o humano na organização. Pelo percurso etimológico de *coaching*, significando movimento, ambas poderiam ser articuladas: a segunda enquanto um meio para levar/conduzir/mover o sujeito a um estágio outro de seu trajeto pela vida (a primeira).

Compreendido em sua origem, *desenvolvimento* remete a *des* + *envolver*, ou seja, descobrir algo, para que este algo, que está embrulhado, envolvido ou revestido, se revele. Assim, *desenvolver* remete a tirar algo que encobre, que envolve, que reveste. Pelo Webster (2002), a palavra *develop* associa-se a *expound*, fazer *clarear algo, por*

⁴⁹ *Coach* como o profissional que realiza a ação de *coaching*.

⁵⁰ Executivo é utilizado para designar o profissional principal de alguma área estratégica, o líder de um grupo de pessoas, para a empresa indicar internamente e para o mercado que se trata de uma área estratégica; também é utilizado para designar um cargo que faz parte da terminologia corporativa mundial, facilitando a comunicação entre empresa e profissionais para áreas tecnicamente estratégicas.

meio de detalhes, remetendo a *expose*, ou seja, *privar-se de refúgio, de proteção e cuidado*, como modo de *to open up*, como *abrir-se a possibilidades*. Há, ainda, o sentido de *work out* como *dar certo*, que relaciona *desenvolver* como *to make active* ou *promote the growth*, quer dizer, *fazer refletir sobre o crescimento que pode ser ativado, por meio de resultados que possibilitam dar certo*. Desse modo, tirar este “algo” que envolve o sujeito, possibilitando-lhe movimento para ser cultivado, aproximaria *coaching* e *desenvolvimento*, por referirem-se a *movimento para cultivar e des-envolver* (tirar o encobrimento).

Nesse momento, procede uma reflexão acerca dos múltiplos significados desse *des-envolver*. Qual *desenvolvimento* está sendo esperado pelas organizações ao propor a prática do *coaching* a seus executivos? Estariam elas compreendendo *desenvolvimento* (*tirar o envolvimento do sujeito* que participa desses processos), como abertura ou como *aloof*, que significa “alijado” ou afastado, ou seja, sujeito lançado fora de seu próprio percurso? Compreenderiam *desenvolver* como referido à abertura para escolher ou como fruto do livre arbítrio?

É nessa direção que procede pensar-se a questão da demanda implicada via procura pelo processo de *coaching*, meio para conduzir ao *des-envolver*. De onde surge o pedido para essa prática: da empresa ou do sujeito? Quem demanda/solicita tal *des-envolver* ?

O cotidiano contemporâneo pauta-se por um mundo de demandas globais e corporativas em todas as esferas de vida do homem. Em meio a tal frenesi imperioso, demandas desse mundo muitas vezes são tomadas como sendo também do sujeito que, assim, estaria se afastando de suas necessidades por estar distante de si mesmo. Desse

modo, não atentar de quem é a demanda poderia implicar o *ser sujeito* como *ser objeto*, o que se percebe ocorrer na própria história da Administração de Recursos Humanos: na organização, o trabalhador é mais um recurso a ser administrado. Afinal, *administrar* associa-se a *minister*, palavra em inglês que se refere *ministrar, servir*. Por ela, pode-se aproximar a administração da finalidade de servir a empresa e, assim, cabendo ao trabalhador servir a organização.

Historicamente, a Administração é uma disciplina que, desde sua criação, valorizou a produtividade. Em especial, nos anos 90, voltou-se mais para a classe gerencial, dado o crescente sistema de automação que tornou o trabalho do operariado mais simplificado e padronizado. Assim, diminuíram as funções originárias da gerência que, inicialmente, visava controlar, acompanhar e julgar aqueles trabalhadores (MALVEZZI, 1991). Por esse cenário, o foco da administração dirigiu-se para os executivos saberem gerir os negócios, ao invés de focar aqueles que controlavam as máquinas. Processos de desenvolvimento em administração passaram a exigir desses executivos mais habilidades e competências, para que se tornassem cada dia mais produtivos no gerenciamento de negócios corporativos, e não no relacionamento com funcionários. Por esse motivo, todo o desenvolvimento nas décadas de 80 e 90 da Psicologia e Administração, via Psicometria, visou encontrar instrumentos mensuráveis do desempenho humano. Porém tais instrumentos inquietam, constantemente, profissionais que trabalham com avaliação em empresas (MALVEZZI, 1991), o que é confirmado pelos inúmeros artigos publicados em periódicos, como Fortune International, Forbes, entre outros, buscando relatar experiências subjetivas. Apesar de grande sucesso na mídia e mesmo no meio corporativo, ainda foram insuficientes para

revisar modelos e teorias organizacionais vigentes. Embora tais questões envolvessem a subjetividade do trabalhador, Malvezzi (1991) assinala que ainda assim era um questionamento incipiente, pois implicava mais em crise da própria Psicometria.

Esse autor (MALVEZZI, 1999) refere que a exigência do trabalhador para “dar” respostas rápidas e flexíveis, pois alinhado à era pós-moderna da globalização, emerge como fruto da era da tele-informação globalizada. Somente assim, empresa e trabalhador podem sobreviver no mundo corporativo contemporâneo. Essa sobrevivência, dentro da empresa, ocorre por total monitoramento e enquadramento das ações dos profissionais. Como consequência, há uma necessidade radical da capacitação do trabalhador pela exigência da re-profissionalização, produto da competitividade sanguinária acelerada pela globalização exigindo da empresa e de seus profissionais resposta muito individuais, descentralizadas, flexíveis e rápidas (MALVEZZI, 1999). Esse fenômeno exige, portanto, que os profissionais sejam capazes de diagnosticar rapidamente as situações a eles apresentadas e sejam capazes de dar respostas que possam prever todas as alternativas no mundo dos imprevistos.

Se o mundo dos imprevistos e da velocidade da informação tornava cada vez mais difícil o gerenciamento dos negócios, principalmente no que se refere à administração, habilitação e desempenho das pessoas que compõem as organizações, hoje em dia o quadro acentuou-se ainda mais. A diferença entre as condições atuais e as iniciadas na década passada ocorre justamente na capacidade da administração em *desenvolver* “instrumentos” eficazes para lidar com essa imprevisibilidade do mundo dos negócios, assim como para mediar situações, nas quais o trabalhador se apresenta abaixo de expectativas esperadas e adequadas às exigências da organização.

Por outro lado, Araújo (1999), assim como outros autores, comenta que o *coaching* se apresenta como uma prática alinhada às necessidades das corporações, como ilustram algumas situações a seguir. Oferecer *coaching* a um subordinado, por exemplo, poderia estar encobrindo questões ou erros do próprio chefe que, ao invés de mudar, prefere que seu subordinado mude, a fim de não precisar sair de sua postura tradicional. Outra situação bastante freqüente é o chefe/líder oferecer ajuda a um funcionário, após longo período em que esteve ausente, para aliviar-se de possíveis culpas. Ocorre que, numa relação mais aberta entre chefe e subordinado, qualquer um deles poderia pedir “apoio” ao outro através de conversa franca.

É nesse cenário que, na maioria das vezes, processos de *coaching* surgem através de pedido por parte da organização, apresentando como queixa insatisfações, da empresa/área ou chefe, quanto ao desempenho de funcionários; ou seja, a queixa expressaria a existência de um rendimento deficiente. Contudo, um pedido por *coaching* poderia, também, estar relacionado à necessidade da empresa em fomentar o desenvolvimento do trabalhador em um espaço de tempo razoável, e, às vezes, até curto, visando sua capacitação para uma promoção ou para um novo projeto (YOUR OWN COACH, Inc., 2006).

De modo geral, processos de *coaching* implicam um real comprometimento do chefe imediato do funcionário designado a tal processo, seja assumindo o papel de *coache* (interno) e/ou também exigindo o resultado de melhoria de rendimento. Em algumas outras situações, mesmo que o papel do *coache* (externo) esteja isento de características hierárquicas, ainda assim, é a empresa que faz, em grande parte, sua

contratação, e dificilmente o profissional executivo pode escolher tal profissional para um processo de desenvolvimento humano em sua área.

Tais situações ilustrativas revelam como o *coaching* configura-se, primordialmente, como demanda da organização e não do executivo, pois quem pede pelo sujeito, na maioria das vezes, é o seu chefe (em nome da organização); ambos demandam e se queixam em lugar do profissional mesmo. Podemos pensar aqui nesse momento em uma situação de desamparo do trabalhador que, distante de suas verdadeiras demandas, se submete a tal situação em função de seu papel de executivo?

Aproximando-se da etimologia da palavra demanda, encontramos *demande*, que significa perguntar com autoridade, ou seja, quem pergunta tem o poder. Talvez aqui se possa encontrar o porquê de processos de *coaching* serem demandados por quem tem o poder na empresa. Serão os processos de *coaching* uma forma de desenvolvimento que segue o caminho da racionalidade, ou seja, tomado como um meio de retro-alimentar as leis vigentes do capitalismo? Será que o desenvolvimento almejado nesses processos de *coaching* se limitaria pela meta que a corporação almeja para o seu executivo?

Por essa mesma perspectiva, seria possível pensar que o trabalhador se submeteria a não “ser sujeito”, mas sim “ser objeto” da organização, escravizado pelas necessidades da sobrevivência, sujeitando-se a uma liberdade para desenvolvimento falsa; ou seja, submete-se ao movimento de cultivar algo que não surge a partir de sua própria demanda e sim em função do papel que ocupa na organização. Nessa direção, *coaching* tornaria o trabalhador/indivíduo apenas organizado, sem lhe abrir possibilidade de reconhecer-se organizante. O executivo cumpriria um papel de executor de comando, por receber ordens e incorporar demandas organizacionais. As corporações e seus departamentos de

Recursos Humanos visam, através de práticas aqui descritas, tornar os “indivíduos desenvolvidos” pelo *coaching*, reproduzindo por ele modos alienantes, autoritários e, por que não dizer, perversos. Desse modo, o executivo seria aquele (objeto) que deve ser desenvolvido e não o quem (sujeito) que precisa des-envolver-se. Diz daquele que não pede por si mesmo para si mesmo, mas sim daquele que serve a organização acima do humano.

Nesse momento de reflexão crítica, encontram-se práticas ditas de desenvolvimento humano, mas que, na realidade, estariam voltadas para des-envolver sujeitos afastados de si, ou *aloof*, direcionando-os aos objetivos da empresa. Questiona-se a que sentido de desenvolvimento elas se referem, dada sua implicação objetiva e concreta no mundo organizacional? Por sua vez, do ponto de vista da Psicologia em empresas, como compreender práticas que conduzem o sujeito a responder às demandas do mundo corporativo, em detrimento de si mesmo, privando-se do sentido próprio de sua existência para produzir-se trabalhando possibilidades para novos modos de fazer negócios?

É partindo do sentido *de quem é a demanda por práticas de desenvolvimento humano em organizações* que se abre a necessidade de esclarecimento entre três termos recorrentemente encontrados na prática psicológica: *pedido, queixa e demanda*. Assim, mais uma vez, recorre-se à etimologia em busca do sentido neles implicado e sua compreensão por parte de práticas de desenvolvimento vigentes nas organizações.

Pelo Webster On-line (2007), *pedido (request)* vem do latim *requaestra*, que significa o ato ou instância de perguntar algo a alguém; pedido diria da condição do humano, de uma necessidade a partir de algo próprio de sua existência. Nesse sentido,

poderia ser ponto de reflexão repensar como proposições de práticas incluem algo que diga de um pedido próprio de trabalhadores por *coaching*, a fim de não ser compreendido, exclusivamente, como um “meio” de se alcançar objetivos capitalistas?

Contudo, outro sentido associado à *demand* é *to entrust*, significando *desfrutar de um mandato para fazer “algo”*. Pode-se dizer que este tipo de demanda poderia estar presente em situações de solicitação de *coaching*, pois que os trabalhadores, cada vez mais, são enredados pela paixão da eficácia, espírito esse vendido pelas empresas a todos que nela trabalham; assim, a adesão à “cultura da empresa” torna-se um dogma, uma forma de ritual (LÉVY, 2001).

Desse modo, uma pergunta se impõe: que homem ou ser humano está se apresentando nessas considerações? Estaria o executivo disposto a pedir, a se perguntar, a procurar algo que aprimorasse sua carreira, mas que também considerasse sua humanidade? Ou será que os tempos atuais conduzem o sujeito à fabricação de uma identidade, desprovida de sentido diante da identidade coletiva simbolizada pelas culturas corporativas a que pertencem, grupos sociais e profissionais que tornam fortes os indivíduos desde que em categorias organizadas, mesmo que proponham ideais vazios e desprovidos de sentido próprio?

Arendt (2000), ao referir-se ao século XX, aponta que o século da Tecnologia surge como um método de intersecção dentre ciências naturais e história. Por esse motivo, há necessidade de atentar ao método trazido por elas, já que as naturais buscam prescrever condições ao comportamento humano. Seu vocabulário soa ‘repulsivo’ por tentar acabar a lacuna de domínio da natureza e com a impotência para administrar as questões humanas. O homem seria possível de ser administrado pela engenharia das

relações, que “*tenta tratar o homem como um ser natural, cujo processo de vida pode ser manipulado da mesma maneira que todos os processos*” (ARENDT, 2000, p.90).

No entanto, o mundo atual é muito mais determinado pela ação⁵¹ do homem sobre a natureza do que pela era da fabricação⁵², ou era industrial. Porém, na medida em que o produto final desta é incorporado ao mundo do homem, sua utilização e história nunca podem ser previstos, pois vai além do controle de seu autor. Ou seja, o homem nunca é exclusivamente *fabricação (homo faber)*, mesmo o fabricante permaneça um ser que age, que inicie processos, esteja onde estiver ou que vá e o que quer que faça (ARENDT, 2000).

Nessa medida, cabe, então, mais uma vez buscar compreender as práticas organizacionais em ambos os sentidos, **ação e fabricação**, para que por essa polaridade não se perca o real propósito o ser humano como sujeito, capaz também de fabricar e agir em sua história. Sujeitos/atores historiam seu crescimento pela ação de assumir suas queixas e torná-las demandas próprias, e não por serem meros objetos/produtos fabricados pela cultura organizacional. Por essa ótica, o ser humano nas organizações é entendido como sujeito, em movimento à procura de uma identidade sempre problematizada, não se deixando reduzir a um caso particular de algo pré-estabelecido, nem se tornar inerte, estático, e não passível de ser definido como pronto em seu crescimento e ou desenvolvimento sob qualquer instância (LÉVY, 2001).

⁵¹ Ação, para Arendt (2000), como compreendida pelos gregos, é em si e por si fútil, não deixando um produto final atrás de si, mas implica consequências: *é uma nova e interminável cadeia de acontecimentos cujo resultado final o ator é incapaz de conhecer e controlar de antemão (...) o máximo que permite é forçá-lo a uma direção, mas sem ter segurança disto* (p. 91).

⁵² Fabricação possui um início definido e um fim previsível; oriunda da Era Industrial consistia na mecanização de processos de trabalho, melhoramento de objetos e atitude do homem frente à Natureza, era do *homo faber*, a quem a natureza oferece o material com que é erguido o edifício humano (ARENDT, 2000, p.90-91).

Falar em sujeitos capazes de agir implica *ação*, entendida como a atividade exercida de maneira direta pelos homens sem mediadores. Diz da condição de pluralidade entre homens, assim referindo-se à vida política como uma forma de liberdade para gerir seus próprios negócios, através da maneira singular de expressar-se de cada um (ARENDT, 1990 apud MORATO, 2001). É através da ação como início de algo novo que significados podem surgir, permitindo ao sujeito revelar-se e pedir por aquilo que necessita para ir adiante. É dessa perspectiva que o sujeito organizacional pode demandar práticas para se des-envolver.

Recorrendo mais uma vez à etimologia, *demanda* refere-se ao *ato de demandar ou perguntar, com especial autoridade, por algo que tem significado para ele sujeito* (WEBSTER ONLINE, 2007). *Com especial autoridade* não se refere à demanda de outros; *a especial autoridade* implica em que o próprio sujeito *se autorize* e não que lhe seja perguntado, enquanto sujeito/trabalhador, se ele não reconhece que tem uma demanda. Em organizações, aquele que possui certa posição de poder, como superiores, gerentes ou consultores, geralmente indicam ao trabalhador submeter-se a uma prática de desenvolvimento; porém, tal indicação apresenta-se sob a forma de pergunta ou questão, subentendendo a seguinte proposta: “Você gostaria de ocupar tal cargo ou tal posição? Em caso afirmativo, segue-se: “Então você não gostaria de passar por um processo para seu desenvolvimento?””.

Desemboca-se, assim, em outro significado para *demanda*; ou seja, como sinônimo de *exigência (claim)* ou como *requerer algo por modo imperativo, como leis ou regras*. Visto que surge por parte da organização a *pergunta por algo que tem significado para ela*, *demanda* assume o sentido de *questão*, implicando uma *exigência*

com especial autoridade (poder). Deste modo, pensar acerca da prática do *coaching* nas organizações modernas, e do sentido de sua destinação como processo de desenvolvimento ao trabalhador/executivo, remete a refletir acerca de quem é a demanda, quem faz a pergunta, quem tem a questão, quem exige tal processo. Ou seja, quem é o sujeito demandante por *coaching* e por qual necessidade se dirige a ele?

Demanda, segundo Lévy (2001), é utilizada em diferentes contextos e, por esse motivo, pode ter diferentes significados, dependendo de que forma é empregada: se no âmbito econômico, psicológico e ainda no sentido psicanalítico. É prudente considerar tais aspectos da *demanda*, pois reduzi-la a um único sentido poderia abrir brechas a equívocos e conduzi-la de necessidade própria a formas de manipulação de necessidades.

Inicialmente, no plano do econômico, indica um bem (um objeto material ou serviço), correspondendo a oferta de algo que se encomenda. Nesse aspecto, podem-se pensar quais caminhos a demanda por *coaching* poderia estar trilhando. Estaria essa demanda estritamente referindo-se ao âmbito econômico?

Mas, segundo esse mesmo autor, encontra-se a significação de demanda no plano psicológico: como expressão de uma falta, de um desejo. Nessa direção, ela se refere àquele de quem parte e ao qual se dirige, visto somente a ele poder satisfazer, não visando questões materiais.

Segundo Lévy, a demanda no primeiro sentido não requer nenhuma interpretação, pois é explicitada pelo objeto ao qual se refere. Já no âmbito psicológico, ela expressa uma falta, de um desejo, que somente terá sentido se estiver em consonância com àquele ao qual se dirige e que só ele poderia satisfazer; não visa à obtenção de algo material, a não ser por ausência ou desvio. O que diferencia ambas, é que enquanto a

primeira não requer interpretação, expressa literalmente o objeto ao qual se refere, já a segunda, no âmbito psicológico, necessita da interpretação, mesmo que não findada, por tratar-se de um processo contínuo, conforme elucidada a seguir:

“Nesta perspectiva, o que se chama “análise da demanda” deve ser compreendido como um processo contínuo. Confunde-se com a análise da relação entre “demandante” e “destinatário”, transformando-se enquanto se desvelam os ganhos escondidos, as dimensões múltiplas da situação a qual ela emergiu. A análise da demanda não poderia, pois, ser colocada como algo anterior, necessário a uma démarche que se engajaria, então, sobre bases claras e transparentes, e que a definiria, de uma vez por todas, as posições respectivas de um clínico oferecendo ajuda – sob a forma de diagnóstico, ou de conselho - e de um demandante ou cliente”. (...) (LÉVY, 2001, p. 22)

No cotidiano das empresas, o *coaching* como prática é demandado pela organização; estruturado como processos, nele os trabalhadores são engajados. Assim, pode-se pensar que indivíduos se submetem à prática pela função que ocupam ou pelo seu posto de trabalho. Aqui, a demanda estaria se apresentando pelo viés econômico, interesse esse da organização. *Coaching* seria a oferta de algo com fim utilitário, visto que do indivíduo a ele submetido, ao final do processo, é exigido “entregar” novos comportamentos, habilidades e competências à organização. Nesse sentido, o indivíduo/trabalhador/executivo, como um objeto/serviço/material, poderia estar se submetendo a tal prática por sobrevivência na situação de trabalho.

O que observamos atualmente na maioria das empresas são processos elaborados a partir da companhia, com foco em demandas organizacionais. Nem sempre o processo de *coaching*, nessa perspectiva, realiza-se sem proposta de continuidade nem cuidados éticos quanto ao sigilo exigido, sendo executado de maneira pontual para possibilitar uma mudança imediata no padrão de comportamento de executivos. A demanda psicológica que poderia conduzir a uma real ação é desconsiderada.

Mas como se mostra a demanda no âmbito psicológico, aquela que diz de uma falta e se apresenta em forma de *queixa* pelo executivo? *Queixa* aqui compreendida como (*complain*), do latim *com-* + *plangere*, que fala de um lamento, que expressa dor, descontentamento, que traduz por um fazer uma acusação e denunciar uma carga que se carrega de maneira extra (WEBSTER ONLINE, 2007). Ou seja, para processo de *coaching* em organizações **quem**, pelo até aqui apresentado, está demandando trabalhos de desenvolvimento de carreira: as empresas, que necessitam profissionais rápidos e competentes, ou os profissionais, de quem se exigem ser produtos ajustados a tais demandas corporativas? Quem se queixa: as empresas ou os trabalhadores? A falta, o lamento, a necessidades de se aprimorar e des-envolver está mais presente na corporação ou no trabalhador? Quem pede por trabalhos de *coaching*?

É sabido que as empresas estão buscando profissionais modernos, que se mostrem mais habilitados e competentes, que cresçam e tornem visíveis e manifestem claramente suas mudanças em desenvolvimento. Porém, na medida em que eles se expõem a processos que buscam desenvolver suas habilidades, aquilo que se des-cobre a fim de ser aprimorado pode reverter-se numa exposição a qualquer influência, caso não ocorra um cuidado a si mesmo simultaneamente ao expor-se. Por conseguinte, apesar de se abrirem possibilidades para desenvolvimento de competências, pelas exigências do meio de trabalho, ao mesmo tempo deixam mais expostos aspectos biopsicossociais que demandam cuidados.

Seria essa a razão pela qual comumente são as empresas, via processos de desenvolvimento organizacional e/ou projetos de RH, que pedem consultorias para *coaching*? Se o pedido fosse explicitado pelo trabalhador/executivo, poderia ser

expressão de sua fragilidade, expondo assim como algo que lhe falta e o conduziria na contramão do que o mundo corporativo moderno exige de profissional competente?

Lévy (2001, p. 30) comenta, atentando para a era da individualização, que a ética reinante disciplina o sujeito para alcançar o exercício perfeito em determinado ofício, atividade ou arte; ou seja, deve sacrificar sua vida e família pela organização, para apresentar-se “vestindo essa camisa”. Um fazer dessa magnitude exige renúncia, pois não há tarefa mais elevada do que desempenhar o que lhe foi confiado. Para tal “missão”, o homem de sucesso (desenvolvido) é o de performance mensurável, sempre pronto a recomeçar e nunca considerar a vitória alcançada como definitiva. É para um indivíduo/trabalhador com essa perspectiva que as empresas pretendem conseguir “vender” a paixão pela eficácia no conjunto da sociedade. Contudo, tal imagem não é apenas buscada e “vendida” para trabalhadores em empresas; instituições, como hospitais ou universidades, cada vez mais, pautam-se para contratar profissionais que apresentem essa adesão à “cultura empresarial”, como se fosse o dogma do profissional contemporâneo a ser seguido: obtenção de satisfações tangíveis, financeiras ou de prestígio e poder.

É precisamente por essa direção que também é questionada a prática do *coaching*. Se trabalhadores/executivos entregam-se incansavelmente a buscar desenvolvimento, como práticas de RH estariam possibilitando que o des-coberto apareça, considerando-se des-envolvimento como des-cobrir ou revelar o que está envolvido? Ou estariam elas desenvolvendo o *indivíduo* e mantê-lo envolvido no encobrimento do *sujeito*? Afinal, a *quem* atende a prática do *coaching*? A *quem* se dirige atenção: à encomenda ou ao psicológico? De *quem* é ouvido o lamento e a dor?

Desenvolver na direção do dogma, acima referido, seria uma opção para manter o sujeito num invólucro, privado de contato consigo mesmo. Seria isso *ser cuidado*? Ou cuidar seria acompanhar o sujeito a resgatar si mesmo para se abrir a outras perspectivas, se considerado o sentido de des-envolver como des-cobrir algo encoberto ou revestido: uma falta?

Desse modo, pensando o *coaching* como prática que possibilita movimentar para expor/abrir novas possibilidades, assim como a terra que se prepara para ser arada e cultivada, seria necessário atentar ao des-envolvimento que se inicia por tais processos, a fim de que o sujeito possa ser cuidado em momentos de desenvolvimento/exposição: terreno fértil cultivando outras habilidades e competências, produzindo aquilo a que foi preparado. É por esse viés que uma outra compreensão de prática de desenvolvimento se apresenta como cuidado ao des-coberto/exposto.

Se as corporações, hoje em dia, se orientam por demanda de práticas de um mundo que nem sempre se refere ao próprio mundo de trabalhadores/executivos, sendo tanto por interesse como objetivos muito mais das empresas, como conduzir cuidado a esses sujeitos? Seria possível compreender como executivos percebem algo dirigido a eles mesmos nessas práticas, considerando sua vida pessoal e profissional para além dos ditames organizacionais?

Afinal, tal cenário tem se apresentado como fenda para o aparecimento de comprometimentos biopsicossociais em trabalhadores/executivos, experienciados pelo constante abandono ou descuido por quem são esses sujeitos sociais, preocupação essa apontada por estudos sobre saúde e estresse no trabalho. As práticas usuais de RH, assim como o *coaching*, tradicionalmente têm distanciado o sujeito/trabalhador do seu aspecto

humano para direcioná-los aos objetivos da organização, comunicando-se ao executivo que o sentido de tais práticas seria estimular o desenvolvimento de sua carreira. Desse modo, é precisamente por essa brecha que se interroga o sentido que as práticas de desenvolvimento, como o *coaching*, poderiam estar propiciando, remontando a sua origem: dirigir o sujeito com demanda como agente de sua história.

. Percorrendo a história do termo *coaching*, através do Webster On-line (2007), sua referência é de instrumento ou meio de transporte possível para possibilitar pessoas se movimentarem, mudarem de lugar. Referia-se, ainda, a instrumento para arar terra, tornando-a passível de ser cultivada e frutificar. Somente mais tarde, o termo esteve associado à função própria a tutores que auxiliavam estudantes a se prepararem para exames educacionais. Tais tutores, possuidores de maior conhecimento e habilidade a respeito de disciplinas, possuiriam condições técnicas para capacitar seus alunos a serem aprovados e seguirem seus estudos. Ou seja, tutores deveriam ser capacitados para que os resultados (aprovação nos exames) fossem efetivos e realmente acontecessem. Por outro lado, tal sentido é mantido até hoje no meio esportivo, pelo qual *coach* (pessoa e não processo) também designa *aquela que treina*, em especial jogadores e atletas, instruindo-os quanto a estratégias e táticas necessárias para serem mais competitivos e produzirem resultados reais para o time (empresa) e para a vida profissional.

Muitos estudos de *coaching* aplicado em empresas são empreendidos a partir da relação entre treinadores e atletas de diferentes esportes, sendo que a Psicologia do Esporte é uma das principais expoentes em explorar a dinâmica desse processo e estender suas compreensões para a aplicabilidade em organizações. Nessa direção, estudos americanos em escolas secundárias demonstram modelos que compreendem a

articulação entre eficácia e o conceito do *coaching*, a partir de relações entre técnicos e seus comandados, destacando quatro dimensões para que o processo do *coaching* seja eficaz: início do jogo, motivação para o jogo, técnicas de ensino e construção de características (FELTZ et al, 1999).

Acompanhando Webster (2007), *coach*, associado a *treinador*, aponta para termos em inglês como *manager e trainer*; ou seja, remete à figura atualmente desempenhada por muitas organizações: o *gerente-líder* que, nas corporações, como um *treinador*, desempenharia funções de instrução, preparação, avaliação de performance, entre outras, sugerindo atividades no âmbito ensino-aprendizagem, como um tutor. Relacionando tais pressupostos etimológicos a estudos atuais, percebe-se que é pela figura do *líder* que o *coaching* vem sendo considerado um processo focado no desenvolvimento de carreira. O *líder-gestor* e/ou a área de RH em empresas funcionam como orientadores da pessoa/profissional, possibilitando que orientações ocorram através de informações, dados, referências e subsídios como possíveis elementos demandados pela construção de carreira, ou planos de desenvolvimento pessoal e profissional (PORCHE & NIEDERER, 2002).

Atualmente, orientar é uma forma bastante conhecida em práticas de desenvolvimento, como o *coaching*. A orientação ocorre no diálogo entre a trajetória pessoal e executivo, frente a resultados que ele vislumbra para seu crescimento profissional (PORCHE & NIEDERER, 2002, p.2). Nessa direção, durante o processo de *coaching* há um comprometimento da pessoa com a sua realização e com o seu desenvolvimento “(...) para que novas competências e possibilidades de aprendizagem (...)” surjam (ARAÚJO, 1999, p. 26), visto ser um processo de construção de um

ambiente e de um relacionamento de trabalho, destinado a melhorar o desenvolvimento de habilidades e o desempenho de uma ou ambas as partes envolvidas na situação de gestão (gestor e funcionário). Assim, *coaching* deve contar com o apoio e o respaldo do sistema de gestão e desempenho, bem como estar alinhado à cultura empresarial (MINOR, 2003 p.17); mas apesar de relacionar-se à cultura, não deixa de ser uma prática que permite pessoas a se dedicarem e a ter entusiasmo no cumprimento de seus objetivos (PORCHÉ & NIEDERER, 2002, p. 04).

Em todas essas definições percebe-se o comprometimento com a pessoa do trabalhador/executivo. Por esse motivo, procede resgatar-se nos fundamentos deste processo o compromisso com o *sujeito social* implicado nesta prática: como fabricante de sentido e não mais com *indivíduo*, enclausurado nas tramas e demandas das organizações. Tal inquietação respalda-se em artigos que referem *coaching* como um processo de alquimia, objetivando a transformação do trabalhador “de metal bruto em ouro”.

Transformação é assinalada, em alguns estudos, como aprendizagem de novas habilidades, aumento de performance para melhorar e avançar nos negócios ou na vida profissional, ou ainda como suporte para ampliar objetivos profissionais, via desenvolvimento de carreira na própria companhia ou em outra, para organizar a vida quanto a fatores externos à empresa e fora do trabalho (WHITHERSPOON & WHITE, 1996).

Contudo, ainda são raros estudos que se dirijam a clientes do *coaching* (PETERSON & MILLER, 2005). É nessa direção que se busca interrogar processos de *coaching* como uma maneira outra de compreender esse desenvolver de

sujeitos/trabalhadores, cujo foco pudesse ser a reflexão e compreensão frente ao seu ofício/trabalho pela vida.

O *coaching*, em sentido de *tutoria*, remete a uma preparação, proporcionada por um tutor privado – *coach* –, que busca treinar o outro, intensivamente e de modo detalhado, por demonstração freqüente e prática repetida, através de instruções e direções que possibilitem ensinar. Nessa direção, pode-se considerar que as empresas, que desenvolvem processos de *coaching*, estejam próximas ou distantes da possibilidade de *ensinar* em seu sentido etimológico de *insignare* como *possibilidade de pôr uma marca*; ou seja, permitir ao trabalhador/executivo imprimir sentido próprio a sua existência, diferenciando-o e garantindo-lhe ser sujeito, capaz de escrever sua própria história para dela conduzir-se: *poder ser*. Se a prática do *coaching* for considerada como possibilidade *ensinar e orientar* não para ir ao encontro somente da demanda e expectativas das organizações por quadro de melhores talentos profissionais e alinhados com a empresa e suas estratégias organizacionais, mas sim como re-organização pessoal e profissional do sujeito, seria possível compreendê-la como uma forma de atenção e cuidado ao ser humano trabalhador.

Seguindo-se a visão utilitarista, implícita em quase todas as práticas que são desenvolvidas no contexto organizacional, serão sempre encontrados muitos pontos que reforçam a primazia da organização sobre o sujeito, impedindo o resgate dessa prática como forma de cuidado ao ser do homem trabalhador. Mesmo encontrando na prática do *coaching* uma possibilidade de se aproximar do ser humano no trabalho, algumas questões, exploradas nas entrevistas que o compõem, ainda remetem o *coaching* à

orientação na visão tradicional. A seguir, e presentes na literatura de entrevistas de *coaching*, as perguntas de O'Neil (2001):

1. Você está enfrentando algum desafio profissional?
2. Você já enfrentou com sucesso esses desafios antes?
3. Qual a sua melhor conclusão sobre esta situação/problema?
4. Existe alguma lacuna que precisas enfrentar neste desafio? Quais?
5. O que o está impedindo de conseguir os resultados que deseja?
6. Que ônus terá se não conseguir realizar o que deseja?
7. Como você respondeu a este situação/problema?
8. Você se sentiu como se não estivesse correspondendo a este desafio?
9. Existe urgência em resolver isto?
10. De quanto tempo você dispõe para resolver esta questão?
11. Você considera pessoalmente desafiador liderar essa iniciativa de resolução?

Estas, como outras sugeridas pela literatura desta prática, mostram o objetivo de possibilitar aproximação ao entrevistado (cliente), estimulando-o a perceber-se flexível ou não no cotidiano de seu trabalho. Tais questões conduziriam o executivo a pensar sobre seu próprio desenvolvimento, bem como sobre sua equipe de trabalho. Em outras palavras, exemplificariam qual o foco da prática de *coaching*: aspectos são enfatizados a fim de fazer o trabalhador refletir sobre o que precisa desenvolver para aprimorar suas habilidades. No entanto, embora se dirigindo a modos de como o trabalhador/executivo transita em seu cotidiano na empresa, ainda se faz presente como central **o trabalho ao trabalhador**. Assim, apesar de ser uma prática que busca se aproximar do trabalhador/

homem, necessita ser revisitada com sentido outro, perdido pela história das práticas de atenção ao trabalho: *cuidar de ser*⁵³ sujeito/trabalhador.

Conduzir trabalhadores/executivos a refletirem sobre sua prática profissional, a pensarem como cuidadores de si e cuidadores dos outros/pessoas/empresa, poderia ser uma forma de permitir desabrochar talentos e competências, para que tais sujeitos sociais pudessem imprimir uma marca própria em coexistência no mundo do trabalho. Poder cuidar de ser possivelmente promoveria saúde e bem-estar biopsicossocial para melhor rendimento profissional em organizações.

Neste percurso, algumas trilhas se apresentam para minha questão: pensar *coaching* como uma possibilidade de resgatar aspectos do homem, perdidos no caminho da tecnologia e no avanço das organizações. Contudo, são ainda apenas possibilidades tácitas emergentes, necessitando outra abertura de via de compreensão. Afinal, até aqui recorri ao modo de ver *homem* a partir de uma especialidade da Psicologia – Psicologia do Trabalho.

Ainda encontram-se fragmentos para questões da pluralidade do ser humano. Isto porque o trabalhador, podendo imprimir marca em suas ações, transitaria por atitudes éticas e políticas, dizendo respeito ao modo de co-existir do homem como cuidado. Por ética entende-se coerência singular e própria em seu modo de dirigir-se ao mundo com outros, ou seja, com o seu trabalho, sua carreira e com outros homens: bem estar biopsicossocial. É por esse caminho que enveredo uma compreensão.

⁵³ *Cuidar de ser* será discutido no próximo item.

2.3 - SUJEITO E CUIDADO NAS PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO HUMANO

Ser psicólogo é disponibilizar atenção a demandas de mal estar. Desse modo, pensar a prática de desenvolvimento humano, pela perspectiva de homem apresentada, remete à necessidade de atentar a como o sujeito/trabalhador, lançado no mundo e enclausurado em uma ocupação/trabalho cotidiana, é absorvido impropriamente por determinadas tarefas em detrimento de *cuidar de ser*. É nesse contexto que a questão do *cuidado* começa a tomar uma forma neste trabalho.

Ontologicamente, ser móvel/movente/angústia solicita do homem *poder ser* através da tarefa de *cuidar de ser* (ALMEIDA, 1999). Pela perspectiva fenomenológica existencial, essa é a tarefa do humano, remetendo à dimensão essencial do homem no mundo com outros: como está cuidando de existir. Assim, o *cuidar de ser* estrutura o *cuidado* como abertura de possibilidades de escolha para destinar o homem como projeto para *poder ser*. Cabe a ele, portanto, a escolha *do que* vai cuidar, *como* vai cuidar *do que* escolheu e *como* vai cuidar do *cuidar mesmo*. (CRITELLI, 1996).

Critelli (1996), no livro *A analítica do sentido*, refere que *cuidar-de-ser* é tarefa humana por excelência. Nessa medida, os executivos participantes em processos de *coaching*, refletindo acerca de seu próprio cuidado, poderiam abrir-se ao cuidado de cuidar, responsáveis que são pelos membros de suas equipes. Mas para cuidar de alguém, é preciso primeiro saber cuidar de si.

Pela ótica do *cuidar de ser*, pensar a prática de desenvolvimento para o psicólogo poderia remeter a abrir possibilidades ao homem/trabalhador para poder atentar a escolhas quanto *ao que* cuidar e *do modo de cuidar do que* foi escolhido, atento para

cuidar do cuidado que cuida no ofício que escolheu. Dizendo de outra maneira, compreender a prática psicológica dirigida ao desenvolvimento humano implica atentar ao modo de ser do homem em situação de trabalho, ou seja, como é afetado e afeta, como compreende e comunica essa sua experiência, para poder conduzir-se ao sentido de sua existência através de suas realizações/ações. Seria abrir possibilidade para reflexão sobre ações exercidas no mundo onde trabalha com outros, compreendendo *como faz o que faz* e qual o sentido dessa ação para si mesmo e para os outros, exercitando ser sujeito para si mesmo, como forma de cuidar de ser/saúde/bem estar e cuidar do que merece ser cuidado junto a outros.

O modo de ser como cuidado conduz o homem a abrir-se à experiência de atentar a como é afetado, como afeta, transitando e compreendendo sua disponibilidade afetiva na mobilidade/angústia, encontrando si mesmo como morada da condição *acontecimental*⁵⁴ de ser humano. Desse modo, a prática psicológica para desenvolvimento humano no trabalho demanda cuidar de ser atenta ao sofrimento humano por perda de sentido, manifestado por crises e mal estar no mundo com outros, como ocorre na situação de trabalho, para exercer seu *poder-ser*⁵⁵ como prática psicológica mesma em sua especificidade: voltada à demanda do homem por sentido de existência.

É a este sentido de cuidar, que me atenho quando penso nas práticas de psicólogos em organizações e instituições, e por onde minhas questões de pesquisa se lançam.

⁵⁴ *Acontecimental* é termo tomado por Figueiredo ao referir-se à fala “acontecimental” ou “fenomenalizante”, que explicita a diferença ontológica entre Ser e Ente. “*Ser como o que dá sentido ao que se mostra e Ente como aquilo que se mostra como sendo, ou seja, o que se deixa interpretar*” (Revista eletrônica internacional de la Unión Latinoamericana de Entidades de Psicología - numero 9, abril de 2007).

⁵⁵ *Poder-ser* como um arremesso a frente do ser-aí, nuca um estado configurado. (Almeida, 2001, p. 57)

Refiro-me ao trabalhador, como *ser-no-mundo*, que sempre cuida de algo ou de alguém, sem que, contudo, lhe seja dada a devida atenção para que dele também se cuide, encontrando alguém disponível para dedicar-lhe um olhar e uma escuta cuidadosos, principalmente para poderem cuidar de si e de outros.

Seria possível criar espaços para que esses profissionais se contem, digam de sua prática, de sua experiência em cuidar de si e também do *outro*⁵⁶? Seria tal espaço possível de se apresentar como situação para a revelação de oportunidades de *cuidar-de-ser*⁵⁷ na vida e no trabalho, como modo de encontrar sentido de abertura a possibilidades de por em ação sua compreensão do seu poder ser e fazer como ser humano existindo no mundo atual?

Essa interpretação de cuidar de outros, como possibilidade de expressão do cuidar de si, “*é originária à experiência ética*”⁵⁸ *do homem, marca fundamental na antiguidade, mas esquecida e silenciada na modernidade*” (JOEL BIRMAN, 2000, p.12) e na contemporaneidade, a ponto de manifestar-se como um *mal estar*, segundo Bauman (1999). Nesse sentido, cientistas humanos apontam a necessidade de resgate da experiência de cuidar de si, como modo de atentar à crise como expressão do sofrimento humano atual. Ou seja, o homem contemporâneo apresenta diversas formas de manifestação de sofrimento e mal estar, referidas como crise e/ou síndromes (*burnout*, *pânico*), que expressariam a perda de sentido de ser (BARUS-MICHEL, 2004) ou a impropriedade de ser. Tal diversidade de manifestação do sofrimento humano impõe-se

⁵⁶ *Outro*, nesta perspectiva, pode estar se referindo *ao si mesmo dentro do outro/ seu trabalho*.

⁵⁷ *Cuidar-de-ser* como “*Para Heidegger, a noção de tempo abre-se para o ser-aí desde a compreensão de sua mortalidade, acenando-lhe que sua vida se constitui numa duração; já que tudo que dura tem um princípio e um fim, o eu emprega, entre seu nascimento e morte, esse tempo de vida que acontece como cuidar de ser*” (ALMEIDA, 2005, p.133).

⁵⁸ *Ética*, aqui no plano etimológico de *ethos* – objeto da ética tomada como reflexão ou ‘teoria’; refere-se tanto aos costumes e hábitos como à morada. (FIGUEIREDO, 2001, p.44).

hoje, facilitada pela leitura enfática da modernidade diante de saberes produtores de eficazes tecnologias *de si*, contribuindo para a constituição de outras formas de subjetivação (FIGUEIREDO, 1996), agora reguladas pela organização social que, tomada como verdade, garante a manutenção de relações tensas entre saber e poder.

Tais reflexões conduzem a pensar que modos de cuidado as organizações precisariam dirigir ao bem estar de seus funcionários, já que cada vez mais as jornadas de trabalho são exaustivas, devido às pressões da própria dinâmica do trabalho e das próprias organizações elas mesmas. Atenção e cuidado à saúde e bem estar perpassam aspectos biopsicossociais, dizendo respeito tanto à alimentação, transporte e assistência à saúde física quanto à mental de trabalhadores e dependentes, como abertura de possibilidades para sujeitos poderem cuidar-de-si com propriedade e interioridade⁵⁹.

Entretanto, não é este o cenário que se descortina na maioria das empresas, organizações e instituições. Prevalecendo a interrupção da produção, a atenção e cuidado mostram-se por tratamentos dirigidos unicamente à cura e/ou reabilitação da doença: o trabalhador adoece, recebe tratamento médico e farmacológico, licença de alguns dias caso necessário. Porém, não há nem acompanhamento nem observações no tocante a recaídas do quadro clínico, pois não há possibilidades de considerar outros fatores, como social e subjetivo, pois estes implicariam uma despesa excedente sem garantia de retorno produtivo na mesma proporção dispensada pelo gasto.

Enfim, como uma máquina, o trabalhador é considerado apenas como um organismo biológico, ou seja, por sua condição de saúde física, a fim de continuar a servir

⁵⁹ *Interioridade* – como escreveu Thomas Mann, citado por Enriquez – vem do alemão *BUILDING*, referindo-se à absorção em si ou introspecção; é uma consciência cultural individualista; é a inquietação com o cuidado, com a formação, com o aprofundamento do *EU PURO*, mais em consonância com sua autobiografia. (ENRIQUEZ, 2001, p. 59). Contudo, pode ser compreendida como *habitar a morada de si mesmo*, na perspectiva aqui adotada.

como instrumento de produção. Desse modo, em situação de mau funcionamento necessita ser substituído, sem ser considerado como homem digno a receber atenção e ser cuidado para cuidar de si junto aos outros e ao que produz. É com relação a esse aspecto que esta pesquisa deve sua origem: um achado perdido demanda ser achado novamente – a humanidade do homem.

A multiplicidade de papéis e demandas de práticas de desenvolvimento humano instigam a pensar a prática do *coaching* de maneira ainda mais ampliada, considerando-se o entrelaçamento de situações e dimensões implicadas na questão entre trabalhador e trabalho. Desse modo, re-criar o *coaching* como um espaço propiciador de supervisão e orientação, cujo objetivo seria a reflexão acerca de cuidar-de-ser no trabalho, demanda uma compreensão não apenas ontológica, mas também uma leitura clínica psicossocial. Se não mais for considerado o desenvolvimento para a eficiência e eficácia, sujeito social, situação de trabalho e coexistência coletiva abrem questionamentos acerca de pensar a ação humana e sua implicação ética e política.

2.4. – A PRÁTICA DA PSICOLOGIA SOCIAL CLÍNICA COMPREENDENDO O DESENVOLVIMENTO HUMANO

Considerada a perspectiva do cuidar como elemento de uma prática possível para pro-vocar o sujeito/trabalhador a seguir adiante em sua vida profissional, imprimindo sua marca pessoal e a fazer escolhas/opções frente às possibilidades que se apresentam, faz-se oportuno refletir acerca da ação psicológica pertinente ao cuidar de ser. Especial é o momento da existência profissional do executivo, demandando deparar-se como pensa conduzir sua vida ao encontrar um ofício/profissão, pois a ação pelo *trabalho* faz-se presente na condição humana (ARENDT, 2000) como meio de realização de projeto de existir.

Desse modo, reporto-me à própria experiência do trabalhador, assim como do interventor que, como psicólogo, escolheu como ofício a possibilidade de ser psicólogo/*coach* para cuidar de outros. Isto porque é na dedicação e no cuidado com o outro que muito de nosso modo de ser em coexistência encontra sentido, realizando o humano como ser-no-mundo.

Nessa direção, a experiência e realização de ser psicólogo permitem algumas questões: até que ponto algumas áreas de atuação permitem o desenvolvimento de práticas, pelas quais o outro possa ser verdadeiramente compreendido em sua condição humana? Como poder ver e ouvir os mal-estares na coexistência no mundo do trabalho, se tomado o sentido etimológico da palavra *atender*, do latim de *ad-tendere*, implicando *inclinarse para* alguém que sofre e que expressa uma demanda?

Tradicionalmente, as visões propiciadas pela Psicologia do Trabalho nasceram e se desenvolveram enredadas com as necessidades do mundo industrial e capitalista,

cujos modos de compreensão do homem encontram-se impregnadas de concepções utilitaristamente pragmáticas e econômicas. Como buscar resgatar outras possibilidades de *inclinar-se ao* trabalhador que sofre de maneira inquietante por resultados e performance excelentes?

Dentre áreas de estudos e intervenção que se preocupam com a questão do resgate do sentido da humanidade do homem encontram-se, predominantemente, a Psicologia Social Clínica e a Psicossociologia Clínica autorizando-se a *atender como inclinar-se ao o sujeito social que sofre*, elaborado originariamente num quadro restrito às relações entre quem cuida e quem é objeto de cuidado (LÉVY, 2001, p.28), para aos pouco se ampliar e definir-se como “(...) *uma perspectiva global que concerne as diferentes ciências do homem – da psicologia à etnologia, da psicanálise à sociologia (...)*”.

Esta nova visão permitiu, além de maior amplitude, profundidade e consistência, distanciando-se cada vez mais das raízes dogmáticas das ciências sociais. Uma das primeiras concepções de maior abrangência desta perspectiva social clínica vai além da visão de um conjunto de métodos e de técnicas; define-se como um posicionamento global em relação ao outro, em relação ao saber e sua elaboração, propondo-se questões das relações entre pesquisa e ação, ou como pontuado por Lévy, entre teoria e prática.

É por esta ótica que, como psicóloga/pesquisadora, enveredo por este novo caminho, tentando imprimir outra possibilidade às questões deste trabalho, buscando poder contemplar a demanda que delas emerge: de um lado, a clínica como *ato* ou intervenção ou uma forma particular de resposta a um pedido de atenção e cuidado a um mal-estar ou sofrimento; e de outro, a pesquisa, implicada diretamente em processo de mudança, mas distante da perspectiva positivista científica.

Na tentativa de romper com esta dicotomia e resgatar a prática psicológica no âmbito social, a visão da Psicossociologia Clínica compreende os indivíduos como atores sociais com possibilidade de inovação e criação de modalidades sociais mais humanamente humanas: é na vida cotidiana que as transformações ocorrem, na relação e pela relação, e não é possível dissociar mudança individual e coletiva (LÉVY, 2001).

Deste modo, esta pesquisa se propõe como ação clínica, inclinando-se à crise/demanda do sujeito/trabalhador. Orienta-se pela prática social clínica, buscando resgatar sentido pela reflexão de trabalhador como ator social, e compreender seu desamparo e sofrimento humanos (MACHADO, 2001), gerados pelas excessivas restrições sociais e do mundo do trabalho, envolvendo em contexto mais abrangente para a mudança tanto dos sujeitos sociais quanto de seus grupos e organizações. A perspectiva psicossociológica clínica considera o poder de forças instituintes, originárias dos movimentos sociais, das interações entre os sujeitos, priorizando diálogo e debates. Nessa direção, valoriza a criação do sujeito e do coletivo, conduzindo-os a creditar à propriedade da palavra a possibilidade de mudança, autonomia e democracia.

Parte-se de pensar que a prática psicológica está associada ao cuidado e à possibilidade de atenção num momento de crise, seja esta crise vivenciada por um sujeito social, um grupo, uma instituição ou uma organização. Nessa medida, caberia perguntar se a prática do psicólogo, quer desenvolvida no contexto de empresas, hospitais, consultórios particulares, escolas, ONGS ou qualquer outro contexto, já não implicaria uma postura clínica, resguardado o modo como se compreende essa ação independentemente de onde e como ocorra? Não estaria implicado o olhar clínico em

qualquer prática psicológica? Ou seja, não seria a ação clínica específica do fazer de ofício do psicólogo para além da diversidade de situações em que aconteça?

A abordagem clínica, seja em pesquisa ou em intervenção, sempre se refere à abordagem de um sujeito, ou vários sujeitos reunidos em um grupo ou organização, comprometidos com um sofrimento ou crise que a todos toca e diz respeito. Assim, a *“clínica pressupõe sujeitos vivos, pensantes, falando igualmente, tanto para nada dizer quanto para se fazer reconhecer, ou para encontrar sentido para suas emoções, para suas lembranças ou para a sua história, que eles constroem a cada instante”* (LÉVY, 2001, p. 20). A ação clínica somente poderá ocorrer através da experiência singular seja ela do clínico/pesquisador ou do próprio sujeito, em dado momento histórico e contexto preciso. Assim, o *“lugar do trabalho clínico corresponde a uma situação concreta e a um tempo vividos”* (LÉVY, 2001, p. 20), e não pode se reduzir nem a categorias gerais preestabelecidas nem a sujeitos como objetos estáticos, ao modo das ciências positivistas. A abordagem clínica é o lugar da experiência como possibilidade de singularidade compartilhada para compreensão pela diferença. Por esta ótica, clínico e sujeitos estão mutuamente implicados tanto na pesquisa quanto na intervenção, sendo a compreensão possível pela experiência em situação.

É a maneira como se inclina sobre o sofrimento – que traz implicitamente um saber, uma ética e um projeto implicado – que define o posicionar-se clinicamente como uma *démarche* para compreender, de maneira singular, uma situação, um problema ou mal-estar vivenciado por sujeitos ou grupos. Esta postura clínica possibilita, atentando-se ao sujeito social, conduzir todos os demais sujeitos envolvidos por esta

prática, seja o psicólogo, os trabalhadores ou a própria organização, a re-significar e encontrar sentido para uma crise como sofrimento (LÉVY, 2001).

Em vários de seus textos, o mesmo autor considera que as intervenções nas organizações podem ser analisadas também enquanto “*démarches dinâmicas*”, sempre em movimento, como um lugar de interações permanentes, que se estabelece e é estabelecido por regras e representações da realidade à qual se aplicam. Ele procura ressaltar a importância dos fenômenos observados na dinâmica das organizações, como parte de um sistema de ancoragem (elementos) que ajudam a traduzir a realidade da empresa. São elementos como o lugar, o vínculo e alianças, experienciados pelos sujeitos sociais, e o significado do ofício que definem a organização. Assim,

É através da *démarche clínica* que se aprofunda a compreensão das *démarches* psicológicas e sociais, pois ela permite considerar os atores sociais e as organizações sob novo olhar ao se confrontarem com mudanças ou crises em seu funcionamento. É nesse sentido que o ato clínico marca-se como intervenção: em situação marcada por crise de sentido ou mal estar. Nessa medida, em presença da singularidade situacional, nenhum pressuposto teórico ou metodológico nem técnico pode se interpor entre o clínico e aquele ou aqueles a quem escuta e compreende.

Acompanhando os membros de um grupo em seus questionamentos e na análise de todos os tipos de dificuldades às quais são confrontados, o sujeito da intervenção clínica tem efetivamente condições de observar diretamente, participando da sua evolução, as *démarches* de invenção de regras e sua interpretação, o trabalho intelectual e psíquico de elaboração de sentido e de representação, e, portanto de construção de realidade. (LÉVY, 2001, p. 139).

Dessa forma, a “*démarche*” clínica está presente na prática do psicólogo em qualquer contexto: organizacional, clínico, escolar entre outros (LÉVY, 2001). É nessa perspectiva dinâmica e clínica que o psicólogo organizacional na atualidade necessita

ressignificar sua atitude e ação como um modo de compreender o universo corporativo, no qual o sistema de ancoragem representacional se apresenta, explicitado ou não, a cada cliente ou empresa, a fim de poderem ser explorados e considerados em intervenções organizacionais. Nesse sentido, a ação clínica na perspectiva psicossociológica diz de prática construída de maneira ética⁶⁰ a partir da experiência da ação do homem-no-mundo. Pauta-se pela experiência “real”, não objetivando estabelecer verdades únicas, mas sim considerando as singularidades dos atores sociais, bem como os limites, dificuldades e especificações de cada experiência (LÉVY, 2001).

O mundo corporativo vem atravessando, ao longo da história da humanidade, inúmeras crises sócio-político-econômicas, fazendo-se necessário ao clínico compreendê-las como uma “crise de sentido”, experienciada pelos clientes/organização e/ou atores sociais, que também se reflete nos sujeitos sociais. Específicas e complementares, não lineares, mas multicausais e circulares, ambas fazem da prática do psicólogo um desafio e uma experiência única a ser construída a cada (re-) encontro interventivo.

Assim, neste presente estudo, a experiência de consultora e psicóloga organizacional faz emergir uma prática que se lança como um ato à prova, atenta ao sofrimento do trabalhador e ao próprio mal-estar do mundo do trabalho e das organizações. Aponta como a prática psicológica em organizações não pode ser compreendida de maneira absoluta e universal. Ao contrário, conduz a refletir, através de descrições e análise da prática de *coaching*, relatada por profissional, que desenvolve tal atividade, e por sujeitos sociais, como compreender e desvelar o sentido da experiência que tal prática psicológica possibilita.

⁶⁰ Ética como um dispositivo “*ensinante de subjetivação: elas efetivamente sujeitam os indivíduos, ou seja, ensinam, orientam, modelam e exigem a conversão dos homens em sujeitos morais historicamente determinados*” (FIGUEIREDO, 1996, p. 44).

A ação psicológica em organizações necessita de dispositivos de atenção e cuidado, oriundos de intervenções clínicas, para poder disponibilizar espaço de transição à metabolização de humores afetivos provocados pela realidade do trabalhador no mundo do trabalho, grupo social, empresa. A possibilidade de o sujeito social desenvolver-se profissionalmente articula-se também através de ser reconhecido entre outros como forma de constituição de si mesmo. Pela coexistência com situações e realidades conflitantes, forma-se um *eu-forte*, ou seja, um ***plus de sujeito***. (GIUST-DESPRAIRIES, 2001, p.242-243).

Penso serem necessárias tais indagações, já que o cotidiano das práticas psicológicas em organizações revelam uma ação ainda por se iniciar e não já uma prática “pronta”. Estas reflexões possibilitam “criar” uma nova leitura e possível visão a respeito da prática do psicólogo, além de abrir caminho a um outro modo de pesquisar para compreender e re-significar a Psicologia como prática em organizações: um modo mais experienciado e complexo, mais próximo ao real da prática.

Preocupar-se com o sujeito/trabalhador como aquele que sofre pelas demandas de seu trabalho, que precisa acompanhar o ritmo das estratégias corporativas para ser considerado um profissional competente e capaz de apresentar resultados esperados pela empresa, demanda uma atenção a esse sujeito no tocante às suas necessidades reais por desenvolver-se: demanda por cuidado ao sofrimento que emerge no contexto do trabalho. Procurar por modos apropriados de inclinar-se ao mal-estar e sofrimento do sujeito/trabalhador, que pede para ser compreendido em sua inquietude, chama à atenção por outra via que não apenas a cognitiva racional.

Afinal, compreender é referido por Lévy (2001) como um ato de descoberta progressiva e ininterrupta de significações, parciais e provisórias, que emerge através do diálogo, passo a passo, perpassando momentos de desvios e impasses, no qual a postura clínica por parte do psicólogo (ou outro interventor) é fundamental. Essa atitude clínica implica estar-se atento à ambigüidade e à complexidade do sentido de *demanda*, ao seu caráter dinâmico. Assim compreendida, permite desvelarem-se tanto seus aspectos econômicos quanto psicológicos, como manifestação por vezes confusa de rebeldias próprias ou coletivas, ou crise vivida no plano psicológico, institucional ou econômico, ou em todos estes simultaneamente. Envolve descrystalizar uma compreensão estática e pontual, que apenas mascaria aquilo que se apresenta como demanda genuína do sujeito/trabalhador (LÉVY, 2001).

Afinal, no mundo dos negócios, imperando a pressão pela competitividade e da globalização, corre-se o risco de oferecimento de prática para desenvolvimento humano mais propriamente dirigida à necessidade das organizações sociais em detrimento de seus atores, ao ser-trabalhador que exerce o seu trabalho e por ele conduz o sentido de vida. A atenção ao diálogo conduz o clínico a provocar, por sua presença e palavras, o sujeito a falar e refletir sua experiência ou o que ela possa evocar ou significar para ele, buscando realizar uma ação para construção de sentido nas organizações.

Desse modo, percorrer o caminho da Psicologia Social Clínica permite reflexões que me permitem debruçar-me às práticas de desenvolvimento, procurar modos possíveis de nelas também incluir a postura clínica, pela busca do sentido de algo que pode estar fragmentado, inexistente ou pervertido: abrir espaços para a escuta da experiência de trabalhadores em organizações. Mas quais e como seriam as intervenções clínicas

possíveis neste campo organizacional, que não apenas aquelas já legitimadas por teorias e técnicas?

Lévy (2001, p. 25) é novamente lembrado ao referir-se à importância do trabalho clínico que visa à compreensão do sentido fragmentado do sujeito/trabalhador, algo que precisa ser resgatado e construído. Ou seja, há a possibilidade para ser criada uma *clínica do sentido*, construída em especial em organizações nas quais “*as regras e os regulamentos são apresentados de maneira tão ambígua e contraditória de modo a que seus atores sociais sejam incapazes de distinguir o que é permitido, proibido, tolerado, para quem e que lugares*”.

Por sua vez, Maria (2004) atenta ao cuidado necessário a ser dispensado à demanda pelo papel social em empresas em contraposição ao *ser real* do sujeito. Por procurar desenvolver os profissionais de maneira alinhada às competências, exigindo posturas pertinentes, em geral as organizações acabam por distanciar os trabalhadores de seu real e verdadeiro modo de ser. Respondendo a tal exigência, o cenário organizacional revela um quadro de profissionais aparentemente satisfeitos e realizados, mas que oculta, ao mesmo tempo, o comprometimento de toda a saúde organizacional, pelo sofrimento e mal-estar vivido pelos trabalhadores.

Ansiando por construir meios para estimular o desenvolvimento de carreiras, a prática de *coaching* descuidou-se de atentar a questões próprias da existência humana no contexto do trabalho: experiência de sujeitos/trabalhadores dando a ver a fragmentação de sentido ao viver. É por essa perspectiva que resgatar a postura clínica em práticas em organizações possibilitaria aos trabalhadores poderem falar e refletir a respeito de sua experiência no trabalho: uma clínica do sentido para que executivos resgassem

desenvolverem-se profissionalmente através de sua condição como sujeitos sociais em contexto de coexistência..

Desse modo, é a partir do lugar de ator social, que a pesquisadora/psicóloga se lança, buscando contribuir para a reflexão de práticas psicológicas em organizações, com especial atenção e cuidado ao sentido do trabalho para o trabalhador, situação essa grandemente responsável pelo sofrimento e desamparo do sujeito social na contemporaneidade. Inclinar-se ao sofrimento do sujeito frente aos acontecimentos que lhe são apresentados pela coexistência no mundo do trabalho, e que lhe exigem sucesso como expressão de reconhecida identidade, permite abrir-lhe possibilidades de encontrar-se como sujeito através da metáfora da *figura cômica*, apontada por Benjamin:

(...) Sujeito sóbrio, que não tem idiossincrasias, vive sem conhecer convicções; o viver e o pensar trituram-nas para ele na sabedoria, assim como a mó tritura o grão em farinha. A figura cômica, no entanto, nunca é sabia. É um malandro, um pateta, um tolo, um pobre-diabo, mas o que quer que seja este mundo lhe senta como uma luva. Para esta figura o sucesso não é estrela da sorte, e o insucesso não é estrela do infortúnio. De modo algum indaga pelo destino, pelo mito e pelo azar. Sua chave é uma figura matemática construída em torno do eixo do sucesso e da convicção. A rosa-dos-ventos do sucesso. (BENJAMIN, 1995, p. 244)

CAPITULO III - O MODO FENOMENOLÓGICO EXISTENCIAL DE PESQUISAR

Escavando e Recordando

A língua tem indicado inequivocadamente que a memória não é um instrumento para a exploração do passado; é, antes, o meio. É o meio onde se deu a vivência, assim como o solo é o meio no qual as antigas cidades estão soterradas. Quem pretende se aproximar do próprio passado soterrado deve agir como um homem que escava. Antes de tudo, não deve temer voltar sempre ao mesmo fato, espalhá-lo como se espalha a terra, revolve-lo como se revolve o solo. Pois, 'fatos' nada são além de camadas que apenas a exploração mais cuidadosa entregam aquilo que recompensa a escavação. Ou seja, as imagens que, desprendidas de todas as conexões mais primitivas, ficam como preciosidades nos sóbrios aposentos de nosso entendimento tardio, igual a torsos na galeria do colecionador. E certamente é útil avançar em escavações segundo planos. Mas é igualmente indispensável à enxadada cautelosa e tateante na terra escura. E se ilude, privando-se do melhor, quem só faz o inventário dos achados e não sabe assinalar no terreno de hoje o lugar no qual é conservado o velho. Assim verdadeiras lembranças devem proceder informativamente muito menos do que indicar o lugar exato onde o investigador se apoderou delas. A rigor, épica e rapsodicamente, uma verdadeira lembrança deve, portanto, ao mesmo tempo, fornecer uma imagem daquele que se lembra, assim como um bom relatório arqueológico deve não apenas indicar as camadas das quais se originaram seus achados, mas também, antes de tudo, aquelas outras que foram atravessadas anteriormente. (BENJAMIN, 1995, p.239-240)

Na medida em que a questão é o eixo que orienta a pesquisa, o referencial teórico e as considerações metodológicas se entrelaçam. Assim, simultaneamente, ao apresentar a metodologia, será fornecida também a fundamentação teórica que embasa este estudo e segue a perspectiva fenomenológica existencial.

Após tentar caminhar pelos passos históricos tanto referentes ao jeito pelo qual vem se pensando o homem no trabalho, quanto das práticas de desenvolvimento humano, via Recursos Humanos, Gestão de Pessoas e Psicologia, prossegui com minha questão de pesquisa pela possibilidade de compreender a prática do *coaching* como uma modalidade

de desenvolvimento humano que se interessasse pela experiência dos executivo/trabalhadores. Ao buscar a historicidade do *coaching*, via etimologia, aflorou-se a necessidade da atividade de *coaching* dirigir-se ao cliente como cuidado⁶¹, o que se considerou factível via Psicologia Social Clínica.

Esse histórico aponta para a necessidade da pesquisa endereçar-se não àqueles que fazem, e sim passam pelo *coaching*, o que é possibilitado pelo acolhimento das narrativas de executivos que estão em um momento de internacionalização de suas carreiras, abrindo a atividade do *coaching* no âmbito da globalização. Esse modo de entender tal prática pela via do ser humano-trabalhador, que a experiencia, justifica-se pelo fato de querer atentar-se a outras possibilidades de se pensar e fazer *coaching*, a partir das próprias percepções reveladas e acolhidas nas entrevistas⁶² acerca dessa prática.

3.1 - METODOLOGIA E MÉTODO

E é na ciência pós-moderna que se respalda este estudo, pela tentativa de compreender a natureza e a humanidade de forma outra, na qual a ciência envolve paradoxo, ironia e narrativa. Por esse viés, o pesquisador–investigador passa a ser alguém envolvido, interessado, interpretador, testando procedimentos e participando de maneira crítica da obtenção de informação (LÉVY, 2001).

Na investigação pós-moderna, admite-se que os fenômenos humanos sejam inexoravelmente alterados na própria prática da pesquisa, uma vez que, entre outros

⁶¹ Na acepção fenomenológica existencial, *cuidado* não se refere ao jeito pelo qual o homem realiza uma atividade; é compreendido como sendo o ser de cada homem, que, por ser no mundo junto com outros, cuida das coisas, no modo da ocupação, dos outros, no modo da solicitude e de si mesmo (ALMEIDA, 1999).

⁶² *Entrevista* tem aqui a conotação etimológica de *ser entre vistas*, ou seja, há o narrador, nesse estudo o trabalhador-executivo e a testemunha, o *coach*, o qual facilita a seu cliente narrador ser expectador de si mesmo.

motivos, os participantes da pesquisa, por uma questão ética, são informados sobre o estudo e sua participação. Nessa perspectiva, não se isentando de seus valores, os cientistas admitem que suas produções açambarcam tanto valores implícitos quanto explícitos de si próprios. Desse modo, alguns aspectos são significativos dessa forma de pesquisar:

- o conhecimento é local ao invés de universal;
- as atividades humanas mais importantes mal podem ser medidas, quanto mais previstas e controladas;
- a pesquisa busca conhecer, descrever e compreender as atividades de maneira rigorosa;
- a “verdade” se refere à perspectiva, e as perspectivas são o subproduto de trocas sociais ou do discurso;
- observador e observado estão em diálogo constante;
- o idioma de qualquer um sobre o mundo opera como lente que constrói algo que não está ‘fora’, mas sim na relação entre participantes;
- diferentemente da modernidade, o cientista pós-moderno percorre o discurso cultural, possibilitando-lhe novas interpretações;
- a síntese dos pós-modernos está em dar atenção às crenças, inclusive a suas próprias;
- as relações sociais são ponto de partida, no qual se enfatizam o sujeito social, a família, as narrativas grupais, através do contar histórias; ou seja, trata-se de atentar o modo pelo qual os atores compreendem o seu mundo, indicando a forma na qual se figuram, relevando também o que é possível acontecer;

- um sinal de pós-modernidade é a “*destruição*”, que se iniciou com o método da crítica literária, na qual a linguagem de um texto passou a abranger uma multiplicidade de possíveis significados, ao invés de um único; é através da destruição do discurso que se apresentam as “contradições” embutidas e aplainadas nas construções da linguagem;

- o pós-moderno da destruição considera que a experiência humana é uma construção cultural;

- a “verdade” pós-moderna deve ser tomada como pessoal, local e específica da comunidade;

- todos os métodos de pesquisa podem ser considerados políticos e repletos de problema de legitimidade;

- os métodos das ciências humanas, como as histórias verbais e os estudos de caso, são respeitados cada vez mais; porém é sempre importante também reconhecer o contexto em que a história foi contada, a relação entre entrevistado-entrevistador e a visão de mundo de ambos;

- são relevantes o lugar, as expectativas e os valores do entrevistador durante a pesquisa;

- narrativas específicas são reconhecidas como textos em estudos fenomenológicos e hermenêuticos, já que os pós-modernos não valorizam as meta-narrativas, paradigmas e modelos.

3.2 - NARRATIVA

Essas considerações da pesquisa participativa constituem o apoio deste estudo com o objetivo de valorizar as narrativas dos interlocutores. Nesse sentido, a metodologia de **narrativa** busca apreender a experiência de executivo/trabalhadores em situação de internacionalização. Como interlocutores, expressam suas opiniões e impressões do que vem sendo realizado em organizações, referente tanto ao seu desenvolvimento pessoal/profissional, quanto às práticas de desenvolvimento humano; ou seja, o próprio pesquisado passa a ser o interlocutor para a produção do conhecimento neste estudo, rompendo com a dicotomia entre sujeito e objeto.

Para Walter Benjamin, a narrativa é um meio de construir conhecimento, já que o *“narrador retira da experiência o que ele conta: sua própria experiência ou a relatada pelos outros. E incorporar as coisas narradas à experiência dos seus ouvintes”* (BENJAMIN, 1996, p. 201). No cotidiano da vida, raramente percebe-se que, no espaço aberto pelas narrativas, há uma comunicação mais direta, menos manipulada pela informação, regida pela máquina do capital. Benjamin (1996) diferencia a narrativa do romance, o qual revela o isolamento do indivíduo⁶³ que, não podendo *“falar exemplarmente sobre suas preocupações mais importantes, não recebe conselhos, nem sabe dá-los”* (p.201).

Narrar floresceu no meio dos artesãos como forma artesanal de comunicação; não se tratando de “narrar a coisa em si”, como informação ou relatório, tem-se um mergulho do narrador no vivido para que se possa retirar dele sua história de um modo outro, como uma revisita a sua própria vida, tal qual um viajante que, ao rememorar os caminhos

⁶³ Aqui, mais uma vez, faz-se oportuno a diferença *indivíduo e sujeito*, explicitado anteriormente.

percorridos durante sua viagem, é capaz de perceber o que aprendeu e trouxe consigo. Em outras palavras, o narrar traz à tona uma sabedoria, aquilo que de melhor o narrador tem em sua essência, transmitindo-a ao outro, mas também resgatando a si (BENJAMIN, 1996).

Nesta pesquisa, a possibilidade de narrar sua história permite ao executivo/trabalhador falar de seu saber que *vem de longe*, de sua trajetória e experiências profissionais e pessoais. Nesta perspectiva, a entrevista de *coaching*, em grupo e individual, como prática de desenvolvimento humano, não implicando em uma “*linguagem prático-comunicativa*” (CARDOSO, 1997 p. 174), própria do âmbito da informação⁶⁴, valoriza e recorre às experiências oriundas do trabalho e de outros segmentos da vida, para abrir espaços de reflexão do rumo da carreira profissional.

É objetivo, portanto, compreender a experiência pessoal dos executivos pela narrativa, como um espaço para pensar as práticas de desenvolvimento humano, o que se opõe às práticas tradicionais que seguem a orientação como estratégia de desenvolvimento. É através da singularidade e pluralidade da vivência profissional dos executivo-trabalhadores, que se busca um caminho que leve a um jeito de pensar e fazer *coaching*. Tendo em vista que a modernidade somente pensa o desenvolvimento do homem em seu trabalho pela ótica do mundo globalizado e capitalista, o *coaching* na forma de orientação, treinamento e ensinamento, leva o executivo-trabalhador a considerar o desenvolvimento de sua carreira divorciado da pluralidade de seus envolvimento relacionais e da singularidade de seu jeito de ser no mundo; assim

⁶⁴ *Informação* como a veiculada na imprensa moderna, onde há exclusão dos acontecimentos do seu contexto; segue os princípios da informação jornalística que visa a brevidade, novidade assim como a falta de conexão entre uma notícia e outra (CARDOSO, 1997).

atendendo apenas à demanda ideológica imposta pela organização, expressa em seus interesses e objetivos.

Foi objetivo da “etapa de colheita”, em situação de grupo e individual⁶⁵, acolher as narrativas de maneira a configurar um espaço de resgate da experiência, já que *se trata de “compreender o interior do vivido de uma sociedade, de uma classe social, de uma comunidade, pedindo a um dos indivíduos que dela fazem parte que narre sua própria história”* (LÉVY, 2001, p.94).

As situações de grupo e individual, como um espaço de troca de experiências, permite mostrar as histórias desses executivos pelo fluxo narrativo, pelo diálogo interno e pela troca de experiência explicitada na linguagem; é na comunicação inerente à linguagem que se nomeiam fatos como experiências, veiculadas via narração. Por consequência, essa comunicação produz figurações, imagens, revive a memória, descongela o inanimado, conduz ao movimento de abertura de novas configurações, (BENJAMIN, 1996) que podem modificar a visão que esses trabalhadores têm de si, dos colegas e do seu próprio trabalho.

Neste sentido, utilizou-se a narrativa como o modo de fazer pesquisa, na qual os depoimentos abarcaram relatos de experiências narradas, as quais se tornaram compartilhadas, já que compartilhar⁶⁶ é condição do existir. É esse existir narrado e compartilhado que serve de ‘material’ e matéria-prima para o pesquisador-psicólogo compreender o fenômeno⁶⁷ que se quer investigar.

⁶⁵ Posteriormente na metodologia será descrita detalhadamente a situação de grupo e individual.

⁶⁶ *Compartilhar* no sentido etimológico de partilhar com outro, já que como se verá no item seguinte o homem é em situação, ou seja, no mundo com outros.

⁶⁷ Fenômeno será abordado na sequência deste capítulo.

A prática de *entre-vista* do *coaching*, nesse estudo, constitui um espaço de entrelaçamento de duas visões: a do *coach* e do cliente executivo-trabalhador. O *coach* testemunha as narrativas, facilitando o executivo-trabalhador a ser espectador de si mesmo e, assim, apropriar-se de sua condição ontológica de ser o cuidador de sua existência. O cliente executivo, ao permitir-se ser conduzido por essa nova visão compartilhada, pode trilhar um rumo no qual sejam resgatadas suas habilidades e sabedoria, como experiência⁶⁸ e aprendizagem; para que possa desenvolver-se primeiro em consonância com sua própria experiência e necessidades e, então, integrar as demandas mais emergentes do contexto organizacional.

Nessa perspectiva, o pesquisador-psicólogo como *coach* não está neutro, antes é parte importante para o desvelamento⁶⁹ do que está escondido na própria vivência⁷⁰ do executivo-trabalhador, possibilitando que se compreendam os nexos e sentidos que vão se apresentando na narrativa. Esta realidade apresentada como experiência diz das situações nas quais o executivo-trabalhador está imerso, trazendo à tona sua história de vida, ou seja, sua biografia.

Conforme anteriormente elucidado, essa história narrada diz de uma maneira de se comunicar, a qual, não estando na esfera da informação e nem do *coaching* como orientação, intercambia experiências, criando espaço para que este sujeito seja ouvido-falado. Há um maior comprometimento com a *demanda*⁷¹ e necessidades do executivo-trabalhador; ao ressaltar suas experiências, possibilita-se que vá encontrando um novo sentido a partir do que foi revisitado pelas suas narrativas.

⁶⁸ *Experiência* como revisitação ao passado (MORATO, 2002, pg. 62)

⁶⁹ *Desvelamento* refere-se à verdade que se mostra ao executivo/trabalhador.

⁷⁰ *Vivência* opera no imediatismo do presente (MORATO, 2002, p. 62)

⁷¹ *Demanda* diz respeito a *procurar por aquilo que lhe é próprio: clamar por*.

Esta experiência revisitada (MORATO, 2001) abre a possibilidade de um caminho oriundo de uma demanda do executivo-trabalhador, o qual pode verdadeiramente ouvir as sugestões⁷² que agora podem ser oferecidas pelo *coach*, na medida em que se busca refletir sobre os questionamentos e dificuldades profissionais. Começa então a configurar-se um jeito outro de pensar o desenvolvimento dos indivíduos, não como mera aquisição de habilidades e competências, mas a partir do que se vai revelando pelo revisitado via narrativa.

Uma metodologia assim proposta se configura como um espaço promotor de experiência, já que se busca sentido para a humanidade⁷³ do homem em sua relação com o mundo, com as pessoas e com o trabalho, pois somente assim se tem acesso a possibilidades que dizem respeito a esses executivo-trabalhadores, os quais passam a poder autenticar seu projeto como próprio e não como algo recebido.

Digo com isto que os profissionais necessitam se desenvolver em suas habilidades e potenciais na carreira, no entanto para que isto de fato ocorra é preciso ouvir suas histórias pessoais e propiciar que sejam ouvidos por outras pessoas, no caso, seus colegas; o *coach* incumbe-se de ajudá-los a buscar sentido no resgate de seus potenciais e sabedoria para então contextualizar a sua experiência re-vivida, via narrativa, de maneira a re-significar⁷⁴ o vivido no âmbito profissional, o que abre novas possibilidades de agir.

⁷² Sugestões aludem a conselho que “*não está referido a uma linguagem prático-comunicativa nem a características psicológicas ou pragmáticas (...) mas, ao ato de dar e receber um conselho seria definido pela sua especificidade narrativa*” (CARDOSO, 1997, p. 176). “*O conselho só pode ser, portanto, dado, se uma história conseguir ser dita, colocada em palavras, e isso não de maneira definitiva e exaustiva, mas, pelo contrário, com as hesitações, as tentativas, até as angústias de uma história que se desenvolve agora, que admite, portanto, vários desenvolvimentos possíveis, várias seqüências diferentes, várias conclusões desconhecidas que ele pode ajudar não só escolher, mas também inventar, na retomada e na transformação por muitos de uma narrativa à primeira vista encerrada na sua solidão*” (GANGNEBIN, 1994, p. 72-73 apud CARDOSO, 1997, p. 176).

⁷³ Humanidade refere-se à essência do homem, ou seja, o que o caracteriza como homem.

⁷⁴ Re-significar como abertura a novos significados próprios à experiência do executivo/trabalhador.

Por consequência, na medida em que é vivenciado de maneira mais coerente com a demanda do próprio executivo-trabalhador, este novo agir poderá dirigir-se à demanda da organização, não meramente reproduzindo modelos, mas sim na forma de ações conscientes e claras efetuadas por alguém, que está se desenvolvendo de maneira integral no âmbito de sua existência. A experiência narrada do executivo-trabalhador, revisitada e atualizada, abre, portanto, novas possibilidades para seu crescimento e desenvolvimento.

Como já discorrido anteriormente, para Benjamin, a experiência como matéria-prima apresentada através da Narrativa é uma forma de comunicação, propiciando que o narrador, neste estudo, o executivo-trabalhador, mergulhe na narrativa de sua própria vida para ser capaz de, em seguida, transmiti-la, e o ouvinte, o pesquisador/psicólogo como *coach*, assimile a coisa narrada tanto à experiência de seu cliente quanto a sua própria.

Ao conhecer a experiência destes executivos, o pesquisador/psicólogo como *coach* busca assimilar o que está sendo contado de uma trajetória profissional à própria experiência. *Conhecer*⁷⁵ para o *coach*, nesse viés, tem etimologicamente o sentido de “*ir com*”, ou seja, o *coach* juntamente com o executivo-trabalhador, que conta a sua experiência, faz o movimento da interioridade (TELLES, 1979, apud MORATO, 1999, p. 67), na qual as emoções ocorrem na relação com o outro. Assim, o *coach* é tomado por impressões, elucidações, compreensões, que podem auxiliar na expressão e tradução de significados, propiciando abertura a transformações, as quais se dão sempre em relação: no decorrer de um encontro é possível a elucidação de cada um para os outros e para si.

Cabe aqui esclarecer que, nestas entre-vistas, se buscou um maior entendimento de como se dá as vivências destes executivo-trabalhadores, de maneira que o

⁷⁵ *Conhecer* no sentido tradicional significa obter informações de fatos, mecanismos etc. Nesse estudo, sua re-significação dá-se via etimologia.

pesquisador/psicólogo como *coach* apreenda o que foi dito e traduza isto em aprendizagem⁷⁶ para si e para os executivo-trabalhadores, constituindo, assim, um campo de re-significação⁷⁷ para ambos, no qual os executivo-trabalhadores possam refletir sobre sua vida e achar caminhos adequados para sua carreira e o *coach* possa continuamente aprimorar a sua prática de desenvolvimento humano.

3.3 - O FENÔMENO⁷⁸ A SER CONHECIDO

Direcionando minha pesquisa de maneira mais objetiva, opto por tomar um caminho que, hoje, se apresenta mais pertinente ao proposto pela minha questão. Refiro-me à perspectiva fenomenológica existencial de Heidegger, como elaborada e apresentada por Critelli (1996) como metodologia de investigação, fundamentada pela Analítica do Sentido, para adentrar-se na experiência do profissional executivo através do *coaching*, como uma prática de desenvolvimento de carreira, possibilitando intervenção nessa situação a partir de uma atitude fenomenológica.

Investigação nesse referencial originariamente se constitui como a interrogação, a busca de “um querer saber que interroga”, ao investigar se propõe interrogar as ações humanas de maneira mais abrangente do que os próprios instrumentais que se possa ter.

“O que se quer sabe, paralelamente ao modo da interrogação, é aquilo que decisivamente interessa à Analítica do Sentido e não o regramento do proceder, que é o que se põe em questão quando o

⁷⁶ *Aprendizagem* aqui no sentido que contempla a experiência, “aprendizagem como manifestação da vida, de desenvolvimento e expressão viva da necessidade de crescimento presente nos organismos” (MORATO, 1999, p. 126).

⁷⁷ *Re-significação* aqui faz referência à possibilidade do homem pensar a sua existência em sua totalidade e não fragmentada num único aspecto, a carreira.

⁷⁸ “*Fenômeno é o ente mesmo trazendo-se a luz de uma iluminação. Esta luz, ou iluminação, em que o ente pode se expor é constituída pelo ente mesmo e pelo olhar que se institui como uma clareira, ou seu lugar de aparecimento*” (CRITELLI, 2006, p. 73).

enfoque da investigação recai sobre o instrumental” (CRITELLI, 2006, p. 29).

Por esse modo a interrogação no método fenomenológico é determinada pelo que se quer saber e não pelos recursos operacionais e técnicos que se possa colocar em pratica; o método fenomenológico fundamenta-se “*por aquilo que se busca compreender*” (CRITELLI, 2006, p. 29). A investigação perde seu caráter reducionista e se lança em direção ao que o apela, que a afeta, que provoca sua atenção e interesse (CRITELLI, 2006).

Nessa perspectiva, homem e mundo são vistos de forma interdependente, o que possibilita que inexoravelmente se compreenda o homem em seu mundo. Se homem e mundo se dão indissolivelmente, o conhecimento que parta de tal separação efetivamente não apanha a experiência humana em suas mais variadas dimensões; nessa medida, na produção do conhecimento, não se pode eliminar ou mesmo distanciar a experiência humana daquilo que é pesquisado.

Esta proposta implica em tomar o sujeito, em suas facetas da pluralidade⁷⁹ e singularidade,⁸⁰ considerando seus estados de ânimo constituintes fundamentais na produção do conhecimento. Esta atitude diferencia-se radicalmente do procedimento da ciência moderna, calcada no dualismo sujeito-objeto posto por Descartes.

Heidegger entende o homem como **ser-aí**, já que sem um aí o homem não poderia ser, o que remete a que uma sua condição ontológica básica é **ser-no-mundo**. O homem é

⁷⁹ Pluralidade “como coexistência é uma condição ontológica do homem, não um seu atributo ou característica. É, portanto condição ontológica fundante de toda possibilidade de ser, de toda a possibilidade da existência”. (CRITELLI, 2006, p. 74)

⁸⁰ Singularidade como condição ontológica do homem de ser exclusivo em relação aos outros, somos singulares. “Todo homem é incapaz de ser outro que não ele mesmo” (CRITELLI, 2006, p. 88).

no mundo, sempre respondendo ao que se lhe apresenta o que se configura em tarefa básica de sua existência.

Lançado no mundo, o homem tem que cuidar de ser em todas as situações de vida, o que acontece num constante movimento de vir a ser, pelo qual há o encaminhamento da existência; assim, outra condição ontológica básica do homem é o *poder-ser*⁸¹. A realidade humana, tanto pessoal quanto coletiva, perfaz-se na atualização de possibilidades que façam parte de um repertório disponível ao poder-ser.

Ao entender a prática do *coaching*, como uma prática de desenvolvimento de carreira, a partir do ser-no-mundo, apresenta-se aos profissionais referências atinentes a sua situação no âmbito pessoal e profissional. Por esse viés, a realidade que a prática do *coaching* abarca diz do âmbito pessoal, social e cultural do executivo/trabalhador; assim, conta da trama tecida por vivências intersubjetivas, a qual contempla uma determinada época sociocultural e uma relação com o coletivo, na qual este trabalhador está inserido e com a qual se relaciona.

O clareamento das experiências do executivo-trabalhador efetuado no *coaching* explicita tal modo de ser-no-mundo, o que a alude a que, nessa perspectiva, o *coach* retira seus subsídios do *aí* que se lhe apresenta; quer-se dizer que o *coaching*, aproximando a existência, traz á tona um específico *situar-se*⁸² e *projetar-se*⁸³. Por outro lado, esse mesmo clareamento ilumina as relações deste executivo-trabalhador com pessoas de sua convivência, mesmo que finadas, já que outra condição ontológica fundamental do

⁸¹ *Pode-ser* como um arremesso a frente do ser-aí, nunca um estado configurado (ALMEIDA, 2001, p. 57).

⁸² Situar-se na vida sob abrigo da co-responsabilidade, deixando, nesse momento, de ser presa da angústia (ALMEIDA, 2005).

⁸³ *Projetar-se* como destinar-se.

homem é *ser-com*; o eu conjuga-se primeiramente na primeira pessoa do plural para apreender paulatinamente a conjugar-se na primeira do singular.

Sendo o foco do *coaching*, o trabalho⁸⁴ é, por esse viés, entendido na acepção da construção de um mundo habitável. A prática do *coaching* deve debruçar-se sobre esse mundo, que é uma rede de significados na qual o executivo/trabalhador erige seu existir. Portanto, o que, nessa prática, emerge na lida com o trabalho é o sentido embutido nessa existência, o qual, dando-lhe rumo, apruma uma carreira.

A prática do *coaching* precisa trazer à tona as lealdades invisíveis do executivo/trabalhador, que está se propondo a cuidar do rumo de sua carreira; tais lealdades, entendidas no sentido de compromisso com determinadas posturas e valores herdados, podem aprisionar o homem em seu crescimento pessoal, cerceando-o num determinado âmbito no qual deixa de ocorrer a agregação na carreira. (BOSOMENY-NAGY, 1994). O clareamento dessas lealdades abre caminho para a revisão do sentido seguido no andamento da carreira, a qual, embora esteja de fato em atualização permanente, pode permanecer refém de um sentido que a ampute da existência, tornando-se um seguimento independente com fins exclusivos.

Embora a existência seja fluída, estando ininterruptamente em construção e, assim, em constantes mudanças, a prática do *coaching* atem-se ao momento da existência do executivo/trabalhador no afã de apreender sua experiência e projetos profissionais na perspectiva do recorte de vida que se apresenta. Nesta perspectiva fenomenológica existencial de compreensão da prática do *coaching*, o objetivo perseguido é o desvelamento do sentido do trabalho na existência através da aproximação de suas narrativas, o que torna plausível um momento de re-visitar sua experiência, a qual

⁸⁴ *Trabalho* aqui entendido como a capacidade artesanal do homem na mundaneidade (ARENDT, 1991).

acontece temporalmente. Nessa medida, essa incursão temporal oportuniza ao executivo/trabalhador a assunção de seu passado, a compreensão de seu presente, tornando possível a estimação de um projeto pessoal, com opções de escolha futura.

Por conseguinte, nessa mesma incursão, desoculta-se a trama organizacional na qual o profissional está enredado, o que possibilita auxiliá-lo a colocar seu projeto profissional incluso no encaminhamento de sua existência. No entanto, o que se observa no mundo do trabalho é exatamente o oposto, já que cada vez mais os profissionais, na qualidade de indivíduos, interagem com a organização e com seu ofício, sem questionar seu percurso, o que minimiza o preço pago pelo cargo ocupado. Na verdade, esses indivíduos não assumem o fato de que a escolha pela situação seja própria, deixando-se levar de roldão pelo meio organizacional.

A proposta do *coaching*, nesse novo olhar, é, portanto, inserir o mundo do trabalho na existência do profissional que, sendo sempre inacabada, necessita atualizar-se. Ou seja, tratando-se de um ator que atualiza a cena de sua vida, requer-se a intervenção de práticas de desenvolvimento humano na acepção de atenção e cuidado a existência focalizada no âmbito do trabalho.

Esta reflexão se faz possível através da pesquisa-ação⁸⁵, na qual trabalhador e pesquisador juntamente procuram um sentido na experiência homem-trabalho, o qual é visto como uma atividade de construção de mundo. Para subsidiar este estudo, destacam-se alguns critérios nesta proposta de método, como as citadas por Critelli (2002 apud CABRAL & MORATO, 2003, p. 162-164):

⁸⁵ Pesquisa-ação implica em uma intervenção, que apresenta intencionalmente uma mudança. (SERRANO-GARCIA & COLLAZO, 1992; LÉVY, 2001)

- a questão de pesquisa é esclarecida na medida em que o pesquisador se aproxima de seus conhecimentos prévios;
- há uma trama, um contexto com diferentes nexos que se constroem em torno do problema da pesquisa;
- faz-se necessário o registro das impressões e sensações durante o percurso da pesquisa;
- as conversas expressadas pelos sujeitos-interlecutores devem ser manifestadas;
- ao serem analisados, os registros precisam contemplar as contradições, conflitos, paradoxos e incongruências de maneira a possibilitar que a trama se revele mais claramente;
- o registro não deve aprisionar o sentido buscado;
- há a possibilidades de infinitas construções de sentido, sem previsão de resultados e desfechos;
- o real buscado é compreendido como um fenômeno em realização e não uma representação; nesse viés, a interpretação é um modo de compreender não aprisionando o sentido;
- é tarefa do pesquisador des-velar o que esta escondido;
- nenhuma situação permite que se esteja neutro nela;
- a clareza da intenção e o modo são mais importantes do que o instrumento;
- o pesquisador é pesquisador-participante;

- o sentido pode-se mostrar e revelar em tudo e em todas as coisas que aparecem e como aparecem;
- o olhar do pesquisador deve contemplar a diversidade;
- os nexos-sentidos precisam ser conhecidos pelo pesquisador;
- a distensão e identificação dos fios da trama de significações possibilitam novas destinações a serem pensadas e ou apontadas.

Em consonância com os critérios acima apontados, é importante que este estudo revele uma possibilidade de compreensão do universo organizacional e das tramas nele presentes; não se trata de uma verdade absoluta, mas uma possibilidade, uma maneira de ver e de apropriar-se desta trama, entendendo o enredo vivenciado por seus atores. A partir dessas formas de entender o que emerge deste contexto, propõem-se práticas de desenvolvimento humano de *coaching* possíveis e coerentes com o que for sendo revelado da complexidade oculta, que é a vivência do homem no mundo do trabalho.

Assim, a pergunta de pesquisa é provocadora para contemplar minha questão, ou seja, o modo pelo qual os executivos comunicam suas experiências pela prática de desenvolvimento humano, o *coaching*, expressa a maneira pelo qual eles interpretam e comunicam sua relação com outros no mundo. Nesse momento, experiência e narrativa se convergem a partir das considerações de Benjamin, como já discorrido anteriormente no item 3.1.

3.4 - INTERPRETAÇÃO

Os relatos orais, via narrativa, constituem a matéria-prima, que diz de experiências dos executivos em sua trajetória profissional; esses relatos orais, na forma

de fragmentos, revelando a historicidade, ao serem aproximados um dos outros, formam uma narrativa coletiva. Assim, os depoimentos narrados formam um conjunto de experiências, que a partir de uma pergunta foram narradas pelos executivos-interlocutores e posteriormente alinhavadas pela pesquisadora.

O modo de interpretar os depoimentos segue a experiência individual, mas compartilhada pelo coletivo, no qual a pesquisadora/psicóloga costura o texto com suas impressões, considerando que também tem uma vivência em processos de *coaching*. A interpretação vinda à tona é constituída formalmente pelo sentido, trata-se de um existencial do Ser-aí onde o sentido é apenas aquilo que se pode articular na abertura da compreensão. O Ser-aí tem *sentido* apenas quando algum ente⁸⁶ se apresenta para ocupar sua abertura⁸⁷ e nela revelar-se. Conforme refere Heidegger: “*Somente o Ser-aí pode ser com sentido ou sem sentido.*”; ou ainda: “*o que acontece é que, no que vem ao encontro dentro do mundo como tal, a compreensão já abriu uma conjuntura que a interpretação expõe*” (2001, p. 206 e 208).

Nesse outro modo de fazer *coaching*, condizente com uma visão do homem não como indivíduo, porém ser-aí, a metodologia caminha pela interpretação, reveladora do sentido, para facilitar a emergência de novos rumos norteadores de mudanças na carreira do executivo-trabalhador, não desvinculadas de sua existência. Desse modo, a experiência de coletar, transcrever, ler e interpretar os depoimentos buscou uma compreensão, via sentido⁸⁸, e não uma explicação, segundo o modelo teórico, do que se

⁸⁶ *Ente* é tudo o que é, o que tem manifestação. Manifestação é uma exposição, um mostrar-se do ente, um trazer a luz para um olhar. A diferença entre o ente homem e os demais entes é a possibilidade do ente homem de perceber a manifestação mesma e seu desdobramento, o que não acontece com os demais entes. (CRITELLI, 2006, p. 58).

⁸⁷ *Abertura* como clareira.

⁸⁸ *Sentido* como rumo, direção.

apreendeu; trata-se de conhecer o modo pelos quais esses executivos percebem em sua trajetória profissional a experiência de *coaching*. Nessa direção, os depoimentos não serão apresentados em sua totalidade, pois não é objetivo utilizar-se da interpretação como descrição, mas sim revelar o sentido trilhado nessa carreira pelo executivo, que experienciou o *coaching*, como prática de desenvolvimento humano.

Segundo Critelli (1996), a interpretação se fundamenta nas idéias de Heidegger e Hannah Arendt, percorrendo o caminho que vai do desvelamento até a autenticação; sendo o “movimento de realização do real” (CRITELLI, 1996), tal caminho busca por apresentar o real como ele se apresenta, o que nesse trabalho se dá via fragmentos das narrativas. Para essa autora, a realização do real se estrutura em cinco etapas, cujo seguimento não se apresenta de maneira linear, porém simultaneamente: desvelamento, revelação, testemunho, veracização, autenticação.

- **Desvelamento:** *“refere-se ao desocultamento para um olhar de algo, em uma de suas possibilidades, por um determinado período. Trata-se de desocultar um significado e não instaurar a presença concreta de algo”* (ALMEIDA, 2005, p. 50).

- **Revelação:** *“quando desocultado, esse algo é acolhido e expresso através da linguagem”* (CRITELLI, 2006, p. 81), que sempre manterá uma parte desvelada passível de cuidar-se. Em qualquer tempo, algo que não tenha sido desvelado, clareado pode cair no esquecimento, pois não fez parte da história. É a linguagem que conserva o significado e sentido do que foi desvelado, assim como comunica. A comunicação é uma condição fundamental dessa conservação, tornando os homens comuns em sua humanidade. Assim, o interrogar da pesquisa dá-se por uma linguagem que acolha, conserve e comunique o que quer que possa ter sido desocultado, constituindo-o no que é e como é.

- **Testemunho:** possibilita que o desvelado e comunicado pela linguagem possam ser visto e ouvido por outros, os quais se tornam constituintes para que algo apareça; assim, o que é desvelado é validado pelos outros, ganhando consistência. Diz Critelli que aquilo que é patenteado pelo testemunho torna-se possível e lícito, advindo ao mundo.

- **Veracização:** possibilita que o desvelado consiga a certificação de verdadeiro, garantindo que este desvelado não perca seu poder de manifestação. A relevância pública pode ser obtida, tanto no âmbito da política, através do discurso do homem que busca convencer, quanto pela utilização da força, violência, tirania ou despotismo. Este critério rompe com pressupostos lógico-conceituais e metodologias e teorias pragmáticas. Nesse sentido, a veracização está em consonância com o reconhecimento da existência como fundamento do conhecimento;

- **Autenticação:** consolida o movimento de realização do real, mostrando que cada um, em seu experienciar, dá consistência a qualquer coisa que tenha sido veracizada pela relevância pública. Nesses termos, a veracização se dá na pluralidade, enquanto a autenticação, na singularidade. Dessa forma, o real afirma a inverdade de que indivíduo e sociedade são cindidos, já que o eu acontece primeiramente na primeira pessoa do plural, para depois conjugar-se na primeira do singular.

Na perspectiva da metafísica, há a desconsideração da experiência pessoal como parte constituinte do conhecimento, o qual, somente se constituindo via razão, ocorre na impessoalidade. Já a fenomenologia existencial considera que o universal só se realiza na experiência de cada um. Já que o eu sempre se dá afetivamente, a autenticação não deixa de lado as emoções e estados de ânimos, os quais, pelo contrário, conferem consistência a tudo com que o eu se depara. Sendo a realização de possibilidades, a realidade é

configurada via um eixo de sentido, que passa pela afetação de cada um, o que de fato concorre para a obtenção de informações fidedignas.

Na perspectiva fenomenológica existencial, o real não é tomado como objeto, assim como os sujeitos também não o são. Assim, o pesquisador e os pesquisados são interlocutores para elucidação da questão pesquisada, o que requer que se lance mão da narrativa como modo de apresentar a experiência, cujo sentido é expresso via interpretação.

É a experiência narrada que possibilita o acesso à questão, o que impossibilita a obtenção de dados “puros”, livres do caráter experiencial. A condição da experiencição é fundada no *felt-sense*, sentido-sentido, ou seja, a manifestação do encontrar-se, o qual se desdobra no *felt-meaning*, significado-sentido, que é uma compreensão tácita do experienciado (GENDLIN, 1962). Tem-se um fluxo de sentimentos vivenciados no existir, o qual confere ao experienciar determinadas características pré-conceituais, que se aplicam ao âmbito corporal, dizendo da afetabilidade e do rumo norteador de quem experiencia.

Ser testemunha de uma narrativa na atividade de *coaching* implica em ser afetado pelo que o executivo experiencia, o que se reporta a que é próprio do *coaching* trabalhar com a afetabilidade, tanto do executivo/trabalhador, quanto do *coach* (ALMEIDA, 2005). Nesses termos, o trabalho do *coach* não se dirige aos dados informativos fornecidos pelo cliente-executivo, porém ao modo pelo qual foi afetado nessa relação, o que desloca a atividade do *coaching* da perspectiva de treinamento e orientação para o âmbito da clínica, entendida como atenção e cuidado.

Nessa medida, tomando-se o *coaching* como uma investigação clínica, tudo o que o pesquisador experiencia permeia a própria questão investigada, com influência na pesquisa mesma. Em outros termos, a pesquisa, qualquer que seja, fala tanto do pesquisado, quanto do pesquisador, o que alude a que está apoiada na condição historial humana, fazendo parte de um destinar-se, pessoal e coletiva.

O pesquisador/psicólogo abre-se aqui como ouvinte para compreender, o qual se expressa através de interpretações. Aqui, interpretar tem o sentido de um mergulho na própria experiência, de forma a explicitar a questão do sujeito/trabalhador. Já que a experiência narrada diz de sua realidade, isto é, individuo cerceado pelo mundo do capital, busca-se resgatar o sujeito escritor de sua própria história, que demarca uma coexistência no mundo em que vive, contemplando todas suas realizações.

Retomando em outros termos, nos encontros de *coaching* fica explícita a condição de coexistir do executivo-trabalhador e suas realizações no trabalho na organização, o que torna o *coaching* uma prática de desenvolvimento humano.

É importante perceber que esta orientação metodológica evidencia o caráter Interventivo⁸⁹, próprio do modo genuíno de agir da prática psicológica clínica, na medida em que se abre espaço para que se conte uma experiência, especialmente relativa a questões tão significativas da vida do sujeito, como é seu trabalho (LÉVY, 2001). Esta atividade de atenção ao executivo/trabalhador, na qual é ouvido como *sujeito-*

⁸⁹ *Interventivo* como um processo simultâneo de investigação e intervenção, pois “desde o momento em que uma pessoa começa a fazer indagações, altera, de forma mínima ou máxima o ambiente e as pessoas que o rodeiam” (SERRANO-GARCIA, 1992, p.218)

*participante*⁹⁰, dá-se como uma tentativa de re-criar e re-significar, ou seja, dizendo de outra forma, aproximar os executivos de sua própria existência.

Nesta busca de pensar a prática do *coaching* como forma de desenvolvimento humano em organizações, toma-se a experiência destes trabalhadores, num primeiro momento resgatando cada trabalhador como co-autor de sua própria história, o que trás à tona o sentido de sua vida. Num segundo momento, este executivo-trabalhador pode ter um novo olhar para sua carreira, redirecionado-a de um jeito mais compatível com seu modo de viver.

Entendem-se por interlocutores deste estudo os executivo-trabalhadores que exerçam algum tipo de liderança em organizações, considerando que cada vez mais empresas buscam contar com profissionais com capacidade de liderar, de tomar iniciativas e decisões. No sentido vigente das organizações da modernidade, *líder*, para Peter Drucker (apud O’Neil, 2001), é entendido como aquele que conduz, referindo-se a profissionais que exercem algum tipo de posição privilegiada, perante outras pessoas de sua mesma área, equipe ou na empresa. Entre as tarefas do líder, três áreas são salientadas (O’NEIL, 2001, p. 23):

1. informar aos principais interessados qual é o território, ou seja, a finalidade, a visão e os objetivos da organização, delineando as oportunidades e os desafios;
2. desenvolver os relacionamentos e facilitar as interações que resultam em um ótimo desempenho da equipe;

⁹⁰ *Sujeito-participante* característica fundamental da pesquisa ação no que diz respeito ao modo participativo e ativo dos sujeitos.

3. gerar resultados e conseqüências, mais a partir das iniciativas diretas de terceiros do que das próprias iniciativas.

3.5 – UM QUADRO DA PESQUISA

Mas como escolher os executivos? A escolha procurou estar em consonância com a questão e pressupostos desse estudo, na medida em que foram convidados a participar como interlocutores, 3 (três) executivos brasileiros, com mais 10 anos de vivência profissional, residentes no exterior, Flórida EUA, há pelo menos 2 anos, estando, portanto em momento de internacionalização de suas carreiras, tendo participado de práticas de desenvolvimento, em especial *coaching*.

A colheita das narrativas dos executivos/interlocutores foi delineada de forma a contemplar três momentos, descritos a seguir:

1º Momento – Narrativas Individuais - Um estudo piloto

Buscou-se entrevistar individualmente 2 executivos, um com experiência como funcionário de uma grande corporação e, portanto, participante de processos de *coaching* e outro executivo dono de uma empresa própria (sócio-fundador) com experiência em uma grande corporação brasileira, mas sem vivência formal de práticas de *coaching*;

Inicialmente, foi exposto o problema da pesquisa, buscando conhecer a experiência profissional destes executivos, como possibilitadora de desenvolvimento humano e profissional. Em seguida, foi apresentada uma pergunta provocadora: ***“Você poderia me contar como tem acontecido a tua experiência profissional?”***.

Buscou-se possibilitar uma discussão o mais natural possível, para que se pudesse oportunizar a narrativa. No decorrer do encontro, foram realizadas algumas perguntas, com o objetivo de cuidar do que o trabalhador estava contando de sua experiência e facilitar a continuidade da narrativa.

2º Momento – Grupo de Coaching:

Mas como prosseguir? Após as narrativas individuais do grupo piloto, num segundo momento, viabilizou-se um grupo de *coaching*. A idéia de um grupo foi apoiada na familiaridade dos executivos com situações de grupo em empresa e também na idéia de oportunizar uma situação grupal, via narrativa, na qual a narração da história de cada um permitisse a comunicação, que não se desse via informação. Tratava-se de promover o intercâmbio de experiências, com o intuito de abrir um espaço de ouvir-falar, onde se facilitasse re-visitar sua história e ouvir a do outro, oportunizando novas conexões e aprendizagens.

Foi realizado um encontro em grupo com três (3) executivos de três empresas, diferentes do primeiro momento, de aproximadamente 3 horas, na sala de uma empresa, com a qual não mantinham nenhum relacionamento. Foram *convocados*⁹¹ a falar a partir da seguinte pergunta provocadora: “*Como o coaching entrou na experiência profissional de vocês?*”.

3º Momento – Narrativas Individuais – Coaching Individual

⁹¹ *Convocados*: resgatando o sentido etimológico de *com-vocar*, ou seja, *chamar por* numa situação de conjunto com outras pessoas.

Foi realizada uma entrevista individual com cada um dos mesmos executivos que participaram do grupo. As seguintes perguntas provocadoras foram apresentadas:

- ***“Como foi sua experiência em grupo?”.***
- ***“Haveria algo a acrescentar ao que foi falado sobre o coaching na carreira de vocês?”.***

Abriu-se espaço para que fosse acrescentado ou modificado algo dito na entrevista em grupo. Esse momento teve o escopo de autenticar o que foi narrado no encontro em grupo, permitindo, num momento mais reservado, a expressão de cada executivo sobre suas idéias, que necessariamente também são atinentes à empresa onde trabalham ou trabalharam. A partir desse momento, buscaram-se compreender as tramas, os nexos, os diferentes sentidos, as impressões que os executivos vivenciaram em processos de *coaching*.

Neste processo, foi registrado o depoimento através de gravação, posteriormente transcrita e literalizada⁹². Foram utilizadas reticências como forma de dar sonoridade às falas, quando nelas havia pausas, pontos ou vírgulas. Tal recurso busca antes dar maior expressão ao texto como algo oriundo do narrado, ou seja, uma história contada, do que uma mera transcrição de um texto formal.

Cabe descrever de maneira breve quem são esses executivos, no que concerne a aspectos de sua experiência profissional. Para isso, foi utilizada uma tipografia diferenciada para cada narrativa, com intuito de facilitar sua identificação imediata pelo leitor. Na medida em que os fragmentos das falas foram sendo apresentados, buscou-se

⁹² A literalização se refere ao processo de trabalhar as entrevistas em estado bruto, a fim de tornar o texto mais fluído e acessível à leitura e compreensão do pesquisador, respeitando-se, no entanto, o texto original, porém demarcando a sonoridade da fala por meio de pontuações que não seguem a gramática convencional. (BOM MEIHY, 2005).

expressar o sentido apreendido na experiência dos executivos em relação à prática do *coaching*.

EXECUTIVO A - (M)

Executivo de 40 anos com mais de 15 anos de experiência profissional no Brasil, na região Sudeste, tendo trabalhado em corporações como IBM, Gessy-Lever, Bell South, Motorola e atuado em diferentes áreas como financeira, comercial e cadeia de suprimentos. Mora há 2 anos na Flórida - EUA, atuando como Diretor de Supply Chain⁹³ em uma empresa familiar, que comercializa os produtos da Motorola e outras empresas de telefonia. Sua maior atuação profissional se deu no Estado de São Paulo-Brasil.

EXECUTIVO B - (B)

Executiva de 50 anos, com 25 anos de experiência profissional, tendo atuado em diferentes áreas de uma mesma corporação americana de segmentos de motores e equipamentos agrícolas. Sua maior atuação profissional foi no Brasil, São Paulo, estando há 2 anos na matriz americana. Passou por diferentes áreas da empresa como financeira, marketing, produção e atualmente atua em projetos de Six Sigma, liderando projetos corporativos de grande expressão na companhia.

EXECUTIVO C - (R)

Executivo de 40 anos, do segmento financeiro de Bancos, com 17 anos de experiência, tendo atuado em bancos multinacionais no Brasil, região sudeste. Há 6 anos, mora na Flórida - EUA, onde atuou por 3 anos numa empresa de segmentos de motores, em projetos que se referiam as finanças e, há 1 ano e meio, retornou ao segmento financeiro, em uma empresa de gerenciamento de ações de brasileiros que residem no exterior.

⁹³ *Supply Chain* como *cadeia de suprimento*.

CAPITULO IV - O CAMPO DA EXPERIÊNCIA NARRADA

A alma, o olho e a mão estão assim inscritos no mesmo campo. Interagindo elas definem uma prática. Essa prática deixou de nos ser familiar. O papel da mão no trabalho produtivo tornou-se mais modesto, e o lugar que ela ocupava durante a narração está agora vazio. (Pois a narração, em seu aspecto sensível, não é de modo algum produto exclusivo da voz. Na verdadeira narração, a mão intervém decisivamente, com seus gestos, aprendidos na experiência do trabalho, que sustentam de cem maneiras o fluxo do que é dito.) (BENJAMIN, 1985, p. 220-221).

A escolha por realizar uma pesquisa que pudesse se aproximar do modo cotidiano da ação do psicólogo implicou percorrer, por um lado, a perspectiva fenomenológica existencial, como referencial teórico para a compreensão da prática de *coaching*, demandava recorrer a um modo de colheita e análise para a intervenção realizada que contemplasse essa teorização; decorreu realizar-se o depoimento como registro da experiência dos sujeitos, considerados como narrativa, a partir de Benjamin (1985) e Lévy (2001). Por outro lado, o caminho da Psicologia Social Clínica pela pesquisa-ação clínica, como intervenção junto a sujeitos sociais, que conduz à tomada de consciência e de mudança de ações.

Acompanhando esses autores, parte-se de uma intervenção em pesquisa clínica à qual os sujeitos sociais/interlocutores dispõem-se a se implicar, juntamente com a pesquisadora, para analisarem coletivamente a questão temática proposta. Para Lévy (2001, p. 80), a articulação entre intervenção e pesquisa não parte de

posição a priori no plano ideológico ou ético. São experiências de consulta e de intervenção junto a organizações ou comunidades de pequeno porte, que mostraram que a análise e a resolução de problemas de ação e de mudança dependiam estritamente de um trabalho de elaboração teórica; (...) mostraram interesse e necessidade de articular

esse trabalho teórico com os problemas e as questões que surgem do “terreno”.

Desse modo, atentando a fatos concretos, busca-se deixar aparecer o sentido do que foi discutido para produção de significação aos sujeitos e ao pesquisador clínico. Além disso, *“articular, tão estreitamente quanto possível, a teoria e a prática também tende, no entanto, a tornar a questionar a relação entre o saber e o poder, e a separação instituída há muito entre os dois”* (LÉVY, 2001, p. 81), a fim de não por o primeiro a serviço do segundo, ou seja, manter-se entre o sábio e político.

Contudo, como não correr o risco de transformar tal pesquisa em mera situação para obtenção de informações para o pesquisador? Pensando em pesquisa-ação, a entrevista clínica não pode ser imposta aos interlocutores, mas sim assentar-se a partir de uma composição entre pesquisador e sujeitos sociais, desde o primeiro contato, para definição de quadro e plano, e durante todo o processo até sua conclusão. Desse modo, a entrevista clínica não redundaria em uma expectativa de resposta à questão para nenhum dos envolvidos, mas sim em um modo de prosseguir com questionamentos para uma possibilidade de análise de compreensão, sem nenhuma conotação pragmática ou utilitária. Conduzida por essa perspectiva, a proposta de entrevista clínica conduz os sujeitos *“a explorar e rememorar sua experiência (...) lembranças, observações, acontecimentos”*, comunicando-os *“no quadro privilegiado de uma entrevista”* para poder acessar-se *“uma compreensão aprofundada e precisa das situações sociais em relação às quais essas experiências tiveram lugar”* (LÉVY, 2001, p. 89-90). Ao considerar-se prioritária a produção de conhecimento, a entrevista clínica de pesquisa diz da complementaridade entre a expressão subjetiva sugerida ao interlocutor e as considerações realizadas pelo pesquisador, que contemplam seu trânsito entre o cuidado ao entrevistado, e seu discurso, e o tema pesquisado.

Tal preocupação, apontada por Lévy (2001), percorre a ambiguidade que o campo da clínica poderia suscitar: entrevista clínica com destinação terapêutica ou com destinação de pesquisa, a fim de fornecer critérios límpidos tanto ao pesquisador quanto ao interlocutor. Desse

modo, está implicada a responsabilidade do entrevistador em dispor-se compreensivamente à escuta para facilitação da elaboração da experiência do entrevistado provocada pela temática, permitindo-lhe a expressão de lembranças e sentimentos. Contudo, é *“impossível definir a priori até que ponto o entrevistado pode ficar livre para deixar vir à tona seus pensamentos (...)”* afastando-se da temática, e *“em que medida essa liberdade é necessária para o esclarecimento procurado para as questões”* da pesquisa. Lévy (2001, p. 91-92) sugere que a entrevista clínica para produção de conhecimento permite contemplar ambas as dimensões, quando geridas cuidadosamente pelo pesquisador, pois assim ela poderia suscitar a emergência de demanda por parte do entrevistado, podendo ser marcada pelo entrevistador para que seja re-encaminhada em outra instância.

4.1 – A EXPERIÊNCIA NARRADA – REGISTROS DA PRÁTICA DO COACHING EM GRUPO E INDIVIDUAL

A experiência de vida tem muito a dizer aos pesquisadores. Sabiamente, os etnólogos, já desde 1920, recorriam à história de vida orientados por Dilthey (1964, apud LÉVY, 2001, p. 92), para quem *“o fato social e histórico pode ser apreendido no estado puro no indivíduo a partir da representação e do vivido que disto ele tem”*. É nessa mesma direção que a experiência narrada pode mostrar-se através de depoimentos registrados, marcando-se pelo lugar do *narrador* (BENJAMIN, 1985).

Contemplando a possibilidade de passar a experiência vivida como conhecimento tácito a ser explicitado, o narrador recorre a duas fontes para narrar suas histórias: o viajante/marujo comerciante, que transita pelo mundo recolhendo e intercambiando outras histórias, e o camponês/artesão sedentário e seu aprendiz ambulante, que guarda

tradições plantando e produzindo na mesma terra. Ambos são originários do sistema corporativo medieval que permitia a interpenetração entre ambos por associar “*o saber das terras distantes, trazidos para casa pelos migrantes, com o saber do passado, recolhido pelo trabalhador sedentário*” (BENJAMIN, 1985, p. 199).

Assim, é pelo método clínico do narrador que se apresenta possível ouvir a experiência de executivos/trabalhadores/migrantes interpenetrando-se com a psicóloga/pesquisadora/sedentária. Conhecer a vida de uma comunidade, pela história narrada de seus atores sociais, abre espaço para compreender como eles e os seus pares pensam o mundo em que vivem trabalhando, dando voz àqueles que nem sempre podem nem ousam tomar a palavra para dizerem as coisas como são, em densidade e complexidade pela retomada do realmente vivido. Desse modo, brechas podem ser abertas para re-significar o que são idéias e/ou representações encobertas pelo *status quo* social.

Estas são as fundações para o modo como foi a acontecência desta pesquisa: a tela do quadro da paisagem que se apresentou à pesquisadora, cuja moldura foi desenhada no capítulo anterior. À maneira do narrador/ artesão, que imprime na narrativa uma marca como a mão do oleiro na argila de um vaso, a pesquisadora optou por uma forma artesanal de trabalho manual para dar a ver o que recolheu. Assim, entre ela e seus interlocutores foi tecida uma rede narrativa, como um trabalho de *patchwork*⁹⁴: uma composição ou colagem, mesclada pela comunicação tecida como parte da vida de uma sociedade de trabalho, de uma corporação, sustentando-se uns aos outros quando há entre

⁹⁴ *Patchwork* diz de uma composição entre partes assistemáticas, para pro-vocar uma sacudidela desalojadora no padrão instituído. Webster's Third New International Dictionary, Unabridged. Merriam-Webster, 2002. <http://unabridged.merriam-webster.com> (4 Jun. 2007).

seus participantes afinidades profissionais (DOLTO, 1985), para a elaboração de experiência coletiva entre a comunidade de narradores e ouvintes.

Eis como fez-se possível a explicitação da colheita de depoimentos via grupo de coaching e entrevistas individuais clínicas de pesquisa. Desse modo, o *patchwork*, como narrativa, recorre a uma legenda que mostre como ela foi sendo articulada em grupo, entremeada com frases significativas das entrevistas individuais, assim como comentários e impressões da pesquisadora em ambas as situações, para que com isso se apreenda o sentido da experiência narrada dos executivos/interlocutores, conduzindo a abrir-se um horizonte no qual surja um outro jeito de pensar e fazer *coaching*.

Nessa medida, a possibilidade de ouvir quem passou pela experiência do *coaching*, e não quem o dirige, permite compreender as demandas do próprio executivo/trabalhador, direcionando o trabalho de desenvolvimento de carreira através de sua própria experiência e não através do referencial quer do *coach* quer da organização. Os depoentes em questão são executivos brasileiros residentes no exterior.

LEGENDA

Tahoma preto = intervenções da pesquisadora durante o grupo e a entrevista individual

Times Roman Black = executivo A

Agency FB = executiva B

Arial Black = executivo C

Tahoma Azul = comentários da pesquisadora ao dialogar com o relato.

Vermelho, respeitada a fonte de letra que coube ao sujeito no grupo e à pesquisadora = fragmentos das entrevistas individuais.

4.2 – A EXPERIÊNCIA EM AÇÃO

Boa Noite!... Eu gostaria de começar ressaltando nosso agradecimento... e dizer que queria apresentar para vocês o material que eu trouxe... essa pasta com hand-out de alguns pontos... e que podemos fazer uso... em nossa conversa aqui hoje... Estou também oferecendo... para vocês... um livro sobre MOTIVAÇÃO... É de autoria de uma pessoa com a qual trabalhei... e a quem admiro muito...

Gostaria... também... de ressaltar que este é um estudo para minha pesquisa de Doutorado... Assim... necessito gravar e preciso do consentimento de vocês... nessa primeira folha da pasta... Vocês poderiam ler e assinar para mim?...

Nosso objetivo aqui... hoje... é a troca de experiências... Não existe uma expectativa de algo pronto... que eu pudesse desejar ouvir... ou do que eu espero de vocês... Mas sim... quero ouvi-los trocar suas experiências a partir da minha pergunta: "Como o *coaching* entrou na carreira de vocês?"

O modelo tradicional de treinamento, ou seja, de coaching parece estar impregnado em meu fazer, assim como no receber do grupo, no qual se estabelece uma relação de ensino-aprendizagem, tradicional, em que um ensina e outro aprende. De fato, apresentei-me tradicionalmente com uma postura, indumentárias e materiais que correspondiam ao modelo vigente de T&D (Treinamento e Desenvolvimento) nas corporações.

Ok! ... Mas me define *coaching*?

Você parece muito interessado... questionador... aberto e atento... Mas... posso dizer que o trabalho de *coaching* é uma forma de desenvolvimento de carreira... É um trabalho para pensar... não só nos seus resultados... mas também na sua personalidade... na sua liderança... Pode levar você a pensar no futuro... para

onde você quer chegar... Veja... vou apresentar uma transparência... Nela... o foco do *coaching* apresenta-se em relação ao futuro...

,

Opa!... Está entrando um outro membro do grupo... Olá!... É R... que... pelo jeito... já conhecia B... não é mesmo?... Afinal... R... você já trabalhou na empresa em que B trabalha... Mas... acredito... que vocês dois não sabiam que iriam se encontrar aqui... não é?... Vocês parecem alegres por se reverem!...

Bom!... Estava explicando sobre a folha de consentimento... e... também... sobre a questão que nos traz aqui hoje: tentar entender como o *coaching* entrou na vida de vocês... E... falando sobre *coaching*... eu estava apresentando a visão tradicional de treinamento... que... geralmente... pensa no passado para entender o presente e o futuro... Mas... na visão do *coaching*... eu prefiro pensar no futuro... pelo que eu quero... para... depois... avaliar o presente... e ver o que é preciso fazer para alcançar o futuro desejado...

Quando eu vou pensar em *coaching*... eu penso no futuro... em minha meta de futuro... onde eu quero estar daqui a 5 anos ou 10 anos... Por isso é um processo de ajudar a pessoas a se desenvolverem... Mas... eu não estou aqui para ensinar vocês sobre *coaching*... e... talvez... tenhamos que alinhar o conceito... quer dizer... alinhar para poder discutir...

É para nos auxiliar a discutir... É isso??...

Isso!!!... Então... o que se vê hoje em dia é que... a maioria dos *coaching* são indicados pela empresa... ou fazem parte dos PDP⁹⁵... como uma meta para vocês alcançarem resultados... E... o que vemos... é que muito pouca gente procura o *coaching* espontaneamente... por si mesmo... A maioria procura por imposição da empresa... Geralmente... acontece de ser indicado dentro da

⁹⁵ Plano de Desenvolvimento Pessoal.

empresa... onde geralmente... o teu chefe, teu líder é o teu *coach*... O que temos muito hoje... quando vamos discutir... por exemplo... desempenho com o chefe... que exerce o papel de *coach*... *apesar da* questão da hierarquia estar presente... e ser algo que inibe... na hora de traçar metas e pensar desempenho...e carreira...

Mas... ainda está carente a definição de *coaching*... os objetivos... Porque eu conheço a palavra *coaching*... E o *coaching* que eu exercito ali... no dia-dia... com os funcionários... que precisam aprender... pelo que estou entendendo... é algo um pouco mais técnico... mais voltado ao desenvolvimento psicológico da pessoa... Você poderia desenvolver isso mais para mim???...

O modelo tradicional ainda aparece vigente na conversa e compreensão de coaching.

Aqui... eu coloquei... apenas... algumas diferenças... entre *coaching* e outras modalidades de desenvolvimento no trabalho... quer dizer... o que eu...como ser humano... quero para minha carreira... E envolvem âmbitos diferentes... Por exemplo... o que quero ser daqui a 3 ou 5 anos... como funcionário internacional... Essa é uma meta!... E esse resultado... pode ser trabalhado em longo prazo... Cada um de vocês pode pensar: "O que eu quero daqui a 5 anos?"... Esse já seria um primeiro passo do processo de desenvolvimento... Quero diferentes coisas... Assim... o enfoque que eu tenho não é só técnico... mas também relacional... Por exemplo... R... você tem seus clientes... você tem que ter resultados bons em investimentos... Essa é uma meta sua... Mas também envolve você ter metas de bons relacionamentos... no que entram aspectos psicológicos... a se desenvolver... como o lado comportamental... O *coaching* está... geralmente... dentro dos processos da empresa... para treinamento... quase sempre... treinamento dado por empresas externas... dentro de treinamentos pontuais... E... no dia a dia... quando você é o chefe...

um *coach*... ou seu chefe faz o papel com você... ainda é pouco o que se faz... em termos de uma seqüência em longo prazo....

Mas... dê-me um exemplo de uma empresa... que vem fazendo isso de uma forma mais madura?!...

Madura?... Com um seguimento a longo prazo... inserido num plano de carreira?... Há algumas... sem querer citar muitos nomes... Não é nosso foco!... Mas... duas... uma do seguimento de cosmético e outra do seguimento financeiro... fizeram alguns processos de treinamento.... Mas... hoje... não sei afirmar como está...

Bem... mas voltando... O que acontece é que a questão hierárquica está presente... porque as maiorias dos *coachs* são internos... podendo não haver total transparência.... na conversação... Por isso há a pretensão de um enfoque mais amplo... no sentido de haver uma conversa franca sobre os reais objetivos que se almeja e como alcançar... O *coaching* trabalha a questão da sua liderança... potencial... a longo prazo...

É!...Difícilmente você vai investir em uma pessoa que não tem potencial a longo prazo... perfil para ser líder... Como você vê... como psicóloga... eu já tenho minha opinião... Mas... queria saber a tua... Não precisa responder agora!... Mas quando você chega nesse nível... de profundidade da transformação do ser humano... o quanto isso não está desbalanceado com o resto da vida dele... já que o ser humano é um pouco mais complexo do que a vida dele dentro da empresa??... Eu enxergo aí... que você vende teu intelecto... tua força física... teu corpo... quando chega nesse nível... Pode trazer mudanças bem profundas... dependendo das mudanças que tu quer fazer...

O receio de mudar... como se o coach fizesse uma lavagem cerebral... Há desconfiança... como se o processo de coaching fosse um processo de venda...

para se desenvolver o ser humano... E ele precisa se submeter... e teme correr o risco de perder o controle... Parece haver um temor... desse tipo de proposta... do jeito que o coaching atualmente se apresenta... imposto pela empresa... e não contemplando a pessoa do executivo/trabalhador.

Mas... É você quem escolhe o que vai fazer... Não é o *coach* quem vai dizer...

É... Mais ou menos!... Você acaba trilhando o teu caminho para subir na empresa... Se você quer subir na empresa... você é que tem que fazer... Se você quer ser aquele diretor... aquele gerente... esse é o caminho... e... você vai seguir... Certo??...

Para subir... crescer... você se submete... se vende... Faz o que o outro quer e não o que você quer... A direção é dada pela empresa!...

Pois é!!... Eu não agüento...

Não é possível violentar o estilo da gente o tempo todo...

É!... Você adoece... Não fica feliz... Mas também não se pode nem ficar todo tempo infeliz numa mesma empresa e nem ficar pulando e pulando sem ver o que está errado...

É... Mas também... para mim... se a pessoa está feliz... e é feliz... deixa a pessoa lá... Essa era a minha teoria e discussões quando eu era supervisora... "É... mas ele não está fazendo nada para crescer"... alguém dizia... Mas eu falava: "Escuta... Você quer que ele cresça!... Mas ele quer crescer?... Você não vai selecionar o que o teu filho vai fazer de faculdade?... Ele está bem como ele está... Deixa-o estar lá"... Uma coisa também... que eu gostava de falar... se a pessoa

começava a reclamar da companhia... era: "Não adianta isso!... Parece que você não é capaz de arrumar outra coisa... outro emprego... Vai procurando... e quando você achar... sai e daí mete o pau... Mas... depois de sair... Senão... você está mostrando o seguinte... que está aqui... mas... não está feliz"... Essa é a minha leitura de motivação... das 7 áreas do treinamento... Você tem balancear entre trabalho..., família... lazer, espiritual... amigos... etc... Só assim que eu pude ver... e fazer um balanço mesmo... E não só motivação... pelo salário....

Então! Vocês estão falando do que vem se fazendo na maioria das empresas... Na verdade... você está falando que a gente está construindo um perfil profissional do que a empresa quer... muito mais do que necessariamente o que a gente quer... Conforme o que vocês vinham falando... antes mesmo de conversarmos aqui... com o nosso gravador... a gente vai mudando a vida da gente... de acordo com o que a empresa vai nos chamando... e nos dizendo... A gente não muda ocasionalmente... A empresa vai dizendo... você vai fazendo... vai se moldando... vai se ajeitando... O trabalho de *coaching* é justamente ajustar isso: ao que você quer como pessoa... *O coach* foi criado para isso... Vem da palavra latina *carruagem*... ou seja... meio de locomoção... que te proporciona se movimentar... mas para um lugar que você quer ir... Você não pega a carruagem para ir para um lugar onde o outro quer ir...

Interessante você falar isso... porque eu estava alinhada com M... Pelo menos... na empresa em que eu trabalho... tem um significado um pouco diferente... Mas esse... que você falou... tem tudo a ver....

Essa fala sobre a origem etimológica da palavra permite abrir um espaço para se pensar coaching de maneira outra da tradicional.

Por exemplo... quando eu estava com essa pessoa... o *coach*.... Ela me ajudou muito a me desenvolver o meu lado pragmático... Ele era tão chato... tão crica... que foi meio que na marra: "Eu vou te provar como é que eu faço"... Foi mais ou menos isso... no desafio... então tá bom.....esse cara também foi um exemplo de liderança..sabe aquele que você quer ser quando crescer....ele mesmo já falava para a gente nunca sejam nesse sentido..parecido comigo...dizendo de como ele se relacionava com os superiores...com a hierarquia para cima..pois ele sempre batia de frente...ele pecava nesse sentido...mas no resto é copiar mesmo!

Retomando, como o modelo hegemônico é forte e está impregnado no jeito de fazer... que é um saber fazer passado como se fosse num manual de instrução...

Pois é! Comigo... algumas pessoas conseguiram tirar de mim mais que outras... pela forma de se expressarem... Eu... no começo da minha carreira... não era uma pessoa muito fácil de lidar com críticas... Não lidava bem com elas... Dependendo da forma como elas eram ditas... eu não aceitava... e por isso mesmo... não tirava proveito delas... entendeu?... da forma como eram feitas as críticas... Outros líderes... que eu tive... quando me mostravam uma preocupação não de que a tarefa fosse feita de outro jeito... mas com a preocupação que eu melhorasse... como profissional...

Quando mostrava que era bom para você e não somente para a companhia ou para a área?

Isso!... Aquilo que tinha ressonância... ou seja... aquilo tocava a corda de outro lado... e falava: "Opa! Aqui tem..." Acho que essa é a melhor maneira de você conseguir a cumplicidade do funcionário... É assim que eu procuro sempre ir... por esse caminho... Você acaba tendo dois benefícios... na verdade... três... Você desenvolve a pessoa... você consegue a tarefa como você quer e você cria uma ligação com aquela pessoa... Tipo assim... eu faço muito isso... inclusive este e-mail que eu estou esperando é isso... você encobre a cagada de um cara... Mas este cara atravessa

uma parede por sua causa... sabe?... Do tipo... você acaba construindo esta relação... essa ligação com as pessoas... Eu acho que é construtiva para a equipe como um todo... para a companhia como um todo... porque uma pessoa... um pouco mais pragmática... um pouco menos preocupada com o indivíduo... com o bem-estar... geralmente... digamos assim... poderia tomar uma decisão diferente e desligar a pessoa... e falar: “Olha... vire-se...”

Então!... O coaching... efetivo... preocupa-se com a pessoa mesma... passa por esse tipo de atitude... apoio... relação verdadeira... preocupação com a pessoa de verdade...

Isso!... Preocupação legítima com a pessoa... eu diria... Porque estritamente preocupada com o resultado... a máscara cai... Não é uma preocupação legítima...

Como se o verdadeiro resultado do coaching... que objetiva melhora da performance... mudança de comportamento... só ocorresse quando o líder/coach mostra ao seu liderado uma preocupação legítima com ele como pessoa... e não somente com a tarefa de uma maneira mais utilitarista... As máscaras surgem como uma analogia às múltiplas encenações que ocorrem no cenário da empresa... Como se representar fosse a ordem vigente... como se as pessoas não se mostrassem de forma legítima... mas sim de maneira mascarada... Reportando à metáfora de Arlequim⁹⁶... talvez esta seja uma das inúmeras capas de que o ser humano vai se revestindo... durante sua vida profissional...

È isso mesmo!... Vou te dar um exemplo... de quando a relação não é legítima... O vice-presidente... para o qual a gente se reporta... ele é obviamente um cara analítico... bem focado em resultado... Ele é bem *bottom-line*⁹⁷... e não é uma pessoa confiável... Eu sei que ele está me dando um aumento... porque ele quer me comprar... entendeu?... Eu sei que é para isso... Ele não está me validando... não está

⁹⁶ A metáfora do Arlequim será explanada no capítulo posterior.

⁹⁷ *Bottom-line* como linha final, resultado final... (MICHAELIS, 1972, p. 119)

me dando um elogio... Ele está me inflacionando dentro da companhia para eu não poder pular de galho em galho dentro da companhia... entendeu?... Então... eu percebo que é ilegítimo... Eu já não sou mais moleque... sabe?... Um cara mais bobinho podia dizer: “O cara me adora!”... e ia lá dizer obrigado... rindo... encenando um agradecimento super feliz... Mas... eu sei que não é legítimo... entendeu?...

Bom!... Eu estou um pouco perdido... no assunto... Mas... para tentar chegar no ponto de vocês... na minha experiência... eu trabalhei em vários bancos no Brasil... Depois... aqui no Estados Unidos... eu trabalhei também na mesma empresa que B... por 4 anos... e... depois de um ano... voltei a trabalhar na área financeira... aqui nos Estados Unidos... Então... tenho 25 anos de profissão... O que eu vejo... é pouca gente que tem perspectiva... de crescer... Por exemplo... sair da faculdade... e entrar no mercado de trabalho... Pouca gente entra escolhendo o que vai fazer... ou fazendo exatamente aquilo que lhe agrada... Pouca gente tem o privilégio de fazer exatamente o que quer fazer... A gente tem uma vida... que é meio que ditada... que você vai subir... mas... desde que vocês se enquadrem em determinados padrões... Por aí... eu concordo com o M... quando diz... que... eventualmente... isso pode violentar os seus valores... pois... de algum modo... você vai ter que se adaptar... e você vai assumir aquelas características que são exigidas... Por exemplo... na sua função... tem uma porção de gente que se reporta a você... Se a pessoa não tem nenhum dom... de liderança... dificilmente ela vai se destacar... e ser um gerente... da área... ou... um diretor... que

envolve uma função de líder e de subordinado... Trabalhando na área financeira... você tem específicas tarefas... ou condições... que você poderia assumir... para subir... quase que trabalhando sozinha... pois... é trabalho muito matemático... O cara fica o tempo todo no computador... e... ele não tem quase que falar com muita gente... ou coordenar o trabalho de pessoas... ou gerenciar pessoas... O perfil para ser o diretor da área técnica... da área financeira... eventualmente... não precisa de um relacionamento humano tão grande... Vai ter que falar eventualmente... com alguém... mas não é a mesma coisa que um gerente operacional... que tem 50 pessoas abaixo dele... Eu acho que... assim... nem todo mundo que chega lá em cima... sonhou que iria chegar lá... Eu acho que a gente abre mão... no meio do caminho... de coisas que... eventualmente... você achava importante... em favor... em benefício... de ter aquela posição...

Isso mesmo!... O Filme CLIC... vocês já assistiram?... Vocês têm que ver... Exatamente... o dilema que ele acaba vivendo... é... que ele acaba se envolvendo tanto naquela tendência de vida dele... e a história é justamente sobre isso... A gente se sujeita tanto... enquadra-se tanto às exigências desse meio... que acaba negligenciando o outro lado... Por isso eu fiz a pergunta... ou seja... o quanto eu quero deixar esses caras entrarem na minha cabeça?...

Parece que nesse momento... o peso de deixar-se levar... se sujeitar... mostra que se corre o risco... para as pessoas... de a empresa comandar sua cabeça... e elas se diluírem nesse caldo e turbilhão do mundo organizacional...

É... Para me transformar num grande líder empresarial... e negligenciar o lado da minha família... como pai... como esposo... como pessoa da sociedade... que tem outros valores para agregar... entendeu?... é o tipo de coisa meio assim... Eu tenho sempre um olho meio aberto para este tipo de coisa... e... eu tento balancear... muito bem... o quanto eu quero me vender... e o quanto eu quero deixar esses caras entrarem na minha cabeça... Quanto vale isso?...

Eu acredito... que... aí... tudo é uma questão de preço... tudo tem preço em qualquer sentido que você queira colocar... Eventualmente você pode abrir mão de um trabalho que remunere muito bem... porque... você não tem uma qualidade de vida... que você ache importante... Ao passo que uma pessoa do seu lado faz a opção inversa à sua opção... A gente conhece mil pessoas... todo mundo conhece pessoas dos dois jeitos... dos dois tipos... O cara vende a família... vende todo o relacionamento... para ter a posição... ter poder... ter dinheiro... poder e sexo... Diz que tudo funciona assim com poder, dinheiro e sexo...

A vida é ditada... e parece impulsionar para subir... crescer e se enquadrar... Há uma violência neste sujeitar-se... uma adaptação... caminho solitário... matemático... e pragmático... Necessita abrir mão de algumas coisas... mais humanas... e seguir um lado mais determinista... A visão dicotômica parece estar presente durante o crescimento de sua carreira... Ou ela opta por ser ela mesma... ou vende-se de acordo com o imposto pelo mundo organizacional...

Exemplo disto... mais matemático... é... quando eu fui trabalhar na CAT... Eu entrei numa parte de sistemas... para implementar

nos distribuidores... e... para implantar programas financeiros... Então... a pessoa... que fosse trabalhar... precisava conhecer da área financeira... e... de diferentes formas de trabalhos... Um puxava o outro... e eu era contratado pela ASL... à parte da empresa para América Latina... que... juntamente com a empresa que está distribuída em diversos continentes... elas fizeram uma parceria com a Accenture... para implantar esse sistema no mundo inteiro... E eu participei da implantação no Brasil... para aprender com a consultoria Accenture... E depois... nós continuaríamos em outros países... sem a consultoria... Esse era o acordo... tudo certo... Mas... no meio do caminho... esse acordo se rompeu... mesmo estando preto no branco... E... por causa de outras unidades... que não tinham um acordo como esse... um dia tudo mudou... Eu uso uma expressão como essa... para dizer de como me senti... Eu estava lá em cima... pintando a parede com rolo e escada... e... de repente... tiram a escada... e eu fiquei pendurado com o rolo... e no rolo... Foi isso que aconteceu... um ano depois de eu entrar nesse projeto... Estava indo muito bem o projeto... não precisávamos mais da consultoria... mas a empresa... mundialmente... contratou a Accenture... Mudou tudo... um acordo financeiro... que envolvia dinheiro e poder... para fazer esse projeto para todos... já que eles não tinham pessoal da empresa que pudesse fazer... em algumas unidades... E daí... o problema foi que eles até me convidaram para ir para a consultoria... mas o problema era que eu já estava viajando 80 %

do tempo... muito tempo fora de casa... apesar de viajando para o Brasil... mas não ficando em casa... aqui nos Estados Unidos... Até...aconteceu. duas vezes... de eu chegar num sábado e sair no domingo de manhã... E era assim... eu estava seis semanas direto fora de casa... sem ver meu filho... e minha esposa... O meu filho já nem sabia que tinha pai... E a proposta de ir para a consultoria era de mais viagem... porque... ao invés de você ficar locado na América Latina... eu ia ficar locado no mundial... ou seja... 90% do tempo viajando... Daí não dá... sabe?...Onde quer que esteja precisando... você vai... vai para qualquer lugar do mundo... Eu já não agüentava mais viajar... E olha que a maioria das minhas viagens era para o Brasil... por uma conhecida... porque o maior distribuidor era da América Latina... no Rio de Janeiro... Mas... a minha família... como pais... irmão... está tudo em São Paulo... e... como era perto... dava para ir... Daí... depois... ficar locado com possibilidade de estar viajando para qualquer lugar do mundo... é muita loucura!!!... Mas não aceitei!... Era sacrificar muito!!!... Então... ao invés de eu sair... eles me chamaram para um outro trabalho... Eu pensei: “Então está bom! Vou ficar aqui mais um período... até encontrar uma outra coisa que eu possa fazer...” E... sem duvida... eu me sentia um peixe fora da água na empresa C... O trabalho... que eu estava fazendo... era legal... Mas eu pensava: “Vou voltar para a água...” Olha... eu voltei para a empresa... do segmento financeiro... faz um ano... e nesses seis primeiros meses... que eu trabalhei... foi

direto... direto mesmo... sem final de semana quase... todos os sábados e domingos... para colocar em ordem... E... em dezembro... quando eu fui para o Brasil... após esses seis meses... de agosto a dezembro de 2005... eu gastei toda a energia que eu tinha acumulado em cinco anos de Cat... aqui nos Estados Unidos... Agora... de volta no segmento financeiro... eu trabalhei muito lá no Brasil... Impressionante... lá tu vai trabalhar mesmo que esteja doente...

Parece que nessa experiência... o preço foi alto: ficar tempo longe da família... Assumi um compromisso... mas no meio do caminho... eles voltaram atrás do combinado... Realmente se sentiu pendurado... com o rolo de tinta na mão... eles puxaram a escada... E ainda por cima... se sentia um peixe fora d'água... fora da área financeira... Não se sentia totalmente realizado... Foi um preço alto! Os compromissos vigentes nas empresas modernas são com os lucros e questões financeiras e muito pouco há o cuidado com a forma como os executivos se sentem diante e durante ou após um projeto. Rompe-se com coisas combinadas por motivos empresariais, não se considerando os compromissos pessoais e afetivos dos executivos.

É... Por isso eu gosto da área financeira... Nesse sentido é planejada... Se você falou vai acontecer... não tem muita política... Mas... na área financeira... costumamos dizer que ela também não perdoa... Você pode trabalhar muito bem... tudo tem que ser muito certo... Honesto nem se fala!... No mercado financeiro... a tua palavra é melhor que a assinatura... para tudo que a gente faz... e envolve milhões... milhões e milhões de

dólares... Não é pouca coisa não!... A gente faz... dando ordens por telefone... Você está falando com gente do outro lado do mundo... E você deu uma ordem... e ele acreditou na sua palavra... e você vai cumprir... Você tem que honrar mesmo... que signifique perda para você... entende?... É um mercado em que sua palavra vale... Não tem esse negócio: “Eu pensei bem... e posso voltar atrás”... É completamente diferente de dentro de uma empresa... em que você pode voltar atrás... mesmo depois de ter assinado um contrato... um projeto... Não tem esse negócio... Você falou que ia comprar... você tem que honrar...

A política das empresas faz com que decisões tomadas sejam revogadas... Volta-se atrás com facilidade... Isso gera um mal-estar nas pessoas... que se sentem traídas... pouco consideradas... com o empenho dedicado... Poderia pensar a diferença com a política para Arendt...

Pois é... Essas coisas deixam a gente chateada... Eu queria colocar para vocês assim... que eu acho importante nos estarmos alinhando... o que é *Coaching*... Tem várias nuances... uns trabalham de um jeito... outros de outro... Assim como você falou... Tem empresas que são massacrantes... A empresa vive te cobrando e faz muitas mudanças... sem importar-se com o desgaste dos envolvidos... Um exemplo... de uma pessoa bastante próxima a mim... que no espaço de um ano e seis meses... houve por quatro vezes... a transferência do presidente da empresa... e a empresa mesma... com alto *turn-over*... de gerentes jovens... e diretores... sem falar do presidente... Eles era bastante novo... de 35 anos... com alto poder de influência entre seus executivos... Estava sempre na mídia... nas revistas... E essa pessoa... estava crescendo... sentindo-

se motivada... desafiada... Agora irá liderar quase 200 pessoas... Está trabalhando na estruturação da nova fusão... e aquisição que a empresa adquiriu... mas... provavelmente... está pagando um preço alto em sua vida pessoal... pois nesse espaço de tempo... de um ano e seis meses... Comprou apartamento... casou e mal conseguiu morar com a esposa... Então... pode até ser um desafio... mas... pode pagar um preço alto... Daí... talvez o tipo de *coaching*... que está desenvolvendo esse executivo... busca mais em adequá-lo à demanda da empresa... Não está se importando se a vida pessoal dele está indo bem... Por isso ele precisa estar atento... já que esse é o tipo... que chamamos... de *coaching* interno... pois... esse que é diretor dele... tem um ótimo poder de influência... mas influência para levá-lo para o lado que a empresa quer e precisa... Ele está indo pelo desenvolvimento de carreira... da empresa... e o resto... fica de lado... como a vida pessoal... Então... precisamos pensar que... às vezes... esse *coaching* interno até quer que você cresça... mas... você precisa pensar em sua vida também... Ele não vai pensar por você... Por isso... nesse material que estou oferecendo para vocês... tem essas diferenças de como é *coaching* interno e externo... diferenças que estamos falando... Tem sugestões do que é importante na hora de selecionar um *coach* externo... pois... talvez... esse sim poderá ajudar você alinhar sua vida com carreira... de maneira mais legítima... Outra coisa... esse material eu tirei da ASTD⁹⁸ e da ABTD⁹⁹... e qualquer dúvida... vocês podem estar trazendo para... o nosso encontro individual... ao qual eu pretendo estar convidando vocês... conforme falei no início... para termos mais um encontro... ainda que individual... Assim... poderemos discutir... já que parecem existir muitas dúvidas sobre de que *coaching* estamos falando...já que esse modo de pensar... *como o coaching* externo... muito pouco é familiar a vocês... Está mais presente é o *coaching* interno... que se faz guiado pela empresa... E como vocês falaram... no início... vocês acham que... nesses casos... de *coaching* interno... pode chegar a ter que

⁹⁸ ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento

⁹⁹ ASTD - American Society for Training & Development

vender a alma ao diabo... Então... tem hora que podemos falar... ora de *coaching* interno... ora de *coaching* externo... Ok?... Pois é... além disso... eu trouxe... também... sugestões de um plano de ação para vocês... Enfim... um exemplo de como podemos trabalhar com a equipe... ou mesmo para nós... como forma de desenvolvimento pessoal... porque... afinal... estamos sempre necessitando traçar objetivos e metas novas... E eu sei que... apesar de vocês estarem em momentos diferentes... de carreira... é útil em qualquer fase de nosso desenvolvimento...

É verdade!... E também... estamos em culturas diferentes....

Sim... Também... por esse motivo... então... eu tentei... trazer algo mais pertinente a todos... independente do momento... Então a questão que eu queria que vocês... me colocassem... como eu disse no início... é a seguinte: COMO O *COACHING* ENTROU NA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DE VOCÊS?... E parece que podemos falar de diferentes tipos de *coaching*... pelo o que pude perceber da experiência de vocês... Por exemplo... numa entrevista que eu fiz com um executivo... ele me disse que nunca teve um *coach*... assim dito *coach*... ele teve um cara que disse: "Você dá para fazer isso... Faz isso... Faz aquilo..."... Enfim... esse foi o processo de *coaching* que ele teve na experiência como executivo... Ou seja... um superior... que impulsionou ele... Por esse motivo... eu queria que vocês pensassem e me dissessem... a partir da experiência de vocês com *coaching*... como podem ser de processos mais formais até os mais informais...

Até o momento, parecia que eles não concebiam o coaching como legítimo... não validavam o que existia... Por esse motivo, pedia que falassem de experiências também "informais", mas não menos legítimas... pois... talvez... aí sim... estaria a legitimidade de um verdadeiro coaching... ou seja... um processo que considera o sujeito humano e não objeto à mercê de demandas organizacionais...

OK!... Então... a minha resposta vai um pouco na linha do R... Eu não escolhi que caminho eu ia trilhar... Eu coloquei isso no e-mail para você... Eu sei que se fala muito no gerenciamento de carreira... aqui nos Estados Unidos... etc... Talvez porque o mercado... aqui... permita isso muito bem... Com um currículo... muito bem formado... a pessoa pode fazer esse *drive*¹⁰⁰... direcionar... Enfim... estar na empresa que quer estar... no nível que quer estar... no mercado que quer...tentar fazer um meche¹⁰¹ disso tudo... estar na indústria que quer... No Brasil... o que te oferecer você está... pegando... Não tem essa multiplicidade de ofertas de emprego... entendeu?... Você vai para aquilo que você consegue... Por exemplo... minha carreira foi travada por isso... Comecei a trabalhar em contabilidade... Fui parar em logística... Depois de algum tempo... o que o mercado me oferecia... eu pegava!!!!... Então... primeiro eu não tive muito poder de decisão nesse sentido... Conforme eu fui pegando determinada área... fui pegando experiência... fui pegando... construindo... determinado *Know-How*¹⁰²... conhecimento... Ai... já viram um *Label*¹⁰³... em mim.. como uma etiqueta... um rótulo de comércio exterior... Logo... eles disseram: “Esse cara é de comércio exterior”... Daí... eu passei para logística... Depois... eu passei para *Supply Chain*¹⁰⁴... Dentro dos vários lugares... em que eu trabalhei... ou a empresa tinha uma política de desenvolvimento... da qual eu pude usufruir... Mas... não necessariamente... eu tive um mentor... um cara que foi cuidar de mim... do meu desenvolvimento... Tipo assim... alguém que falasse: “Eu vou pegar você para ser fulano de tal”... Não!... Isso eu não tive... Ou... dentro do

¹⁰⁰ *Drive* como direção.

¹⁰¹ *Meche* como um mix

¹⁰² *Know How* como conhecimento profissional

¹⁰³ *Label* palavra inglês que aqui esta significando rótulo, etiqueta.

¹⁰⁴ *Suplay Chain Management* (SCM), ou Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, não é apenas uma nova sigla que vem compor o farto cardápio de "sopa de letrinhas" do mercado de que tecnologia da informação. Mais do que tudo, trata-se de um conceito que, nos últimos anos, vem empolgando as corporações do mundo inteiro - e até mesmo revolucionando - as relações na produção de bens e serviços. Essa nova categoria de soluções tecnológicas não surgiu do nada, é claro. Diz também de soluções de planejamento e otimização logística integrando nas cadeias de valor da empresa tanto dos fornecedores, como dos clientes, como os associados (ex: franchising), permitindo uma otimização de tempo e recursos. Ligação da cadeia de valor de negócio desde o primeiro contacto do cliente até ao armazém do fornecedor, passando pelas vendas, serviço de clientes, gestão de armazém, entrega de produtos ou serviços e produção. (pt.wikipedia.org/wiki/Supply_chain_management)

¹¹ *Approach* como jeito diferente de ser de buscar conhecimento.

ambiente que eu tinha... eu tive condição de apreender... e me desenvolver... Vamos dizer... eu tenho uma alta consciência de tentar desenvolver... Então... se a pessoa é passiva nisso... ela vai ficar 100% dependendo de um mentor... Se a pessoa já tem o *approach*¹⁰⁵... de tentar aprender o que é possível... e se desenvolver... ele não é tão dependente assim... de alguém... para ajudá-lo a se desenvolver... e também... francamente olhando para trás... eu não lembro...de uma figura... que me fizesse pensar em seguir esse cara...

A experiência profissional... como uma não escolha própria do sujeito... O Brasil como um país em que se agarra qualquer posição... aquilo que tem... A experiência de carreira como alguém sem um mentor, que cuida, orienta, que guia... Um caminho solitário... meio ditado pela sorte... fruto de oportunidades em que se agarrou... Mas... ao mesmo tempo... há... também... um certo temor de dependência de alguém... de algo... como se ter um mentor... alguém que oriente... causaria dependência... Ao mesmo tempo é solitário... porém... parece melhor assim do que ser acompanhado por alguém... de quem se possa ficar precisando... Parece que o desenvolvimento de carreira, atualmente, na visão dos executivos, é um caminho sem saída... um beco sem saída... onde pode ficar encurralado... Nada e morre na praia...

Pois é!... E... na minha experiência... o que eu gostaria de compartilhar é que... primeiro... eu concordo com algumas coisas... Mas... talvez eu seja um pouco do lado feminino mesmo... Eu sou completamente contra colocar... ou me vender em detrimento dos meus valores... Tanto é que... antes disso... vem o que eu comecei... aqui no início de nossa conversa... quando contei a vocês que... por sete vezes... eu disse que eu não queria vir para cá... porque o meu valor principal era o meu marido trabalhando... E eu sabia que sacrificar a carreira... do cabeça do casal... era muito penoso... Eu tinha medo que... vindo para cá... o que eu faria?... Daí... eu faço mágica... tiro ele da cartola... Naquela época... a empresa não favorecia o cônjuge trabalhar... e... disse não... Pensei:

"O que??... Eu arriscar meu casamento??... Não!!!... Eu disse não... "Eu quero o meu casamento... Eu quero a minha vida... e vou ser feliz no que eu estou fazendo!" ... Até eu tive uma época... em que o pessoal brincava comigo: "Você é uma hena!"... porque eu dava risada e vivia feliz... por um período... em que eu viajava de São Paulo a Piracicaba... todos os dias... por quatro anos e meio... Então... quando eu traço uma meta... eu primeiro traço os meus valores... porque eu fui e voltei de Piracicaba... todos os dias... porque eu jamais queria que meus filhos me olhassem como alguém... que aparecesse de vez em quando... Eu tive razões para fazer isso... que não é o foco da discussão... Mas eu tive razões... para fazer isso... Contratos foram assinados... e depois as regras do jogo mudaram... Eu tinha tudo para ficar revoltada com a empresa... Tinha... mas... acontece que eu sou apaixonada pela empresa em que eu trabalho... Ela sempre me devolveu coisas... Deu-me pancadas... como todo pai e mãe dá num filho... Mas o que eu apreendi... o que a companhia passa para mim... como nesta oportunidade que eu estou tendo agora... por exemplo... dentro de um *Projeto Six Sigma*¹⁰⁶... era tudo que poderia querer e ser!... Claro que eu também sou o próprio exemplo do que você falou... Minha faculdade foi Letras... porque meu sonho era ser secretária do presidente dessa empresa no Brasil... Eu tinha meus 17 anos... e... eu passava em frente... e... dizia que era isso que eu queria ser... porque iria ter acesso a tudo e todos... e também... de sugerir algumas coisas... Mas... fui por 8 meses só... porque eu sempre tinha mania de meter um pouco em tudo... oferecer ajuda... Acabava meu serviço e eu perguntava a alguém: "Posso te ajudar? Posso te ajudar?" E daí...eu fui... tendo oportunidades... E nesse tempo... eu tive dois caras... Um foi aquele que me deu oportunidades... Mandou-me para a área financeira...

¹⁰⁶*Six Sigma*, ou melhor dizendo, Seis Sigma (em português) pode ser definido como muitas coisas (metodologia, filosofia e cultura de trabalho entre outras), no entanto sua melhor definição seria o fato de o Seis Sigma ser um nível otimizado de performance que se aproxima a zero defeito em um processo de confecção de um [produto](http://www.wikipedia.org/), serviço ou transação. (<http://www.wikipedia.org/>)

onde eu não entendia nada... odiava número... matemática... Mas... ele disse que tinha duas razões para me querer... e apostou nisto... E foi ótimo!!... Trabalhei por oito anos... e depois... fui convidada para Marketing... Também não entendia nada... mas foi tudo de bom... Nunca mais sai... Eu aprendi muito... Foi bom porque eu já estava com o */abe/* de custos... Daí... depois disso... vim para o *Six Sigma*... que é tudo de bom... Mas... esses dois caras apostaram... Viram em mim coisas que eu nem sabia que tinha... E o primeiro... em especial... eu queria que tivesse clones dele!... Pois ele era um líder nato... Enfim... acho que esses foram os responsáveis pela minha trajetória...

Ao falar da experiência... vai aparecendo a importância de não se desviar de seus valores... de ir seguindo... mas não perder a importância do que quer como prioridade na vida... e ser feliz no trabalho... Parece ser ridicularizada... O Coaching, como processo, e a figura do coach são facilitadores... possibilitadores de oportunidades de experimentar coisas novas... conhecimentos novos... apostar no sujeito... mesmo que ele não saiba que pode dar certo... Se o coach exerce um papel de apoio... de mostrar possibilidades... a pessoa segue porque confia no coach... A experiência de alguém que apóia fica marcada de tal forma que se quer repetir a experiência e encontrar outras pessoas iguais... como "clones"... que pudessem reproduzir um padrão... um jeito de ser... como algo de que se tem a forma... um padrão pré-estabelecido... Esquece-se que se está se falando de relações e de pessoas... Como se fosse possível reproduzir pessoas do mesmo modo como se reproduzem processos...

É... na minha experiência... eu entrei logo que me formei no programa de trainee do CitiBank... Eram aqueles processos longos... intermináveis... um tipo de funil.... Eu fui contratado com uma perspectiva de que o banco precisava renovar a gerência... num certo espaço de tempo... Então... pegavam um cara que não sabe nada... e davam treinamento pesado... em

diversas áreas... É... claro... naquelas em que ele já tem características... já fica mais fácil... e ainda... recebendo treinamento em todos os sentidos... comportamental... técnicos... Daí... lá na frente... esse cara vai ser importante para o banco... Naquela época... os treinamentos já eram avançados... Mas... olha o que aconteceu... Eu fui trabalhar no Citibank... e eles tinham esses processos de seleção para trainee... Ficava... praticamente... nos dois primeiros anos... em treinamento o tempo todo... direto... Você não ficava numa área como funcionário... você ficava passando por todas as áreas...

Poxa!... Devia ser difícil... Penso que tem a ver com processos mecanizados... como funil... no qual vão sendo eliminadas pessoas... se descartando o que não serve... como nos processos de controle de qualidade... Pessoas eram como que robotizadas... treinadas para repetir algo... Mas valia por se conseguir um bom treinamento...

É mesmo!... Eu lembro... Quando se falava de trainee da Gessy-Lever e do Citibank... se dizia: “Ohhh”... **Era o máximo...**

É... você tinha um bom salário... Era uma boa coisa... uma oportunidade boa... Não era pouca coisa... Passando essa fase... em que se promete muito... daí tem uma fase onde...

Investe-se...

E depois a gente vai caindo na real...

O investimento... as fases pelas quais se passa... há uma ilusão... E depois... cai-se na real... com os treinamentos dados... E se percebe que os resultados não são bem assim... A ilusão de que os treinamentos vão produzir pessoas perfeitas... prontas para todas as demandas da empresa... ou automatiza as pessoas... ou "extraí" dela seus potenciais...

É onde... talvez... haja uma crítica... Passados alguns anos de ter acontecido isso... eu volto ao passado... Vejo que não foi tão bem bolado... A primeira coisa é que você cria expectativas... A pessoa sofreu muito para entrar no lugar... e foi dito: “Olha! Daqui a três anos... esperamos que você esteja nessa posição”... E... se nesses três anos... você não está lá... é como sentir que: “Eu sou um fracasso! Passei um sufoco para entrar nesse lugar... Entrei... recebi todo esse treinamento... e não cheguei onde tinha que chegar”... Ou... então... pensa: “Eu sou incompetente!”... ou você fala: “Eu estou com raiva da companhia! Eles prometeram e não cumpriram... Propaganda enganosa!”... Agora... o que eu sentia... é que tinha uma expectativa muito alta em cima daquela turma... A maioria daquelas pessoas... ou 99%... em menos de 1 ano e meio... já tinha saído do banco... Então... receberam treinamento altíssimo em termos de preço... Mas... não era uma situação em que a empresa iria lucrar... porque perdia o funcionário em que investiu...

O treinamento preparava e dava valor à pessoa no mercado mais rápido do que a própria empresa que investiu conseguisse dar... E como a pessoa sentia-se

pouco valorizada... apesar do investimento... não alcançava o cargo prometido e almejado... Se não é recompensado de acordo com as expectativas... isso atinge a auto-estima... e a pessoa sente-se como um fracassado... incompetente... e sai buscando novas alternativas...

Pois é!... Não houve uma retenção do pessoal...

Pessoas como objetos... que se necessita reter... para não perdê-los...

É... porque quando você tem um bom treinamento... o seu valor no mercado aparece... e associado a várias coisas... É mais fácil conseguir um novo emprego... Mas... aqui no banco por exemplo... você vai assumir esta posição... mas... lá na frente... se você tem a chance de concorrer para a posição... agora... você vai trocar... Muita gente fez essa troca...

Pessoas como objetos... com valor de mercado... Elas têm um preço... e almejam crescer rápido... A carreira ambiciona velocidade... Nesse momento me remeto à etimologia da palavra carreira que vem de latim carraria, que se refere a via... de via como carraria ou caminho para carros... e tem como sinónimo a palavra rápida... Ou seja... a carreira parece ainda corresponder a seus preceitos etimológicos... que dizem de uma via que permite acesso rápido a algum lugar... Você necessita sentir-se validado pelo que faz rapidamente... Parece que hoje o que se espera é um crescimento meteórico... esquecendo que muitas coisas estão em jogo nesse caminho...

É... no meu caso... nos lugares... nos quais eu trabalhei!... A melhor estruturada... acho que nem posso dizer a melhor... porque a IBM era muito bem estruturada... Mas... a Motorola ia além... Chegou a ter a Universidade Corporativa... Não sei se

ainda tem... Eu não pude experimentar muito... porque eu era terceiro... Mas... eu fiz um *treiner-treiner*¹⁰⁷ lá muito bom... E... na IBM... na qual eu peguei a boa época da IBM... pois não sei como ela é hoje... posso te dizer que eu desabrochei como profissional na IBM... Porque os treinamentos que eu tive... apesar de treinamentos mais técnicos... eu tive um curso em que era comportamental... de Liderança... Eu lembro muito bem de um teste... que ele fez... Pediu para todo mundo cortar um papel... Todo mundo foi e cortou pelo lado mais curto... e eu peguei e cortei pelo mais cumprido... E ele perguntou: “Quem cortou pelo mais cumprido?”... e eu disse: “EU!”... E ele falou: “Você é um cara que faz as coisas de uma maneira diferente... Tenta pensar diferente”... Foi interessante... porque eu pensei antes de fazer: “Eu não vou fazer como todo mundo!”... Peguei e cortei diferente... E daí veio a validação do outro lado... Eu nunca vou esquecer... A gente fez varias técnicas... grupos... Esse curso... especificamente... foi voltado para desenvolver liderança... até para identificá-los... E... na Gessy-Lever... eu lembro que eles fizeram um treinamento legal... Tiraram todo mundo da empresa... levaram para São Roque... Isso é raro... Passamos uma semana tendo todos os treinamentos das áreas envolvidas...

Essa é bem a realidade nossa... do Brasil... e aqui também...

Então... aqui vai uma informação para quem trabalha no *coaching*... Se eu tivesse uma empresa... que tivesse na posição de contratar alguém... eu acho que é meio perigoso... perigoso nesse sentido... você dá treinamento para a pessoa... e... quando ela está bem preparada... a pessoa vai embora... a empresa fica na mão... em tudo que investiu naquele profissional... naquela pessoa...

¹⁰⁷ *Treiner-treiner* como um tipo de treinamento.

É... parece perigoso... para a empresa... dar treinamento... investir... já que depois a pessoa abandona... vai embora... Nesse momento... parece que se fala como se estivesse defendendo a própria empresa... Não há diferença entre o que a empresa pensa e o que vocês pensam... Vocês estão falando de representações do que deve ser... ou não... uma empresa... um treinamento... um *coaching*...

Aqui penso representações como uma forma de dar sentido através da démarche discursiva¹⁰⁸ a algo, dando nomes, qualidades, relacioná-la a algum significado geral, até universal (Levy, 2001).

É... Mas... dependendo do tipo de investimento que a empresa faz... ela pede que você assine um compromisso... um *play-back*¹⁰⁹... com ela por dois ou tres anos... Por exemplo... ela promete: “Vou pagar um *MBA*¹¹⁰ para você”... Depois que você fizer o *MBA*... ela te fala: “Você me deve dois anos de fidelidade!”... Se não você “paga” de volta... o que a empresa investiu... já viu o que acontece...

Então... eu acho que faz sentido... mesmo que... talvez... a gente tenha que pagar...

Daí... tem que haver outro tipo de política de retenção... que minimize o risco...

Na situação em que estávamos discutindo... como a do *Citibank*... se os Recursos Humanos não tem a inteligência de propiciar o ambiente... e fazer a retenção daquele profissional... o investimento vai por água baixo... Mas... o mercado vai... como louco... para pegar o cara... A prática comum de mercado... hoje... é: “Eu vou te pagar o *MBA*... sem problema nenhum. Mas você me deve fidelidade... pois eu

¹⁰⁸ *Démarche discursiva* já esclarecida anteriormente.

¹⁰⁹ *Play-back* com o sentido de manter-se ligado à empresa por detrás de um compromisso.

¹¹⁰ *MBA* palavra em inglês que designa Master Business.

gosto de você. Mas você tem que concordar que... só depois de dois anos... é que você vai poder sair... caso receba um convite”...

As políticas de Recursos Humanos precisam ser inteligentes... cuidar do ambiente... fazê-lo saudável... para que as pessoas fiquem no trabalho... Senão... elas vão embora... para outra em que seja melhor o ambiente... Pois parece que... além de reconhecimento... elas querem trabalhar em lugares com ambientes bons... onde sejam validadas... valorizadas... Senão não haverá fidelidade de seus profissionais... Eles vão embora...

Pois é!... O que diferencia... lá da minha empresa... é que nós temos ainda os antigos... e novos... funcionários... Os antigos ainda têm o sentimento de fidelidade... Ainda há sentimento esse... que já caiu de moda... ao meu ver... É raro se encontrar... não existe mais... pois os novos querem pular... crescer rápido... Eles pensam: “Eu estou aqui para pular mesmo!... Se ficar mais de cinco anos na mesma empresa... já estarei ultrapassado”... Se começo a ouvir isso... eu não critico não... Mas isso ocorre porque a expectativa é muito alta mesmo... Eles não estão para esperar muito tempo mesmo... Hoje eles querem resposta rápida... Pensam: “Eu estou aqui e acabei meu estudo. Daqui a dois anos estarei aqui?” Eles já querem meio que um plano de carreira... mais ou menos na entrevista... Sabe como é?... Coisa essa que... nós estamos tendo... com mais de 20 anos de empresa... Eu mesma... vou ter... e discutir plano de carreira... que começou... mesmo... não faz muito tempo... Antes... eu ia indo... sabe?... como que indo do jeito que vai a valsa... É mais... o plano de retenção é o mais importante... Você começa a dar um treinamento... e isso... também... é o que eu acho legal nesse projeto que eu estou... que envolve a metodologia do *Six Sigma*... que eu estou trabalhando... porque envolve a parte de cuidar do elemento pessoa... formar equipe... como motivar... como reter... até o resultado final que você quer... Então... eles falam para a gente assim: “Eles criam a gente. Então vai dizer que está tudo muito certinho? Não está. Não está muito pronto não!” A gente tem que pensar que é uma empresa imensa... onde o

*CEO*¹¹¹ está lá em cima... lá no estado de Illinois... em Peoria... próximo de Chicago... geograficamente distante... Até que ele está mais perto agora... pois estou aqui no sul dos Estados Unidos... Mas... quando estava no escritório do Brasil... estava mais longe... E nós estamos espalhados pelo mundo inteiro... Ele lança uma estratégia... e quer ter certeza que todos vão seguir daquele jeito... Se ele não puder usar as pessoas para que isso aconteça... isso não acontece... É aí que vem esse negócio... cria um *Master*... um programa que visa dar o nível máximo de certificação do *Six Sigma*... pois tem os green... os black-belt e os máster black-belt¹¹²... E... para isso... levam a gente para jantar com o *CEO*... Daí... coloca-se um tapete vermelho... e podemos até pensar: "Será que isso também é tudo um conto de fadas?" Eu diria para você que eu conversei com todos... Lá no dia da formatura... não me pareceu... que eles souberam fazer isso muito legal... porque eles fizeram como um processo de *coaching* para nós...

Os projetos buscam inserir e conseguir adesão dos profissionais aos projetos corporativos... Mas... para se conseguir isso... necessita-se criar um ambiente... um ritual muito especial... que encante... fascine... e mobilize... emocionalmente... todos... a seguirem a estratégia empresarial... as metas que o CEO... e seus principais dirigentes... ambicionam... E só conseguem isso com apoio das pessoas... Para isso... eles criam ambientes que enfeitiçam como se parecesse um conto de Fadas.... um Faz de Conta... Como que para conseguir a adesão de todos... tem que haver um clima de feitiço... encantamento...

Como um ritual...

Que produz... uma adesão à cultura da empresa... um dogma ao culto da empresa... como que indivíduos funcionando segundo comportamentos que

¹¹¹ CEO é termo em inglês para designar o presidente da companhia ou seu maior acionista (s).

¹¹² Green, black-belt e master black-belt são estágios do programa de treinamento de Six Sigma.

agradem a sociedade... que perpassa todo universo social... A empresa conseguiu vender sua paixão pela eficácia! (Levy, 2001, p.31).

Pois é... O próprio *CEO* veio falar... para cada um de nós... nos olhos... Ele veio falar... assim... pessoalmente... Ele não veio falar num vídeo... Ele disse: "Vocês são apenas 300 dentro dessa corporação. Eu preciso colocar a minha estratégia em funcionamento. Será que eu posso contar com vocês pelo menos nos próximos tres anos nessa função?" Então... você pensa: "Caramba!" Você assumiu um negócio diante... não do teu superior... mas... diante do *CEO*... Então você diz... sim ou não... É como num casamento... Pelo menos por um tempo... você se compromete com aquilo... apesar de você não estar assinando um contrato... mas... você está empenhando uma palavra...lá... Poxa!... Meu Deus do céu!!!!... É forte isso!

O comprometimento e engajamento profissional com a empresa perpassam uma relação mais autêntica... A autenticidade aqui está atrelada ao comprometimento e engajamento profissional com a empresa... e não com o próprio profissional... Na percepção da executiva há a valorização do olhar... da palavra empenhada diante da maior autoridade da empresa... Isso torna a relação parecer mais direta com quem tem o poder de decisão... E segundo a executiva isso faz com que melhores resultados sejam produzidos... É importante que a empresa busque engajar todos num mesmo objetivo... o da empresa... Ao perceber-se mais próxima da maior figura de autoridade da empresa... mesmo que haja sido numa reunião com pelo menos 300 pessoas... ainda assim parece que a relação que se estabeleceu... como de um contrato intimo... onde a palavra diante dessa autoridade o faz se submeter e se comprometer com qualquer solicitação que possa posteriormente ser feita... O clima estabelecido nesse tipo de situação experienciada parece não estar atrelado ao plano capitalista... Assim como Arlequim vai se despiando de seus inúmeros mantos... que revestem seu corpo... só na medida que a narrativa transcorre... algo da ordem mais do humano... de valores e necessidades mais humanas... vão sendo apontados...

É!... Nessa companhia... eu também tenho uma chance de dizer... porque já estive lá... a CAT tem a condição de te oferecer esse tipo de treinamento... com alto impacto... porque é uma companhia mundial... tem desde a fábrica até qualquer coisa de vendas... É grande pra caramba!!... Qualquer departamento lá dentro é grande... tem condição de te mandar... para qualquer lugar... e... se você tem disponibilidade de viagem... que é um ponto que nós discutimos no começo... se você tem disponibilidade de transferência... o mundo é o limite!... Você está hoje no Brasil... Amanhã... pode estar na África... Europa... Ásia... enfim...

O treinamento para influenciar os profissionais precisa ser de alto impacto... Não pode ser de impacto moderado... Ou seja... precisa criar uma atmosfera afetiva de comprometimento... pois... senão... parece não engajar as pessoas... ou melhor dizendo... persuadir... como convencimento... de que é preciso fazer pelas estratégias... ou melhor... o que CEO da empresa está dizendo... pois... somente assim... se alcançará as metas estratégicas da empresa...

Mas... esses são os preços que a gente paga... Seu marido... por exemplo... que viaja sei lá quantos por cento do tempo... Pois é... e eu como mulher... tive que viajar tanto... que tinha época que eu viajava tanto que meu marido... às vezes... perguntava e brincava comigo: "Oi! Hoje é sexta? Não é segunda? É que ultimamente você tem viajado segunda e voltado sexta, que eu já pensei que era sexta!" Pois é... tem um período em que o preço é alto... e hoje em dia todo mundo paga...

Para o mundo ser o limite... se paga um preço... Todo mundo paga!... Algo... mais uma vez... determinista... sem escapatória... O preço que se paga é ficar longe da família... dos filhos... longe da rotina familiar... de amigos... da cidade onde se mora... O preço... para se ter oportunidades... é alto... e o mercado atual oferece essas oportunidades para ambos os sexos... o que quer dizer que não somente o homem viaja... mas também mulheres... Mas... o preço também é alto...

Com isso... eu percebi que nós... o grupo como um todo... temos algo em comum... Especialmente... o que me marcou mais foi que... para chegar lá na posição desejada... temos que abrir mão de várias coisas... apesar de... nem sempre... se ter idéia do que você tem que abrir mão... Mas... com o passar do tempo... é uma coisa impressionante!... A família cede espaço... É uma coisa impressionante isso!!... Eu não vi ninguém... que chegou lá... em um cargo relativamente alto... como diretor... por exemplo... e não teve que abrir mão de várias coisas... especialmente da vida pessoal... Se você disser a princípio isso eu não faço... Eu não quero... Você já limitou... É mais ou menos binário... ou sim ou não... Mas... se você limita suas respostas... você não cresce...

Então... Mas essa empresa tem condições de oferecer isso... pois o CEO chama você e fala como se: “Olha! Por três anos você precisa vender seu tempo, seu intelecto, tal e tal por todo esse período de trabalho” Daí... você fala e pensa: “O que eu vou ganhar é salário, mais isso, mais aquilo. Vou ter oportunidade pelo menos por três anos”... Então... no Brasil... não existe muito

isso... dependendo da empresa... Se tivesse... seria um acordo legal...

Acordo legal... do aspecto jurídico? Do aspecto humano? De que ordem ele é legal... como algo legítimo... claro... transparente... mesmo que venha em prol de objetivos capitalistas?... Parece que o empenho que a empresa solicitou de que a executiva dedicasse três anos pelo menos de sua carreira na mesma função... foi percebido como um pacto... no qual a palavra estava muito empenhada... e não poderia ser revogado... Porém... esse pacto coloca à "venda" aspectos de tempo da executiva... intelecto... Enfim... uma dedicação quase que absoluta... Todo esse pacto está a favor das estratégias e interesses empresariais...

È!!... Nesse caso... esses projetos são oportunidades!... Porque o próprio *Black Belt* ... o gerenciador de projeto na metodologia *Six Sigma*... é um *coach* não declarado... Ou seja.. existiu uma filosofia... uma estratégia... uma política... que está norteadada pelo *Goals*¹¹³ da companhia... e... trezentas pessoas vão fazer o *employment*¹¹⁴ no mundo inteiro... e vão ter que alinhar o resto da organização... Isso é uma articulação que vem da célula... em que você está... Ou seja... dentro daquele teu universo tangente... você vai tanger o gado... Você vai levar todo mundo para a mesma direção... Ou seja... é uma forma de articular muito eficiente...

Os projetos empresariais para darem certo necessitam que se possa articular estratégias de convencimento do grupo...para que todos caminhem para o mesmo lugar...como o peão faz com o gado..quando quer conduzi-lo para um determinado lugar...

Verdade!... A empresa em que eu trabalho... tem algo que envolve muito... que cria um sentimento de fidelidade... Pois é!... E sabe... eu gostei muito do nosso encontro... em ter conhecido você como

¹¹³ *Goals* como objetivos.

¹¹⁴ *Employment* como uso, aplicação (MICHELIS, 1972,p. 351)

psicóloga... Enfim... foi muito bom... Espero que você tenha recebido o recado que eu mandei de que eu gostei muito!... Eu gostei muito de ter ouvido você falar de *coaching*... com um enfoque um pouco mais amplo... porque a gente tem falado muito... em *Six Sigma*... sobre *coaching*... *Coaching*... inclusive... está no meu *job description*¹¹⁵ ... Eu tenho que dar *coaching* para o *black belt*¹¹⁶ ... Outra coisa... que a gente está fazendo... é criar esta metodologia... Quando todo mundo passar por essa lavagem cerebral... acho que podemos chamar assim de uma maneira positiva... isso quer dizer que todo mundo aprendeu que o processo é "aprender e ensinar... aprender e ensinar"... e dividir o conhecimento... Vamos parar com esse negócio... de "eu quero brilhar"...Vamos montar constelações... brilha-se junto... bem aquele tipo do filme de liderança que você passou... Ele foi adorável... encantador... maravilhoso... Simplesmente porque ele transmite... sozinho... o que você leva quase três horas para provar para as pessoas... E eu... realmente quero ver se eu coloco nesse treinamento... que eu dou... e... a cada vez que vou dar o treinamento... o *six sigma* para desenvolver líderes de projetos... desde montar equipe... até os futuros *black-belts*... Tudo isso... para que eles façam projetos... montem equipes... O treinamento é de quatro semanas... uma por mês... onde você... primeiro... entende onde você está... e... depois... você mede o que você é hoje... Depois você analisa como você é hoje... para você propor uma mudança... e para você controlar tudo o que você propôs... Por exemplo... para provar o que eu disse... que é melhor eu colocar essa caixa aqui porque vai ocupar menos espaço... eu vou controlar efetivamente... por doze meses... e... financeiramente... eu vou te provar que o que nós falamos é uma solução... Porque... todo mês... você tem um projeto que joga na mão de alguém... Hoje ele é dono... amanhã não é mais... Troca de gente... e daí acabou... O *Six Sigma* vem trazer o um método... Você tem que registrar e "descobrir no saco de quem dói"... Daí... você sabe que esse é o principal neste projeto... é o dono... Este sentimento de posse... é que a gente tem que ver... para mobilizar... E quando você começou a dividir com a gente *coaching*... O meu *coaching* é

¹¹⁵ *Job description* como descrição das atividades profissionais que precisam ser desempenhadas...

¹¹⁶ *Black Belt* como um nível intermediário de certificações do programa Six Sigma.

este... É você veio me apresentar um pouco diferente... Mas... a gente estava tão motivado... tão entusiasmado... que agente acabou falando mais que você... e só depois... é que fui refletir melhor.... Então... o que você falou sobre *coaching*... é que... se você quer uma coisa... você tem que dizer o que você quer... Você tem que traçar seu plano... ok... o que eu preciso,... quais são os meus pontos fracos... as minhas fortalezas... e não ter medo..

A executiva percebe que as metodologias acabam por realizar "lavagem cerebral"... Mesmo que de "maneira positiva"... Apesar de parecer bastante ambíguo... Uma lavagem cerebral ter um efeito positivo... Podemos talvez entender este efeito como positivo para as estratégias empresariais... Lavagem Cerebral nos remete a um esvaziamento de idéias próprias... Propiciando um condicionamento voltado aos desejos da empresa... e deixando de lado as aspirações e demandas mais próprias da pessoa ... As metodologias produzem um efeito bastante arrebatador... Pois somente assim produziram os resultados necessários... O grupo apontou ... para executiva... novos sentidos de como se pode fazer coaching...

Isso!... Tem haver como você está hoje se vendo como líder.... Inclusive o vídeo a Arte da Possibilidade...que fala de liderança...falou de tudo isso....hoje é a capacidade de influenciar pessoas...de maneira positiva...valorizando os aspectos positivos...de cada profissional...

É...e eu ainda acrescento... é influenciar pessoas através da autoridade e não do poder...o poder você pode dar para um idiota qualquer...se ele está revestido de poder...ele vai fazer você fazer o que ele quer...e acabou.....

A questão do Poder e Autoridade perpassa as relações organizacionais... e pode estar indicando as conturbadas relações que se estabelece no universo

corporativo... assim como apontando o quanto os líderes podem usar de poder... e não de autoridade...

O ladrão é um líder... Ele bota uma arma na tua frente e faz tu fazer o que ele quer...

Eu acho que... também... até pela minha experiência... pelo que passei por empresas de diferentes segmentos... é mais fácil encontrar a pessoa que tem o poder... do que a pessoa que tem autoridade...

Mais fácil encontrar?... Como assim??

Encontrar no trabalho...

O Padrão é encontrar pessoas revestidas de poder (como homens ditadores de nossa história). O poder como algo que domina, dita e faz-se dominar... como que impossível de se livrar das amarras do poder... (Levy, 2001, p.29) "O indivíduo humano, ele também só é parcialmente heterônimo. (...) embora exista em toda sociedade um discurso dominante, esse discurso é modulado diferentemente por diferentes grupos e classes que compõem a sociedade..e às vezes se choca..não com um contra-discurso organizado...mas como diz Fritsch e Passeron, com condutas que se referem a outros valores e hábitos..ignorando a ideologia dominante...Assim como nenhum discurso reina totalmente..pois ele provoca sentimentos de rejeição a médio e longo prazo (..) mesmo o indivíduo mais heterônimo (conformado aos imperativos sociais) está sempre em condições de demonstrar uma parcela de originalidade e de autonomia, como dizia Freud". Com essa frase podemos pensar o quanto os indivíduos mesmo que dominados por ideologias e líderes pode escapar desse domínio e ter comportamentos originais...

Infelizmente...

Esse infelizmente... porque é o padrão... Dificilmente você encontra... por exemplo... falando dos tipos de *coaching* que eu tive... na minha vida... Por exemplo... eu entrei numa área... em que a empresa tinha um comportamento institucional... de treinar aquela turma para uma posição melhor... Essa foi uma boa entrada... Mas... logo depois de dois anos... eu vou dizer assim... eu lembro de uma pessoa... Essa única pessoa... que do meu ponto de vista... na época eu não entendia assim... demorou para eu ver que... aquela gerente do passado... era uma boa gerente... porque era uma pessoa que não mimava ninguém... mas... também não era uma carrasca... Era uma pessoa justa... enfim... uma pessoa bem feita mesmo... Na época... eu sofri muito trabalhando com essa pessoa... Mas... na época... foi a pessoa que mais me orientou... que me deu dicas de como ser feliz profissionalmente... Olha!... Não consigo lembrar de outras pessoas...

Pessoa bem feita é aquela justa... que não mima ninguém... não faz as pessoas sofrerem... dá dicas... orienta e "ensina como ser feliz"... no trabalho... Parece serem essas as características esperadas de um líder que exerça o papel de coach.

Agora eu lembrei onde eu tive meu primeiro *coaching*!... Ele não era um cara fácil... Quando estourava...já viu!... Quando ele estava calmo... ele sentava... mostrava o relatório... e entrava no sistema... ensinava o trabalho... investia o tempo dele para a gente melhorar como profissional... Às vezes... ele sentava no meio do salão... no meio de todo mundo... Daí... juntava todo mundo em volta dele... e ele dava meia

hora do tempo dele... O que me chamou atenção... foi que ele me deu uma promoção para dentro da área... e depois para fora da área... E... mesmo depois que ele me deu a promoção para fora da área... ele ainda me chamava para almoçar... mostrava que ele gostava de mim... Tivemos um relacionamento muito bom... Tenho uma lembrança muito boa desse cara... Depois que eu saí... e fui para uma outra empresa... eu peguei um chefe... extremamente *bottom line*¹¹⁷... Pedia para eu mentir... Eu odiava mentir... Mas ele?... Que nada!... Não fazia *coaching*... Não consegui me dar bem com o cara... Só um minuto!... Estou vendo de quem é o e-mail que recebi... Ok!... Tudo bem...

Uma vez executivo... para sempre executivo... Conectado ao mundo vinte e quatro horas... trezentos e sessenta e cinco dias... Discute questões, reflete e critica, mas... sempre alinhado ao trabalho...

Voltando ao que estava falando... Eu saí e fui parar em vendas... Também não consegui me adaptar...com a liderança...e claro tinha a ver comigo...eu não estava pronto...eu passei um ano desempregado...dando aula de inglês...queria mudar de cidade...Enfim....daí eu mandei dois currículos por insistência do meu pai...aí tive 50% de aproveitamento...daí entrei na IBM...lá era muito diferente da cultura da *Unilever*... Porque...na *Unilever*... tinha uma cultura com um principio negativo: “Não fala! Não fala o que você pensa pois você vai ser punido!”... Política de portas fechadas... Já na *IBM*... era totalmente avesso... E daí... é que eu fui descobrir que tem outras realidades empresariais... Foi muito bom!... Além de conhecer a minha esposa!... Ela trabalhava lá na telefonia... para pagar a faculdade... Mas ela trabalhou como secretária também... Ali eu tive uma boa gerencia... Teve mais muitos cursos... Tinha forte o treinamento... O gerente podia tirar um pouco das costas dele... tinha coisas para oferecer... mas ele tinha a boa intenção e a preocupação de desenvolver o profissional... E hoje também é ainda amigo pessoal meu...

¹¹⁷ *Bottom Line* como linha final ou resultado (MICHAELIS, 1972, p. 119)

Ao ouvir outras narrativas, o executivo consegue lembrar de sua experiência... O processo grupal possibilita um maior contágio... e faz aflorar e ressoar experiência vivida... a partir da escuta da fala do outro... Adapta-se quando o ambiente proporciona crescer e quando encontra pessoas que querem ver o outro crescer... Isso fica marcado para sempre... na experiência profissional... O bom líder é aquele que se dedica empregando seu tempo com os funcionários... ensinando...

É... isso foi mais ou menos assim... cada caso foi um caso... cada situação foi uma situação... Mas... eu diria que não sou uma pessoa muito 100% adaptada ao meio empresarial... Eu diria que eu me sinto um pouco...nadando contra a corrente...

OK!!... Então vou te dar um feedback que não sei se será útil... Mas... eu te vejo muito como consultor... justamente por poder desenvolver seu trabalho com a sua cara... seu jeito... com seus valores... mais independente de uma cultura específica... do como quando você é funcionário...

É... Talvez o meu silêncio e ar pensativo... digam que eu concordo... mas tenho meu lado cagão... que tem medo... de ousar em uma carreira independente...

No encontro de coaching vai apontando a insatisfação do executivo com as situações que vivencia na empresa... A partir desse "desabafo" de sentir-se "nadando contra a corrente" abre-se um espaço para feed-back... no qual... a pesquisadora... aqui exercendo o papel de coach... fornece suas impressões ao executivo com objetivo de validar seus sentimentos quanto às suas relações com a empresa e abrir possibilidades de pensar seu futuro profissional... sob outras perspectivas: quem sabe com uma carreira mais autônoma... menos sujeitado ao mundo corporativo...

Bem... Gostaria que vocês me dissessem uma coisa... Vocês acham que em muitos momentos... o *coaching* é aquele que conduz... já que alguns exemplos... que vocês citaram... enfatizavam o quanto essas pessoas ajudaram a abrir caminho para vocês... É um pouco isso que o *coaching* vai fazendo... não é?... Ou... como vocês também falaram... quando o *coach* é interno... essas pessoas... por trabalharem com vocês... auxiliam e impulsionam o crescimento... É isso?... Também parece que vocês falam de *coaching*... como no teu caso R... quando você entrou no banco... o grande *coach* é que estava mostrando o caminho... Não estava em uma pessoa... Era a política da empresa... e não era uma pessoa em si... Parece meio misturado... vocês não acham?... Por isso... começamos alinhando *coaching*... porque... em alguns momentos... parece que nos perdemos mesmo... pois... ora falamos da cultura... dos objetivos da empresa... objetivos estratégicos... como por exemplo... em 2010 a empresa quer ser a 5ª. maior do mundo... E todos estão caminhando para ajudar nisso... Mas... também falamos onde cada trainee queria estar depois de 3 anos... ou melhor dizendo... de onde a empresa prometeu que estaria... Mas... mesmo assim... pouco se fala naquilo em que *coaching* é processo externo... ou até mesmo interno... voltado para gerenciar a carreira... Parece até uma utopia... Parece que não existe... especialmente no Brasil... As coisas vão surgindo... na onda da cultura da empresa... e do que cada empresa vai mostrando para a gente... que nem se pára... para pensar: "Eu quero isso que a empresa está me oferecendo! Mas que preço vou pagar?"... Da minha vida pessoal!!... Enfim... sou levado...

É isso mesmo!... Você pode até traçar teus objetivos... Eles incentivam... mas eles é que traçam para o que eles querem desenvolver... e em qual ponto da nossa carreira... como que "goela abaixo"... ou "cabeça adentro"... Mesmo que você se autodesenvolva... ou seja desenvolvido... até você conseguir ocupar aquela posição que você traçou... há uma diferença enorme...

Eu concordo... Eu nunca vi... Acho muito bonito... Mas... você gerenciar sua carreira... assim como naquelas revistas “Você SA.”?...

É... Assim como é difícil você ver alguém... assim... tratando das pessoas e cuidando das pessoas... até no nível... da alma mesmo... vendo se a pessoa está bem... centrada mesmo... com equilíbrio... pois... assim... ela produzirá mais... As pessoas... que ocupam cargos altos e significativos nas empresas... têm... em sua maioria... uma visão contrária... achando que a pessoa vai produzir mais sob pressão... sob estresse... Isto é o que a gente vê... O que eu penso é que são muitos poucos profissionais que fazem *coaching* com sua própria equipe... de uma maneira profissional... elaborada e trabalhada... Acho que muita gente pensa que isso é de RH... e sei lá... eu não tenho nada a ver com isso... Eu vou fazer aquela coisa do dia a dia... e acabou...

É como se as pessoas não parassem para pensar sobre o seu impacto diante dos outros... E nem acerca da importância de auxiliar e orientar seus funcionários... O desenvolvimento é traçado... dirigido... e empurrado goela abaixo... cabeça a dentro... como se isso fosse determinado... não tivesse escapatória... Deixam-se estas questões para os Recursos Humanos da empresa... Não é uma preocupação de todos os líderes da corporação...

Por esse motivo... você deve gerenciar o teu saber... e o quanto você quer atingir o seu conhecimento...

Exatamente!!...

O que se consegue é gerenciar o seu próprio conhecimento... O que você aprende é seu... Ninguém tira de você... Mas... isso não garante que você seja

retribuído... que chegará ao cargo... ao status que deseja... e que será feliz... terá sucesso... Aqui as narrativas parecem apontar o caminho solitário... o desamparo que o executivo sente no mundo organizacional... como se estivesse enfrentando o desamparo originário da existência... Ele passa a querer assumir ser cuidador daquilo que se apresenta diretamente relacionado a ele... no mundo de suas tarefas... E do outro... no modo da solicitude... essa abertura no exercício do cuidado acolhe um cuidado maior consigo mesmo... onde estaria?

É!... Se você estuda e se prepara... isso não quer dizer que você vai ter o troco... pois para alcançar o que quer... a distancia é maior... Ai... a gente fica esperando... Eu... sinceramente... não sei...

Eu não vi!...

E eu... já acho que os dois exemplos... que eu te citei... falam disso... Tem sempre aquela situação... em que você está no papel de contratador... e você tem duas alternativas: ou você vai para o mercado... procurar um cara pronto tecnicamente... e que vai se moldar à realidade da empresa... ou você pega um cara interno... que conhece a realidade da empresa... No primeiro caso... foi essa situação... Eu já era da Gessy-Lever... e estava querendo sair da área... e estavam precisando de um cara para ser planejador... E fui fazer a entrevista... Disse: “Não sei o que vou fazer aqui. Não sei o que é planejamento. Mas quero sair da área que estou. Quero fazer uma coisa diferente. Estou cheio de amor para dar” Então... o cara gostou de mim... foi com a minha veneta... e eu fui para o cargo... E... poxa!... comecei do zero... Por exemplo... eu não sabia o que são alguns termos... como *Suplay Chain*... enfim... o que é planejamento de materiais... produção... compras... distribuição... Porra!... Eu fiz Economia...na UNICAMP... Eu fui treinado para outro tipo de pensamento... Sou um crítico social... e... cai dentro de uma empresa... “Meu Deus!” eu pensava... “Onde fui cair? É isso que eu tenho que fazer para ganhar o pão?”...

Mas uma coisa você demonstra fácil... Você não é resistente à mudança...

Na interação grupal há um trânsito de feedback entre os membros do grupo através das narrativas...

É... Isso não sou!!...

Você arrisca e vai...

É... mas eu apanhei para caramba... durante um ano e um mês na contabilidade... Daí... eu pensava: “Está bom! Devo ter matado muito passarinho quando pequeno. Não lembro. Mas estou pagando todos os meus pecados estando aqui.” Daí sai... E esse cara viu potencial em mim... e me colocou para fazer coisas mais simples... do mais simples até o mais difícil... Ele me colocou para fazer outra coisa... e... depois... o cara me promoveu... Em menos de dois anos... eu estava promovido... e fui parar em outro departamento... Quando eu saí debaixo do meu mentor... e fui para trabalhar com um cara extremamente pragmático... E aí vai um pouco da tua pergunta de como eu me vejo como líder... Depende muito... da proposta pessoal de cada pessoa... do que ele espera como pessoa... como profissional... quais os objetivos de vida daquela pessoa... Porque eu conheci duas pessoas... completamente diferentes ... No prazo de dois anos... esse primeiro cara eu encontrei... depois... no shopping em Campinas... e foi um imenso prazer encontrá-lo... entendeu?... conversar com ele... Ele me deixou um cartão... Já se eu encontrasse o outro... eu ia desviar o caminho... porque eu não queria nem encontrar a cara dele... entendeu?... Porque o cara ficava cronometrando o que eu fazia... a hora em que eu chegava... Ele não tinha paciência de ensinar e desenvolver... Ele queria o *output*¹¹⁸ direto... entendeu?... Minha vida virou inferno!...

¹¹⁸ *Output* como rendimento, produção ou resultado (MICHAELIS, 1972, p. 659)

Aparece no grupo a percepção de que... no mundo corporativo... há dois tipos de liderança: o mais pragmático e o mais humano... As narrativas evidenciam o grupo em total interação...

Você acha que tem mais gente desse segundo tipo... ou do primeiro tipo?

Veja bem... Eu acho que o mundo empresarial... em sua grande maioria... pede o tipo pragmático... o cara que... no final das contas... é *bottom line*... É o cara que dá mais resultado...

É isso que eu queria saber... porque é o que vejo na minha experiência... É também o mais pragmático... nas empresas...

Quando você tem ambiente... como a CAT... empresa em que você B trabalha... preocupada em desenvolver liderança... e que tem resultado mais a longo prazo...

É... Mas... eu também vi na CAT... os dois tipos... o mais pragmático e o mais preocupado em desenvolver liderança...

É... Eu diria para vocês... que nós somos divididos... nesses dois tipos... e que é uma divisão em características... que... em alguns momentos... a empresa... em alguns lugares... ela quer e pede esse pragmático... pois ela tem resultados melhores... Mas...há certos lugares em que... se ela pega um pragmático... ela vai se danar... porque o pessoal não tem o perfil para aceitar esse líder... Você pode até colocar... mas eles rejeitam... ele não fica... Então... é quem está em cima que tem que decidir isso... e escolher o cara certo...

Parece que existem pessoas... com características dos dois tipos...como se fosse pessoas do bem e do mal...e existe o lugar para esses dois tipos...mas cada um tem que estar no lugar certo...se o bom tiver no lugar que é para o mal...esse não fica por natureza ...Isso exemplifica como um Líder que exerce seu papel de coach não deve ser...A visão pragmática ainda predomina na classificação de pessoas...

Então um ponto importante do Coaching... na minha experiência... neste tempo que eu passei no Bank Boston... tinha um diretor muito importante... alguém que tinha um perfil como pessoa terrível... mas... um gênio tecnicamente... que olhava qualquer tela de preços... tomava decisões importantíssimas... para o banco... e decisões corretas... Ele era o tesoureiro... Na verdade... o cara era mais que tesoureiro... Ele era o cara mais importante do banco... Todo mundo sabe... Ele era excelente naquele lado técnico... mas ele era uma pessoa que não conseguia conversar com você... Ele ia falar e xingava a sua mãe... porque você fez alguma coisa... que não estava nem claro que você tinha feito... Ele não tinha condição de conversar com as pessoas... Quem o conheceu... respeitava tecnicamente e desprezava como pessoa... Mas esse cara fez história no banco... a gente via muita gente cópia dele... Pessoal que contratava pessoas via... nesse cara... o perfil que precisava copiar... E começou a ter esse tipo de contração: de gente com esse comportamento... Até que um dia... a gente conversou com o pessoal de RH... Eu estava saindo do banco... estava pedindo

uma licença não remunerada... e por isso disse eu tinha uma curiosidade: “Como é que vocês lidam com esta situação para contratar pessoas com esse mesmo perfil? Vocês estão contratando uma pessoa desequilibrada.” Na verdade... eles não me responderam... mas esse era realmente um problema...

Isso vai disseminando...

Em algumas empresas se privilegia o perfil técnico ao perfil mais humano... apesar deste primeiro parecer não ter condições de se relacionar de maneira positiva... E por esse motivo... mais uma vez... a disseminação de pessoas pragmáticas... parece se espalhar... como clones... como que modelos repetidos de comportamentos... E o RH parece exercer um papel fundamental para que esta reprodução aconteça... compactuando com esse tipo de disseminação... Porém... a comunicação com o RH só ocorre de maneira franca quando a pessoa está saindo... Parece que... somente nesse momento... se sente à vontade para entender melhor o porquê desse tipo de contratação: de pessoas às vezes até consideradas “desequilibradas”...

Pois é!... Daí eu tenho que me apegar ao exemplo dela... Para o tipo de decisão... que o cara toma... o cara tem que ser 80% pragmático e 20% líder... na cabeça do RH... A relação tem que ser oposta... Então... dependendo da área da empresa... esse cara vai se dar bem e ser mais ou menos feliz... É admissível e até desejável... para alguma área... ser assim... Mas... voltando ao que eu estava dizendo... vai depender muito daquilo que você busca... na tua carreira... qual a tua filiação profissional... o que você quer... se teu objetivo é ficar rico... Se você for um cara bonzinho... você não vai chegar... Não adianta... Você vai ter que ser o cara mais pragmático possível... vai ter que ser filha da puta... às vezes... O teu objetivo já foi lançado: você quer grana... Mas... se você tem um objetivo um pouco mais diferente da

coisa... tem outras prioridades... dá até para brincar de ser um líder tecnicamente bacana... fazer um *coaching*... Mesmo que não tenha ninguém ensinando você... você busca isso porque quer... Por exemplo... é uma coisa que eu quero na minha vida... é o lado pessoal que permeia e que entra no profissional... Eu sou o tipo de pessoa que não divido as coisas...tem muita gente que fala... Quando eu entro na empresa eu deixo o cara lá fora... e já sou outro lá dentro... Meu amigo... eu sou o que sou aqui agora... eu sou lá dentro... eu sou a mesma pessoa...

Ok!... Parece que ainda existe a questão do cara certo para o lugar certo... Será que é ainda a busca dos sistemas de seleção de RH tradicionais? Existe também a convicção de que há tipos de pessoas... como que perfis psicológicos... através dos quais a pessoa para buscar crescer e ficar rico... precisa ser pragmático... "filho da puta"... Não pode ser bonzinho... Já se a pessoa tiver outro perfil... mais humano... até pode brincar de ser um líder tecnicamente bacana... Porém... segundo as narrativas... a pessoa só pode ser de um único jeito... tanto em casa... na vida pessoal... quanto no trabalho... na vida profissional... Mas não existe essa coisa de ser de um jeito em casa e outro no trabalho... Parecem dizer de uma cisão de comportamentos... no mundo organizacional... dependendo dos objetivos que você almeja profissionalmente... Na visão do executivo... não se terá sucesso nem se crescerá no mundo corporativo... se procurar ser um líder mais humano... Parece que afeto e sucesso são duas palavras que não podem caminhar juntas...

Daí tem a questão da escolha do que você busca...

Eu só penso assim... De acordo com a minha experiência... uma pessoa totalmente desequilibrada...posso estar enganado... mas é muito difícil que esta pessoa valorize as sete áreas... que a gente comentou... espiritual... família... trabalho... lazer...

porque... realmente... é muito difícil... Existem situações em que você se coloca... quando esta lá em cima... em que fica difícil conciliar... Mas... é o que eu estava comentando com a B... quando ela decidiu não vir para os Estados Unidos... porque não era conveniente para a família... e daí... somente agora tomou a decisão... agora mais recentemente... porque a família toda aceitou... Eu também tomei a mesma decisão há seis anos atrás... Minha esposa vinha transferida... e eu seria transferido pelo banco... Casou tudo... perfeito... Era uma coisa que a gente queria fazer... Só que... de repente... a minha transferência seria L1... eu seria funcionário que reportaria aqui... mas ela... minha esposa... teria visto H1b... pois seria funcionária americana... A imigração demorou um ano para soltar o visto dela aqui... E nesse um ano... eu perdi a oportunidade de vir transferido pelo banco... O banco precisava de alguém rápido... Veio um amigo meu no lugar... Então... eu tive que tomar uma decisão muito difícil... que era pedir uma licença não remunerada no banco... e vir para os Estados Unidos para não trabalhar... E quando saiu o visto dela... um ano depois... a empresa não queria mais para Miami... e sim para Peoria... onde é a sede da empresa... no interior de Illinois... Para quem não conhece... é um ovo... a 300 Kms de Chicago... Então... conclusão a que eu chego é: se você se preocupa com as outras áreas... dificilmente você vai conseguir ir subindo... se você não for aceitando...

Ou... como dizem... cada um tem o seu preço...

Crescer vai tornando-se sinônimo de adaptação... Estar sujeitado... Vender-se às diretrizes da empresa...

É!! Eu acho que para ser o número um... é como se as sete áreas fossem uma só... pois também não se tem outra vida... que não seja a profissional... A gente imagina que pessoas... que estejam um ou dois níveis acima da gente... em uma empresa... essas pessoas já têm... pelo menos... um de seus jantares determinado por outra pessoa... O jantar já foi determinado... isso sem estarmos falando de outras coisas... que são também muito determinadas...

Então... o que vocês estão falando é que... quanto mais estamos crescendo na empresa... mais determinados ficamos...

A carreira... para ser bem sucedida... se assemelha ao mesmo processo de engessamento... E... se você chegar a ser o número um da empresa... o presidente... por exemplo... a vida passa a girar em torno somente da empresa...

Sim...E ...por essa dificuldade de conciliar esses dois mundos...eu tenho me questionado muito até quando...eu vou conseguir enganar esses trouxas..acho até engraçado...por que eu não me enquadro nesses parâmetros...

Fala-se das relações com a empresa como um mundo de relações não verdadeiras... já que fingi-se enquadrar-se nos moldes do mundo corporativo...os executivos demonstram maior critica quanto a sua adaptação no mundo empresarial...

Por esse motivo... então... o processo do *coaching*... para mim... precisa ser honesto nesse sentido... Porque... na minha antiga empresa... quando eu estava lá... boas pessoas chegaram e me falaram assim: “Vamos sentar e ver para onde você quer ir” Eu acho ótimo isso... pois parecia ser institucional esse modo de fazer isso...

Isso!... Parece ser muito importante para uma pessoa que lidera pessoas...

O grupo passa a compartilhar as mesmas certezas... as mesmas convicções... percebendo como o processo de coaching precisa estar calcado em uma relação honesta... Talvez esse momento honestidade esteja relacionado a estar em consonância com as reais demandas do profissional e não exclusivamente da empresa... As características mais explicitadas pelo grupo de executivos... quanto ao papel de um líder coach... relacionam-se a estar ao lado do funcionário, orientar, dar feedback, propiciar situações nas quais o funcionário possa se aprimorar e se expor... através de apresentações para as mais diversas pessoas da organização...

É... O líder precisa ter confiança nele mesmo... no potencial dele... Ele não deve nunca temer expor seus funcionários a desafios... para que eles cresçam... O *coach* que eu tive... então... essa pessoa mostrava o potencial dela através do desenvolvimento da equipe... Esse era exemplo de líder... Ele nunca apresentava... pois ele colocava o funcionário... Nunca deixou de ser reconhecido como um alto desenvolvedor de pessoas... ou seja... um exemplo... de *coach*... Ele sabia estar conosco... sem perder a posição dele... estabelecendo limites... Ele sabia falar quando estava errado... O que eu mais detesto... e não gosto... é de alguém tirar um papelzinho de não sei

quando... e te dizer... tempos depois... que você fez isso... isso.... Odeio isso... Acho que avaliar o funcionário... se você não gostou de algo hoje... é chamar... e... não é esperar um ano.... porque eu vou deixando de corrigir.... Essa pessoa não é uma pessoa que sabia elogiar muito... mas sabia falar rapidinho... A gente percebia que tinha uma barreira de elogiar... mas ele sabia passar e dizer... com sinal com os dedos de positivo... que estava bom... que havia gostado... que havia recebido um ótimo comentário... Ele dava... para cada um... fazer na próxima vez... Ele enobrecia a todos... ele sempre estudou muito sobre *GALOP*... métodos de análises de talentos... ele compartilhava... e mostrava... indiretamente... que o grupo precisava se unir e fazer junto... Por exemplo... ele pedia: "Vocês fazem juntos essa apresentação"... e a gente sabia que era porque... uma... era boa de análise... e outra... de fazer a apresentação... Ele não explicitava para não diminuir... mas ele salientava: "Dá para vocês trabalharem juntos!? Eu gosto do jeito que vocês me dão o resultado"... Nós sabíamos... muito bem... onde estavam os pontos forte e fraco... E... nas avaliações individuais... ele confirmava... e lá íamos nós... Ele fazia o negócio caminhar... ele ganhava no *work time*¹¹⁹... Ele saiu... foi para outro lugar... e a equipe dele foi também melhor avaliada... Será que ele não provou que era bom?... Pois não é que tinha gente... que dizia: "Ele deve ameaçar vocês!!"... Poxa!... Mas ele provava que era bom!... Ele é muito bom para baixo... mas... para cima... ele acha que os de cima tem que ser melhores que ele... Então isso incomodava... quando ele não tinha... Pois... vamos dizer que... quase 90% das pessoas não gosta de ser desafiado por funcionários... E ele fazia simplesmente suas coisas... porque... se não achava bons os superiores... ele demonstrava indiretamente... desafiando... Pois... às vezes... lidar com alguém pior durante um tempo... tudo bem... Mas... não todo tempo... E... até nisso... ele dizia: "Sigam meu exemplo de desenvolvimento... mas não para cima... com os superiores..."

O coaching tem que ser um processo honesto... no sentido de ver para onde a pessoa quer ir e não para onde o outro... a empresa... o chefe... quer que você

¹¹⁹ *Work Time* que significa trabalho de equipe, trabalho feito por um time de pessoas.

vá... O líder autêntico é aquele que valida resultados positivos dos funcionários... não expõe o profissional quando este comete algum erro... sabe solicitar uma tarefa... sabe promover e incentivar o trabalho em grupo... em equipe...

É!... Nós precisamos saber quais são as fraquezas e fortalezas... Por exemplo... o *coach* pode te ajudar na questão de automotivação... por exemplo.... Comigo foi assim... para eu me motivar... foi àquele primeiro *coach*... que me ajudou... Ele ficava dizendo para analisar as situações... mostrando-me... Ele me ensinou muito sobre isso... E hoje... por exemplo... quando você não tem esta parte analítica você peca... Por exemplo... como *black-belt*... eu não poderia ser se eu não tivesse esse item forte... porque sem essa avaliação você não passa... Então... essa pessoa teve essa forte presença e eu reconheço.... e foi o que fez eu aceitar essa condição: "Você vai ter que ser!".... Ele levou minha função para o Brasil... naquela época... e agora.... eu vim para cá... Em suma... o que aconteceu... foi que eu pude ampliar... e sair daquele carimbo que eu tinha da área anterior... de ser uma especialista em peças... Acho que eu ia virar uma peça!!... com etiqueta na cabeça!!... como outros têm de máquinas... outros de motor... É... com isso... a gente acaba ficando com uma etiqueta... se ninguém ajudar no desenvolvimento... Foi com a ajuda dele que eu me virei para esse mundo de *Six Sigma*... e eu tirei esta tarja...

Pois é... nisso o processo de *coaching* ajuda... porque você sabe que... para chegar nessa posição... você precisa ter algumas habilidades... precisa apreender mais um idioma... Então... são várias coisas que você consegue ver de antemão... consegue melhorar... e... também... fica sabendo o que você pode deixar de fazer... o que não é prioridade...

Mas... então... é bom deixar claro... também... que não é todo mundo que tem fraquezas... e que precisa mudar... mudar... mudar...

O coaching é um processo que auxilia de antemão... como algo que precede a conquista de uma posição... ou cargo mais elevado... para você não ser pego de surpresa... quanto ao que necessitava ter apreendido... em um futuro cargo...

Deixem-me perguntar uma coisa... Para vocês... parece que quanto mais vai se crescendo... o desenvolvimento vai sendo determinado.. É isso?... É claro que a gente aceita... dá um sim... mas somos levados... vocês não acham?... E... além disso... gostaria de fazer duas perguntas... Essas pessoas que foram *coach* na vida de vocês... que abriram caminhos na vida de vocês... para que vocês se desenvolvessem... foram tipos de líder mais com autoridade ou com poder?... E... a outra questão é... nesse momento de internacionalização de vocês... todos vocês como brasileiros... aqui nos Estados Unidos... como vocês vêem esse desenvolvimento?... Estão percebendo novas perspectivas para crescerem?... Para vocês... como tem sido ter incentivo... não necessariamente o que a empresa está esperando... mas para vocês mesmos... Enfim... qual a perspectiva daqui para frente?...

Neste momento... minha questão tenta auxiliá-los a pensar e refletir como eles projetam seu futuro... buscando levá-los a pensar se eles podem ou não mudar o caminho que estão trilhando... Ou seja... a refletirem criticamente acerca do seu momento atual... É como se... agora... eu pudesse percebê-los mais "des-cobertos" dos mantos de identificações com o universo corporativo... menos engessados... Afinal... em muitos fragmentos das narrativas... eles se posicionaram de maneira mais realista frente ao que se passa nas empresas... Seria... talvez... possível dizer que houve aproximação à compreensão¹²⁰ do ser (executivo) aí?...

¹²⁰ “A compreensão é esse modo de ser enquanto possibilidade do Ser-aí. Deste modo, podendo em si mesmo ser a compreensão do aí do Ser, o compreender dá-se como abertura ao mundo mostrando como se encontra o seu próprio ser. Já no tocante à relação do Ser-aí com os entes intramundanos, a compreensão

Na minha experiência... o líder... que foi meu *coach*... foi de autoridade... e não de poder... Se eu conseguisse clonar ele... seria maravilhoso... É... quanto à outra questão... a minha experiência tem sido muito boa... mas... eu ainda estou no meu processo de desenho... tanto que estou fazendo esse exercício... de desenvolvimento... Hoje... eu tenho um tempo... tenho prazo de validade... Eu não me sinto... pronta... ainda... para ficar aqui não... Estou trabalhando para traçar esses planos... e ver o que eu quero para mim... Não está pronto... e... nesse momento... ainda tenho muito que refletir...

Apesar de haver uma percepção de como se espera a postura de um líder que exerça o papel de coaching... ainda existe uma tendência pragmática... de que o modelo... que se encontrou... necessita ser clonado... quase que como uma necessidade de mumificação... como se fosse tão raro e único encontrar... que precisa preservar a espécie... O grupo já começa a falar das perspectivas pessoais de cada um...

Você tem algum *coach* que te ajude?... Um líder em quem tu te espelha... hoje?

Eu tenho... Tenho... mas ainda é o mesmo que continua me influenciando muito... Essa pessoa que me desenvolveu... porque tem uma característica muito forte de desenvolver pessoas... Foi a única pessoa... que implantou um *empower*¹²¹... sem medo de ser feliz... Hoje em dia... todo mundo tem muito medo de colocar o funcionário para fazer uma apresentação... e perder a chance de aparecer... de se mostrar para o superior... Ele não tinha...

abre-se como clareira na qual estes revelam a ele sua significância, faz com que na compreensão de mundo, o ser-em seja também sempre compreendido” (HEIDEGGER, 2001 apud Oliveira, 2006, p. 40).

¹²¹ *Empower* como dar poderes, capacitar, habilitar (MICHAELIS, 1972, p. 352).

Exatamente... É isso que parece diferenciá-lo... Ele colocava desafios para os seus liderados... e... com isso se desenvolvessem... É isso?

Esse não... Ele colocava todo mundo na frente... e ele ficava para trás...

Isso!... Daí ele ficava fortalecido...

Exato!... É invejável... Agora... ele dava de frente com os de cima... que não eram todos iguais... infelizmente... Ele é 100% bom para os que estavam a abaixo... mas não 100% bom para quem vê de cima... porque ele acaba sendo um diferente... ele é... algo diferente a ser aceito... Eu... às vezes... sou um pouco assim... Eu não tenho a mínima inibição de chegar para um superior e dizer que eu quero ocupar a posição tal... e perguntar: "O que você acha? Onde eu devia melhorar? Que tipo de coisa preciso para isso?"... E... ainda... eu tenho fama de ser mãezona... eu defendo muito às pessoas... eu gosto muito de time... Eu não gosto desse negócio individual... Detesto quem conjuga o verbo em primeira pessoa... e já começa a apresentar um trabalho dizendo: "Eu fiz... Eu fiz..." Apesar de procurar não conceber preconceitos... preconceber... mas quando eu vejo... alguém falar "Eu..Eu..."...já vou tentar trabalhar esse meu olhar atravessado e romper esse obstáculo... Mas... eu gosto muito de quem fala "Nós...Nós"!...

Há um movimento de maior percepção dos executivos quanto a sua forma de ser... sua postura no trabalho... e quanto às relações interpessoais... É na fala que se articula o estado de humor e a compreensão... tendo... como eixo... o sentido... Ou seja... na perspectiva heideggeriana... a linguagem sempre carrega uma disposição afetiva ou humor... que já é uma compreensão do ser- no-mundo que é o humano...

Já comigo... na minha experiência... quanto à primeira pergunta... eu acredito que o verdadeiro coach é com autoridade e não com poder... Porque... quando a pessoa quer liderar alguém... não pode ser com poder... E quanto ao meu momento... hoje nos Estados Unidos... eu penso assim... que eu vim para ficar um ou dois anos... Tinha metas... No início... fiquei meio maluco... mas... ficou bom depois... Vim para estudar... tal... Mas ficou bom tanto que... ao invés de voltar em um ou dois anos... fui para a C... e fiquei lá quatro anos... Daí... eu consegui outra empresa... a que estou agora... Então... nós... a minha família... só vimos vantagem em ficar aqui... Quando você olha o Brasil como está hoje... falando de mercado de trabalho... sem olhar outras coisas como PCC... essas épocas de violência eclodindo nos jornais... temos que rir para não chorar... E você olha para o Brasil... e vê as oportunidades que você tem aqui... e... você vê a diferença... Então... por isso ainda a gente não voltou... e os dois anos viraram seis anos... Hoje?... Não consigo te dizer se eu voltaria hoje...

Percebe-se uma compreensão dos executivos quanto às diferenças de mercado de trabalho entre Brasil e Estados Unidos... O primeiro com muita insegurança e instabilidade... Já o segundo... oferece maiores condições de estabilidade...

Será que dois anos são limite entre a diferença de escolher voltar ou ficar?... No início... é meio maluco... Depois fica bom... Mas... comparando os dois países... fica difícil voltar... tanto pelo mercado de trabalho... mais instável e saturado...

quanto pela questão da violência... E... os planos de voltar vão se retardando... sendo adiados...

Acho que depende... Agora... eu acho que... profissionalmente... o que eu preciso fazer... para ficar aqui... está muito claro... para mim... As coisas que eu precisaria fazer são coisas muito fáceis... são coisas com muita valorização na área financeira... coisas que se pode fazer até por internet... como certificações... Neste momento... está claro que tenho que desenvolver áreas específicas... que podem agregar alguma vantagem competitiva para eu continuar subindo na carreira... Algo muito simples... O que eu preciso fazer... bom numa lista... é uma coisa bem tranqüila... Eu não tenho nenhuma dificuldade que eu preciso melhorar tecnicamente... Mas... falando nesse sentido... do ponto de vista interpessoal... aquilo que eu tinha que apreender sobre como me dar bem com as pessoas com quem eu trabalho... por exemplo... de como me dar bem com o meu chefe... de como influenciar pessoas... de não deixar problemas pessoais afetarem a minha vida profissional... eu acho que a gente já chegou lá... Então... é claro que precisa praticar isso todo dia... Mas... nessa fase da minha vida... eu sei que se brigar com minha esposa em casa... não vou descontar no meu funcionário... A gente já tem maturidade para ter aprendido nessa fase da vida... Hoje é algo mais técnico... eu acho... Se eu estivesse na empresa anterior... a C... já acho que seria completamente diferente... pois... na área em que eu estava trabalhando... não era o meu ambiente... não

tinha aquela carga de experiência... a vasta experiência... como eu tenho na área financeira... Eu tinha um vasto mundo para conquistar... Como hoje não estou mais lá... isso não quer dizer que eu não vou voltar... nunca se sabe... a gente nunca sabe... Eu diria que a minha perspectiva... hoje... é bem fácil de alcançar...

As narrativas evidenciam uma maior compreensão do executivo quanto a sua carreira... seus verdadeiros e legítimos interesses... como se... de uma maneira mais autêntica... fosse se apropriando de sua demanda real...

Já comigo... eu diria que... quantos aos meus mentores... eles tinham o perfil de autoridade... não necessariamente grande líderes com alto poder de mobilização... mas... no universo tangível deles... eles faziam a diferença... Já com relação a minha internacionalização... digamos assim... não era uma coisa que eu aspirava... Aconteceu por acaso... não foi algo que eu busquei... Quando eu vi... o convite veio de fora para dentro... nesse momento específico... E está sendo os dois extremos... está sendo bom... primeiro pelas minhas características pessoais... Pela minha prioridade na vida... eu nunca achei que iria chegar tão alto na organização... sempre achei que o teto... para mim... fosse mais embaixo... Então... chegar numa posição de diretor... para mim... acho muito pouco provável... esperar algo além disso... Hoje... o que me faz a diferença é como eu mobilizo a minha equipe... mais do que o meu conhecimento técnico especificamente... Eu... geralmente... tento aprimorar o outro lado que... para mim... é um pouco mais natural... Mas... eu caí numa empresa que é o avesso de tudo que eu tenho como valor... Eu estou num ambiente totalmente errado... Eu acredito muito no plano mestre de Deus... De repente... ele me jogou aí para eu ficar... um pouco menos humano... e atender um pouco mais ao pragmatismo... Primeiro porque é uma empresa de latinos... tem uma visão muito curta de relacionamento humano... de quanto investir nas pessoas... São todos relacionamentos de curtíssimo prazo... tudo é de muito curto prazo... É uma empresa de cunho comercial... Ou seja... hoje... eu tive uma reunião com o *CEO*...

que acabou de ser contratado... Eu estava dizendo para ele que tenho toda uma escola... eu trabalhei na IBM... na Motorola... Sempre fui travado por gerência de processos... Essa companhia trabalha com transações... Ela está preocupada com a compra e a venda que ela está fazendo agora... Quando eu fui diretor de logística... eu fui contratado como diretor de logística... Eu tentei fazer... desenhar processos... métrica... mas não tinha uma transação igual à outra... Você tem que virar o cara mais flexível do mundo... pois nem um processo é igual ao outro... Hoje... você está trazendo de lá... amanhã de cá... não tem um `circle time'¹²² igual ao outro...sabe?... É muito difícil...

Tudo visa a eficiência... e o lucro... O importante é vender...

O que se percebe é que no decorrer das narrativas os executivos vão se apropriando de como se sentem nas situações do mundo corporativo... conforme refere Heidegger... no conceito de Befindlichkeit¹²³... Befinden pode ter três alusões: 1. encontrar-se, localizar-se, situar-se, ficar, estar, sentir-se, considerar, julgar, decidir, aprovar; 2. estado de saúde, condição; 3. parecer, opinião (Michaelis Alemão – Português <http://cf.uol.com.br/michaelis/dicionar.cfm>, 19 abril, 2006 apud Oliveira, 2006, p.36)... Pode-se entender Befindlichkeit como um constituinte da existência... que revela o estado de ânimo do eu no mundo no qual está imerso...

Exato!... Tudo visa a margem ou o lucro... que está sendo feito naquela transação... Como a empresa está tentando desenvolver o braço da prestação de serviço... até pela minha escola natural... hoje eu estou fazendo... e está sendo importante... porque... pela primeira vez como diretor de *Supply Chain*... eu estou liderando tudo que eu fiz nuclearmente... gerência de processos... logística... planejamento...

¹²² Circle Time como um tempo certo...um ciclo que acontece sempre com a mesma sequência.

¹²³ Befindlichkeit como Para Heidegger, este conceito refere-se ao modo "como nós nos sentimos em situações." (Gendlin 1979, p.44), derivando de *befinden*, palavra usada na língua alemã em perguntas como: *Wie befinden Sie sich?* (Como você se encontra?) ou *Wie ist Ihr Befinden?* (Como você se sente? ou Como você está?) (OLIVEIRA, 2006, p.38)

enfim... Mas... nunca tive tudo embaixo de mim para fazer... toda a *`umbrela'*¹²⁴ ... e... ainda... acabei incorporando *IT*¹²⁵ ... que estava meio sem dono... Então... de certa forma... eu estou tendo uma responsabilidade que eu nunca tive na vida... E está sendo muito bom para mim... está sendo bom... Mas... coisas externas a isso... relativo à empresa... à cultura da empresa... está me desestimulando de tal maneira... que eu já estou pensando em... daqui a um ano... dar o fora... Pegar e voltar com essa experiência prática que eu estou tendo... Tem uma das coisas que foi negociada... quando eu fui contratado... que era fazer MBA... coisa que nunca a empresa manteve qualquer promessa nesse sentido... São essas coisas que acabam desestimulando... Profissionalmente está sendo estimulante... estou aprendendo um monte de coisas... galguei uma posição que eu nunca achei que ia galgar... e posso... de repente... olhar para o retorno de uma maneira diferente... Umas das coisas... que não está sendo considerada... é... como você disse... vou voltar para a C... não é, R?... Já eu!?... Eu não olhei para o mercado... ou para outras empresas... com atenção... como por exemplo... se existe mercado para mim... aqui... em outra empresa... com perfil mais americano... Porque... tudo aconteceu de uma maneira... na minha vida... tão inesperada... tão de repente... Eu não me vi vindo para uma empresa de latino... E... nos Estados Unidos... isso aconteceu...

Estas aqui há quanto tempo? Dois anos e meio?...

Está sendo muito frustrante... nesse sentido... porque não me identifico com a empresa... com o ambiente que eu tenho... e não me vejo... É muito oneroso do ponto de vista pessoal... entendeu?... É um estresse constante... porque eu não estou num ambiente em que eu me encaixe... Por sorte eu tenho um gerente muito parecido comigo... Mas... o vice-presidente... a quem ele se reporta... é um cara pragmático... é o cara do poder... Então... ele contamina um pouco... O que eu tenho me questionado um pouco é... se eu quero fazer o ambiente que eu quero... e de acordo com o que eu acho que é um ambiente mais saudável... de repente... eu tenho que ter uma empresa

¹²⁴ *Umbrela* como uma expressão que designa ter várias áreas sob a sua responsabilidade.

¹²⁵ *IT* como área de Tecnologia da Informação.

pequena... minha... em que eu possa colocar a minha cara... e colocar o meu jeito... e me ambientar por aí...

O executivo ao perceber-se afetado... Rompe com o mundo de antemão já contextualizado... e distingui-se dessas contingências dadas... E passa a preocupar-se mais consigo mesmo... e não com as demandas empresariais...

Você já pensou que se você contratasse alguém... um coach... com uma visão de fora... que influenciasse como você poderia voltar ou continuar... aqui... Enfim... algo assim?...

Sim... Já pensei... e... acho que não poderia me ajudar a me ambientar na empresa que eu estou... Primeiro eu não quero... eu não quero...

Sim... não quer... Mas... poderia te ajudar a traçar a tua meta... a tua carreira não alinhada com esta empresa em que você está... e sim... com a tua vida... com a tua carreira própria...

Sim!!! Exato!... Porque tem certas coisas que tem o seu preço... Tem mais... ainda... Acho que o meu preço é muito alto... que eu não conheço... É tão alto... que não tenho um número para dar para você... Se me oferecessem tanto... eu virava... e me submetia a essa empresa...entendeu?...

Você alcançou o seu limite...

Exato!!...

No caso de você... M... para você abrir mão de algo... que você preza... alguma coisa melhor tem que ser oferecida... As

peessoas... às vezes... trocam... por exemplo... o relacionamento com a família por uma posição social... por um bônus estratosférico... por um salário muito bom... Daí... o cara troca... vai viajar... vê a família uma vez por mês... e tal... mas pensa: “Eu vou ganhar tanto!!”... É uma escolha pessoal... como o exemplo que você deu do executivo... que vai coordenar 250 pessoas... o cara falou que ia arriscar... para ter uma oportunidade como está... e... de repente... a empresa não te oferece o que tu espera... Daí... você pode recuar... Mas... se corresponde... você segue em frente...

É aquele negócio... o que é combinado não é caro... não é assim... coisas... que às vezes combinam e descombinam... isso quebra a gente...

É a cultura da empresa... que já carrega esse jeito de ser da empresa... que não dá credibilidade... Às vezes... não dá para continuar...

O dono é um espertalhão!... Ele compra barato para vender caro... ele ganha nas transações... Esse perfil de cara vai te vender um mundo maravilhoso... ele vai te mentir... não adianta... para conseguir o que ele quer... Embaixo dele está cheio de caras iguais a ele... E... ele vai dando a cara dele para a empresa... A empresa vira um bando de gaiato... Você não sabe em quem acreditar...

Daí... entra o que a gente começou a falar... no começo... entra a questão da escolha... Em tudo a gente escolhe... ou... num primeiro momento... escolhem a gente... ou a gente escolhe pela gente mesmo... Mas... a gente precisa aceitar a escolha... A questão é escolher... e não só se deixar ser escolhido pela empresa... pelas posições... pelas funções... mas escolher... refletir... para não se deixar ser somente escolhido... Aí está a questão do *coach*... do bom processo

de *coaching*... e não do perverso... daquele para eu ter que vender a alma para o diabo... É preciso escolher também... e não só se submeter... à companhia... Tudo bem... você até aceita durante um tempo... Mas... não durante todo tempo... Claro que a gente leva um tempo para desistir... e não querer mais...

Os executivos passam a apropriar-se de suas escolhas... de maneira mais autêntica... Emerge a singularidade... que chama para algo que é próprio (propriedade)... exclusivo do sujeito/humano...

É!!... A gente... a minha família... fez um plano de três anos... exato como você falou... e eu... fui trabalhando como diretor para que eu virasse... realmente... um diretor... Porque... não adianta você ficar seis meses como diretor... você não é diretor... Tem que fazer uma história como diretor... e eu estou construindo essa história... Agora... minha esposa aprendeu o inglês... e está saindo até o espanhol de lambuja... Os meninos... meus filhos também... apreenderam o idioma... E... em três anos... os planos pessoais e profissionais estão sendo atingidos... Uma das coisas que eu tinha que ter feito era o MBA... porque isso tem um peso diferenciador.. aqui também... Mas... no Brasil... mais ainda... se feito nos Estados Unidos... Mas isso não vai sair... eu já sei que não vai sair... Alguma coisa... no campo financeiro... a gente conseguiu atingir... Mas... digamos assim... aquilo que a gente traçou para três anos... 70% ou 75% disso... já está lá... O resto... o sofrimento... vai ser tão grande para sair... que se bota na balança para sair: “Meu! Já deu o que tinha que dar! Agora vamos botar a sacola e vamos embora”... Os benefícios imaginários vão caindo... Chega uma hora... em que você está ganhando muito pouco... Isso aqui... por exemplo... Conectado 24 horas e 7 dias por semana com o celular... entendeu?... O meu escritório está comigo o tempo inteiro... Então... o ônus está sendo muito caro... E... nessa empresa... eu sei que ainda vou passar o pior do ano... Essa empresa é comercial... o tempo dela é de setembro a novembro... A gente trabalha que nem camelo... e os caras... que trabalham abaixo... são comissionados... E o meu vai ser igual... Então... chegou na curva... na empresa que estou aqui...entende?...

Mas... a experiência é válida... Eu considero isso porque eu estou exposto a algumas situações que... no Brasil... eu não tinha sido... porque eu estou tendo áreas... para administrar... áreas que eu não tinha... Nas empresas anteriores... eu também fui responsável por administrar relacionamentos com clientes e fornecedores... Aqui... eu fui responsável em contratar... Lá... alguém contratava e eu relacionava... Aqui eu vim a ser a pessoa a eleger o melhor para a minha empresa... Isso é um diferencial na minha experiência...

Há um reconhecimento da singularidade na retomada da experiência... no decorrer das narrativas... Mesmo que... inicialmente... o processo grupal puxe para a impropriedade... começa a emergir a singularidade de cada executivo... que... assim... se apropria da existência...

Pois é!... Usando a metáfora do barco... e da navegação... a primeira como uma arte... e... a segunda como uma ciência... encontramos que... entre as ações necessárias para navegar... apresenta-se a leitura dos dados de uma carta de navegação... Somente assim se pode saber a direção... É a arte e a forma de ler tais dados e a forma como são interpretados... que vai dizer qual a melhor rota a ser seguida... Penso que o que acontece... na empresa... é mais ou menos isso: a empresa está indo numa direção e o profissional está indo com ela... Mas... a gente... tem o poder de direcionar algumas coisas... Claro que tu não vai mudar a direção do barco/empresa... pois ela tem seu curso definido... estrategicamente falando... Mas... você pode dizer para a empresa: "Eu quero experimentar outros mares/áreas"... Como que dizendo: "Olha! Eu estou por aqui. Quando você voltar aqui eu sigo para mais à frente!"... Mas... o que eu vejo... é que temos que sinalizar... às vezes... isto.. Senão... tu vai indo... É realmente preciso assumir o rumo da sua rota...

Ao relatar a sobrecarga vivenciada na empresa... entende-se como o trabalho passa a ser muito exaustivo... aproximando pessoas de animais de

carga... "Trabalha-se que nem camelo"... Aqui fica claro a sobrecarga de impropriedade que o executivo/trabalhador tem de carregar durante a construção de sua carreira...

Acho que vamos ter tempo para retomar mais alguns pontos em nossa entrevista individual... Será daqui a duas semanas... pois vocês já disseram que vão ter viagens antes... Ok?... Eu trouxe um vídeo... que gostaria de passar para vocês... que mostra o que é a liderança esperada como um *coach*... que desenvolve pessoas... Vocês têm mais uns 15 ou 20 minutos disponíveis?...

Pena que não há tempo para comentários... Talvez... algo possa ser discutido nas entrevistas individuais...

Qual a seqüência?... Nós vamos nos ver de novo?... Eu gostaria muito!... porque... daí... poderíamos ver na seqüência...

Olha... eu deixo a critério do grupo... Eu escolhi vocês... Estamos... aqui... no limite entre ser escolhido e aceitarmos ser escolhido... Mas... vou deixar para vocês pensarem... E... vamos fazer contato... ok?... Obrigada!!... Estou muito grata pela contribuição de vocês...

Eu não tenho muita chance de intercambiar... e até de falar... E eu acho que falar me ajuda a elaborar um pouco as idéias... E... eu não tenho muito esta oportunidade... Talvez... por isso... eu estivesse tão sedento... Vamos marcar outro?... É que eu preciso desse canal...

A motivação do grupo... em especial de um dos executivos... mostra o interesse em continuar sua fala... talvez como um caminho que abriu portas para ele apropriar-se de sua singularidade... e... assim... clarear... para si... o sentido de sua carreira na existência... Como se a atenção à fala... não de maneira racionalizada... permitisse

cuidar¹²⁶ de sua carreira e de seu momento profissional... de maneira mais autêntica... mais legítima... correspondendo a sua singularidade... seu ser único e exclusivo... Na atenção dispensada pelo coach ao executivo... há o reconhecimento da atitude clínica¹²⁷ estabelecida... Ao deixar-se afetar pelas falas do executivo... produz-se a matéria-prima para que o coaching seja uma ação clínica... que se utilizará das afetações do coach para realizar as intervenções... Nesse movimento... o coaching pode dar-se sob dois momentos... Inicialmente em grupo... no qual ainda o executivo "mergulha na impropriedade"... dando maior atenção aos valores organizacionais... para... somente aos poucos... ir encontrando outro sentido... que o chama para sua singularidade... Na medida em que se abre espaço para que as intervenções do coach enfoquem o que é próprio de cada executivo... ou seja... sua singularidade... faz-se oportuno... num segundo momento... o coaching... ou seja... encontros entre coach e sujeito... no qual a atenção e cuidado enfocam a singularidade de cada executivo...

¹²⁶ *Cuidar* aqui na perspectiva de Heidegger já citada no capítulo 3.

¹²⁷ *Atitude Clínica* será melhor explanada no capítulo posterior.

CAPÍTULO V – LANÇAMENTO DE UMA REVISITAÇÃO AO COACHING

O narrador figura entre os mestres e os sábios. Ele sabe dar conselhos: não para alguns casos, como o provérbio, mas para muitos casos, como o sábio. Pois pode recorrer ao acervo de toda uma vida (uma vida que não inclui apenas a própria experiência, mas em grande parte a experiência alheia. O narrador assimila à sua substância mais íntima aquilo que sabe por ouvir dizer). Seu dom é poder contar sua vida; sua dignidade é contá-la inteira. O narrador é o homem que poderia deixar a luz tênue da narração consumir completamente a mecha de sua vida. (BENJAMIN, 1985, p. 221)

É partindo do rompimento de premissas indicadas pela frase acima que me lanço a compreender a experiência de *coaching*, como uma prática possível de desenvolvimento de carreira de executivos brasileiros residentes no exterior. A partir de suas narrativas, busca-se não uma descoberta única e universal, mas uma experiência que, vivida em situação de grupo e individual, possa ser desvelada por emoções, afetos, sentimentos a serem compreendidos e comunicados como forma de conhecimento, permitindo refletir a prática de desenvolvimento do *coaching* e a própria condição do homem em seu contexto de trabalho.

À luz da fenomenologia existencial, a interrogação do real, neste cenário, busca compreender o ser do homem, diferentemente da metafísica, que o compreende como ‘substância’¹²⁸. Nessa perspectiva, o ser pode ser percebido, entendido e revelado na própria existência, pois só nela “*é que as coisas são e chegam a ser o que são e como são*” (CRITELLI, 2006, p.56). O que se procura é como os entes aparecem no âmbito da existência para nela buscar a compreensão do ser. “*Ser e existência coincidem; nessa*

¹²⁸ Substância dos entes no pensamento metafísico é conceito geral e necessário do qual todos os entes participam, estando por trás das coisas (ou entes); é uma idéia ou juízo, construído metodológica e constantemente. (CRITELLI, 2006, p.55)

medida ser é questão e tarefa para o homem, enquanto ele existe” (CRITELLI, 2006, p.56). Por conseguinte, *“O homem não percebe o ser como algo fora de si mesmo, mas através de si, porque é ele que o realiza”* (CRITELLI, 2006, p.56), através de uma específica e individual possibilidade, como acontecimento, desde o nascimento até a morte.

Fenomenologicamente, o ser do homem pode ser apreendido nas três dimensões que se seguem:

- como **propriedade**, o ser lhe pertence. Sendo nomeado, cada um é responsável por seu ser; *“não cuidar de ser é deixar de ser como homem”* (CRITELLI, 2006, p.56);
- como **facticidade**, em seu nascimento, cada um é lançado numa situação já em andamento, atinente, por exemplo, a uma dada família e cultura;
- como **projeção**, *“ser é vir-a-ser e o seu fim é dado pelo horizonte do morrer”* (CRITELLI, 2006, p.57). Não sendo apresentado de uma maneira a priori determinada, esse vir-a-ser está sempre à frente como possibilidade plausível de realização.

A partir dessa perspectiva, pode-se aventurar a uma revisitação do *Coaching*, recorrendo a excertos de narrativas dos executivos entrevistados, apresentadas no capítulo anterior. O propósito é a busca do desvelamento de sentidos implícitos nas próprias narrativas, referentes a experiências de vida que também contemplam o lado profissional. Com isso, abre-se um horizonte de

liberdade, no qual a compreensão abrangente da situação possibilita uma reestruturação mais pertinente da carreira.

A gente tem uma vida... que é meio que ditada... que você vai subir... mas... desde que vocês se enquadrem em determinados padrões... Por aí... eu concordo com o M... quando diz... que... eventualmente... isso pode violentar os seus valores... pois... de algum modo... você vai ter que se adaptar... e você vai assumir aquelas características que são exigidas... (executivo C)

Isso mesmo!... O Filme CLIC... vocês já assistiram?... Vocês têm que ver... Exatamente... o dilema que ele acaba vivendo... é... que ele acaba se envolvendo tanto naquela tendência de vida dele... e a historia é justamente sobre isso... A gente se sujeita tanto... enquadra-se tanto às exigências desse meio... que acaba negligenciando o outro lado... Por isso eu fiz a pergunta... ou seja... o quanto eu quero deixar esses caras entrarem na minha cabeça?... (Executivo A)

A partir desses depoimentos, percebe-se que as práticas de desenvolvimento de carreira precisam estar atentas ao ser do homem, o que contempla sua facticidade, buscando nela própria outros possíveis caminhos mais realizadores. Trata-se de um cuidar de ser que contemple aquilo que seja mais próprio ao executivo/trabalhador, abrangendo, conseqüente e necessariamente, sua carreira.

A busca por outros caminhos, porém, andando pelas histórias do narrador/executivo, a metáfora do filme CLICK, esboçada via sinopse e foto, demonstra o quanto o homem encontra-se fragmentado em sua existência. Ilude-se em seu cotidiano sobre o domínio de tudo e de todos, simbolizado no filme, pelo “controle remoto” que o *workaholic*¹²⁹ e estressado Michael adquire, na “ilusão” de ter o controle de sua vida; já que se sente bastante dividido para atentar as demandas de sua vida pessoal e

¹²⁹ *Workaholic* como o homem que é viciado em trabalho.

profissional. Em seu dia-a-dia Michael (o executivo) não tem tempo para sua vida familiar e, por esse motivo, passa a utilizar-se do controle para poder dominar melhor sua vida. Com isso, chega à tão sonhada “promoção”, um cargo de executivo importante na empresa que trabalha. Porém ao fazer uso “demasiado” de algumas teclas, passa a ser dominado pelo controle, comprometendo sua vida. Há muitas perdas pessoais no caminho que escolhe para trilhar em sua carreira. E o preço pago pelo executivo/trabalhador é ficar refém de toda uma engrenagem corporativa. Inicialmente parecer ter o domínio de sua vida, porém conforme ambiciona exercer cargos mais altos na empresa, mais “sem controle” de sua vida ele fica.

Figura 3 - Sinopse Filme Click

FILME CLICK

Classificação : Livre

Disponível em : 16/05/2007

Sinopse

O estressado workaholic Michael Newman (Adam Sandler) não tem tempo para sua esposa (Kate Beckinsale) e filhos, pois vive tentando impressionar seu mal-agradecido chefe a fim de conseguir uma merecida promoção. Então, ao conhecer Morty (Christopher Walken), um vendedor maluco, ele encontra a resposta para suas orações: um controle remoto mágico que lhe permite contornar pequenas distrações cotidianas com resultados progressivamente desastrosos. Mas quando utiliza demais o aparelho, deixando mudo, pulando cenas e voltando outras com sua família e amigos, o controle gradualmente toma conta de sua vida e começa a programá-lo nesta agitada e engraçada comédia totalmente fora de controle.

Figura 4

Remetendo-me, novamente, à etimologia da palavra *coaching* como *carruagem*, e atentando à facticidade do executivo/trabalhador, bem explicitada na metáfora do filme, podemos encontrar nessa prática, vista agora por outro olhar, um caminho que o distancie

dessa engrenagem corporativa. Ou seja, um outro modo pode ser possível para conduzir o homem a apropriar-se da existência e não ser à mercê da circunstância organizacional.

Durante as entrevistas, a narrativa de vida profissional passa a desvelar o mundo do trabalho no qual o executivo/trabalhador está lançado, tornando visível a engrenagem corporativa, a carreira profissional, a forma como os setores das empresas agem com os seus empregados, suas relações interpessoais no trabalho, suas expectativas e vivências referentes a práticas de DH (desenvolvimento humano). O grupo, um espaço propício de retomada da experiência no trabalho, trouxe à tona, através de narrativas, o que é e como é a relação interpessoal no ambiente profissional do executivo:

È isso mesmo!... Vou te dar um exemplo... de quando a relação não é legítima... O vice-presidente... para o qual a gente se reporta... ele é obviamente um cara analítico... bem focado em resultado... Ele é bem *bottom-line*¹³⁰... e não é uma pessoa confiável... Eu sei que ele está me dando um aumento... porque ele quer me comprar... entendeu?... Eu sei que é para isso... Ele não está me validando... não está me dando um elogio... Ele está me inflacionando dentro da companhia para eu não poder pular de galho em galho dentro da companhia... entendeu?... Então... eu percebo que é ilegítimo... Eu já não sou mais moleque... sabe?... Um cara mais bobinho podia dizer: “O cara me adora!”... e ia lá dizer obrigado... rindo... encenando um agradecimento super feliz... Mas... eu sei que não é legítimo... entendeu?...

Ao narrar sua história, os homens iluminam para si o modo pelo qual vêm sendo no mundo com outros. Nesse desocultamento, a escuta e os olhares testemunhadores dão corpo à experiência do trabalhador/executivo no mundo corporativo, constituindo-se pertinentes à existência. Desse modo, começa-se a delinear uma possibilidade de dar maior atenção às relações vividas pelo trabalhador/executivo em seu trabalho, revelando-se inexoravelmente função de uma lógica organizacional, desvinculadas cabalmente de

¹³⁰ *Bottom-line* como linha final, resultado final... (MICHAELIS, 1972, p. 119)

sua legitimidade intrínseca. A metáfora explicitada, via a sinopse do filme Click, explicita tais relações.

Na medida em que o trabalhador/executivo começa a contar sua história de modo outro, via narrativa, abre-se para ele uma possibilidade de pensar sua vida profissional de forma diferente, percebendo-se dentro das reais regras e do funcionamento organizacional. Nesse sentido, as narrativas constituem-se em meio de locomoção para conduzir o homem na busca de outra compreensão de sua carreira, para que sua história passe a ser contada de modo em que perceba o mundo, coisas, relações pessoais e trabalho, não cindindo sua profissão de seu modo de viver.

As possibilidades de ser de cada um estão dadas na situação do existir, ou seja, fazem parte de sua facticidade. Por sua vez, as narrativas revelam precisamente essa situação do existir, falando de toda uma trama de sentidos que esses executivos percebem no trabalho e na vida. Trama essa que evidencia a lógica capitalista nas relações que o trabalhador/executivo mantém com o trabalho e colegas.

Durante os encontros em grupo e individual, ao narrarem suas histórias, foram-se iluminando a cada partícipe todas as peculiaridades de seu mundo e relações, as quais passam a ser passíveis de serem ditas¹³¹ a partir de um contexto que engloba todo o nexo de relações interpessoais significativas do mundo habitado. Nessa forma de dizer e expressar o que se mostra na situação de grupo e individual, pode irromper um olhar que ilumina e revela uma outra maneira de pensar sua carreira inserida na própria existência, e não acoplada apenas à interpelação¹³² organizacional. A possibilidade do aparecimento

¹³¹ Remete-se a *logos* do grego antigo, o qual se deriva do verbo *legein*, que significa recolher e expressar o que se mostra.

¹³² Interpelação produtora da técnica na modernidade ocidental é sempre determinante do nosso agir, pensar e conduzir (CRITELLI, 2002)

de tal olhar necessariamente se vinculou a uma situação que pode ser palco do acontecimento do jogo do ser-no-mundo¹³³, isto é, do jogo de manifestação de “*olhares culturais, sociais, psicológicos, situacionais, circunstanciais, civilizacionais, familiares, emocionais entre outros, que fazem parte desse jogo iluminador*” (CRITELLI, 1996, p.58). A lógica organizacional extirpa a gestão da carreira desse jogo, considerando que essa multiplicidade de situações pode desfigurar o bom andamento profissional. Nessa medida, o profissional/*coach*, que se insere nessa nova perspectiva apresentada de trabalho, deve ter sua formação cunhada no cuidado e atenção ao humano.

Ao olhar e escutar os executivos em grupo e individualmente, a metáfora de Michel Serres, que diz da figura de Arlequim, foi fazendo sentido ao que se mostrava, pois o que ‘aparecia’ tanto dizia da história dos narradores, quanto da compreensão do que se apresentava à pesquisadora/psicóloga, ao próprio grupo e a cada executivo. O processo de *coaching*, sendo um espaço no qual se contam e ouvem histórias, permitiu a identificação de situações comuns, as quais se prestaram a serem cuidadas pelos partícipes, o que fundamentalmente implicou na responsabilidade que cada um tinha no revelado. De fato, o que se revelava era uma multiplicidade de mantos tecidos pela organização e assumidos pelos trabalhadores/executivos como próprios a si mesmos.

Nesse momento, recorro novamente ao filósofo Michel Serres (1993) que, pela figura do Arlequim, explicita suas idéias sobre a multiplicidade do sujeito:

Arlequim, imperador da Lua, após uma volta de inspeção às terras lunares apresenta-se ao público em uma entrevista coletiva. Quando questionado sobre as maravilhas que ele viu, ele responde que em toda parte tudo é como aqui. O público fica decepcionado.

¹³³ Jogo do ser-no-mundo reporta-se à simultaneidade de possibilidades de tudo que é mostrar-se na existência, não se referindo tanto a uma dialética com seus termos tese, antítese e síntese, quanto a um olhar que funcione como mediador de um confronto. (CRITELLI, 2006).

Num determinado momento alguém lhe lança uma pergunta: “Hei, você aí, que diz que toda parte é como aqui, quer que a gente acredite também que sua capa é feita de uma mesma peça, tanto na frente como na traseira? Vale lembrar que Arlequim veste uma roupa feita de vários trapos de tecido, costurados uns aos outros” (p. 2).

As multiplicidades de questões, tais como as roupas costuradas do Arlequim, se entrecruzavam na compreensão do que vem a ser *coaching*, e a maneira como esta prática é realizada e atrelada a treinamentos demandados pela empresa, geram um grande receio de “submissão”¹³⁴. Esse submeter-se remete a um sentimento de “*venda do intelecto... da força física... do corpo*”¹³⁵, como se esse tipo de prática, na forma que é experienciada, fosse capaz de realizar “uma lavagem cerebral”¹³⁶.

A maneira como o *coaching* é realizado nas empresas, como uma técnica de Desenvolvimento Humano, segue os padrões do modo de agir do homem ocidental contemporâneo, subordinado à técnica como instrumento de controle e mensuração da performance do executivo/trabalhador. De acordo com Critelli (2002), a

interpolação produtora da técnica é sempre determinante do nosso agir, pensar e conduzir. A interpelação da técnica nos substitui em nossas decisões e ações. Substitui-nos em nossa responsabilidade, uma vez que ela nos oferece tudo já previamente delimitado. Substitui naquilo que mais nos caracteriza em nossa humanidade, segundo Heidegger¹³⁷, que é o sermos ‘pastores do ser’, cuidadores do ser (p.89).

Este temor de domínio e submissão se fazia presente nas narrativas dos executivos, o que me levava, em muitos momentos, a indagar que rumo tal encontro estava seguindo, tamanho o imbricamento de sentimentos e confusões, demandando respostas pré-estabelecidas de acordo com o modelo vigente da técnica de *coaching*. Todas essas questões remetem ao temor dos executivos/trabalhadores na “*venda do*

¹³⁴ *Grifo nosso*

¹³⁵ Citação baseada na narrativa do executivo (B)

¹³⁶ *Grifo nosso*

¹³⁷ Heidegger, 1967 apud Critelli, 2002, p. 89.

intelecto... da força física... do corpo”, retirando-os de si próprios. Tais questões podem ser vistas como metaforizadas na maneira como o workaholic Michael se conduz em sua vida profissional. Continuando com Critelli (2002),

Como a técnica estipula o modo do cuidar, ela nos rouba nossa condição: cuida por nós. A abertura ao inaudito, a passagem pelo silêncio, a ausência de referências do novo possível significam, em última instância, a reintegração da mais essencial determinação do nosso ser, a reintegração da posse de nós mesmos, da nossa condição de encarregamento pelo ser. Que a técnica nos auxilie, mas não nos retire de nós mesmos (p.89)

Os fragmentos abaixo dão a ver esse sair de si:

Mas... ainda está carente a definição de *coaching*... os objetivos... Porque eu conheço a palavra *coaching*... E o *coaching* que eu exercito ali... no dia-dia... com os funcionários... que precisam aprender... pelo que estou entendendo... é algo um pouco mais técnico... mais voltado ao desenvolvimento psicológico da pessoa... Você poderia desenvolver isso mais para mim???... (executivo A)

É!...Difícilmente você vai investir em uma pessoa que não tem potencial a longo prazo... perfil para ser líder... Como você vê... como psicóloga... eu já tenho minha opinião... Mas... queria saber a tua... Não precisa responder agora!... Mas quando você chega nesse nível... de profundidade da transformação do ser humano... o quanto isso não está desbalanceado com o resto da vida dele... já que o ser humano é um pouco mais complexo do que a vida dele dentro da empresa??... Eu enxergo aí... que você vende teu intelecto... tua força física... teu corpo... quando chega nesse nível... Pode trazer mudanças bem profundas... dependendo das mudanças que tu quer fazer... (executivo A)

Por esse motivo, a figura do Arlequim faz-se pertinente para dizer de como se está constituindo, com múltiplos sentidos, a carreira dos executivos em seu modo de viver. Ao realizar os encontros de *coaching*, apresenta-se uma circunstância verossímil à entrevista coletiva dada pelo imperador da Lua, na qual lhe foi dirigida a pergunta: “*Hei, você aí, que diz que toda parte é como aqui, quer que a gente acredite também que sua capa é feita de uma mesma peça, tanto na frente como na traseira?*” No próprio texto,

Serres (1993, p. 2) esclarece que “*vale lembrar que Arlequim veste uma roupa feita de vários trapos de tecido, costurados uns aos outros*”. Na entrevista de grupo de *coaching*, também foi dirigida aos executivo/trabalhadores uma pergunta do mesmo jaez: ***como o coaching entrou na experiência profissional de vocês?***

Digo do mesmo jaez porque tal pergunta buscou trazer à tona a experiência dos executivo/trabalhadores concernente à prática de *coaching*, a fim de evidenciarem-se os mantos tatuados que se apresentam como aprendizagem incrustada na própria experiência. A proposta embutida nessa pergunta visava possibilitar

As várias maneiras pelas quais um indivíduo pode lançar mão para se apresentar a outrem, tendo em vista as suas várias experiências, e que estas percepções de si mesmo não são excludentes uma as outras, mas concomitantes. Isto significa que nós nos construímos a partir das experiências pelas quais passamos, estas por sua vez nos posicionam e nos reposicionam num contexto mais amplo de pertinências (Serres, 1995), nós existimos e vivenciamos multirreferencialmente, ou seja, somos múltiplos (Martins, 1999, s/p).

Por conseguinte, tal proposta difere radicalmente da forma tradicional da realização do *coaching*, que busca o desenvolvimento dos executivos via orientação e treinamento. A pergunta pro-vocadora remete os executivos/trabalhadores ao sentido de des-envolver, ou seja, através da retirada dos mantos assumidos na prática profissional, possibilita-se o desvelamento das marcas dadas pela sua constituição “multirreferencial” (SERRES, 1993), que vai muito além da experiência profissional. Em outras palavras, tal pergunta visa abrir aos executivo/trabalhadores a possibilidade de re-significação da sua experiência profissional, desatando-a da tutela organizacional e, assim, entregá-la como tarefa pertinente a um projeto próprio.

Continuando com a metáfora do Arlequim, Serres aponta que, em função de suas vestes, Arlequim se apresenta como

Uma paisagem zebrada tigrada, matizada, mourisca, recamada, entristecida, açoitada, lacunar, ocelada, multicolorida, rasgada, de cordões atados, de fitas cruzadas, de franjas puídas, inesperadas em todo canto, miserável, gloriosa, magnífica de cortar o fôlego e de fazer o coração bater. (...) Arlequim começa a despir-se, pois imagina que esta é a única saída para safar-se da armadilha que a pergunta lhe colocara. No entanto, Arlequim não está vestindo uma única capa, logo que tira a primeira, aparece uma outra e, assim, segue despindo-se de envoltórios multicoloridos (...) Cebola, alcachofra, Arlequim nunca acaba de se desfolhar ou de escamar suas capas cambiantes, e o público não pára mais de rir. (...) De repente, silêncio no público: a última capa do rei acaba de cair, e o rei se apresenta completamente tatuado, o imperador da lua exhibe uma pele multicolor, muito mais cor do que pele. (...) Quando cai o último véu, o segredo se liberta, tão complicado como o conjunto de barreiras que o protegiam. Até mesmo a pele de Arlequim desmente a unidade pretendida por suas palavras. Também ela é um casaco de arlequim. (SERRES, 1993, p. 2-3)

A pergunta, que o imperador se viu ‘obrigado’ a responder através do desnudamento de seus mantos, induziu a revelação da multiplicidade de revestimentos, quer-se dizer, de modos de ser-no-mundo com outros, tatuados na pele do imperador. Do mesmo modo, a pergunta pro-vocadora demanda o desnudamento profissional e experiencial dos executivo/trabalhadores; na verdade, um desnudar-se que caminha em direção à existência mesma, em seus mantos afetivos, comunicativos, compreensivos e relacionais. De fato, profissão, etimologicamente, alude àquilo que se professa, não se apartando, portanto, da existência. Metaforicamente, retiram-se os vários mantos que se constituem em compreensões estereotipadas, obtidas pela coerção organizacional, para que as marcas da experiência possam aparecer e apontar possíveis caminhos a seguir na profissão.

A citação acima referente à forma da apresentação de Arlequim faz alusão às imagens que os executivos constroem, via carreira e trabalho, ao desempenharem suas atividades profissionais, imagens essas que se perfazem como os inúmeros mantos do Arlequim. O despimento desses mantos e o desvelamento das tatuagens experienciais, via narrativas, abrem a possibilidade de uma reflexão a respeito da carreira integrada na existência, desabrigando ideais, emoções, percepções que, sendo a textura dessas tatuagens, constituem um conhecimento tácito, aderido à própria experiência. A seguir, passo a olhar as marcas incrustadas sob esses mantos:

Figura 5 - Arlequim de Pablo Picasso

O manto do crescimento profissional na empresa

É... Mais ou menos!... Você acaba trilhando o teu caminho para subir na empresa... Se você quer subir na empresa... você é que tem que fazer... Se você quer ser aquele diretor... aquele gerente... esse é o caminho... e... você vai seguir... Certo??...

Por exemplo... sair da faculdade... e entrar no mercado de trabalho... Pouca gente entra escolhendo

o que vai fazer... ou fazendo exatamente aquilo que lhe agrada... Pouca gente tem o privilégio de fazer exatamente o que quer fazer... A gente tem uma vida... que é meio que ditada... que você vai subir... mas... desde que vocês se enquadrem em determinados padrões... Por aí... eu concordo com o M... quando diz... que... eventualmente... isso pode violentar os seus valores... pois... de algum modo... você vai ter que se adaptar... e você vai assumir aquelas características que são exigidas...

Não é possível violentar o estilo da gente o tempo todo...

Pois é!!... Eu não agüento...

É!... Você adocece... Não fica feliz... Mas também não se pode nem ficar todo tempo infeliz numa mesma empresa e nem ficar pulando e pulando sem ver o que está errado...

Eu acho que a gente abre mão... no meio do caminho... de coisas que... eventualmente... você achava importante... em favor... em benefício... de ter aquela posição...

Neste manto, destaco o “engessamento” ¹³⁸ aos quais os executivos/trabalhadores estão aprisionados, ou seja, o crescimento profissional está acoplado aos moldes ditados pela lógica e interesse organizacional.

¹³⁸ *Grifo nosso*

Figura 6

O manto das relações interpessoais no *Coaching*

Por exemplo... quando eu estava com essa pessoa... o *coach*... Ela me ajudou muito a me desenvolver o meu lado pragmático... Ele era tão chato... tão crica... que foi meio que na marra: "Eu vou te provar como é que eu faço"... Foi mais ou menos isso... no desafio... então ta bom.....esse cara também foi um exemplo de liderança..sabe aquele que você quer ser quando crescer....ele mesmo já falava para a gente nunca sejam nesse sentido..parecido comigo...dizendo de como ele se relacionava com os superiores...com a hierarquia para cima..pois ele sempre batia de frente...ele pecava nesse sentido...mas no resto é copiar mesmo!

Pois é! Comigo... algumas pessoas conseguiram tirar de mim mais que outras... pela forma de se expressarem... Eu... no começo da minha carreira... não era uma pessoa muito fácil de lidar com críticas... Não lidava bem com elas... Dependendo da forma como elas eram ditas... eu não aceitava... e por isso mesmo... não tirava proveito delas... entendeu?... da forma como eram feitas as críticas... Outros líderes... que eu tive... quando me mostravam uma preocupação não de que a tarefa fosse feita de outro jeito... mas com a preocupação que eu melhorasse... como profissional...

Isso!... Preocupação legítima com a pessoa... eu diria... Porque estritamente preocupada com o resultado... a máscara cai... Não é uma preocupação legítima...

Nesse segundo manto, ao referirem-se à maneira de estabelecimento das relações interpessoais no processo de *coaching*, os depoentes percebem que o trabalho de desenvolvimento da carreira é indelévelmente ligado ao fluxo da existência, o que não é contemplado pelo *coaching* tradicional desenvolvido nas organizações. O *coaching*,

como Gestão de Carreira em empresas, endereça-se meramente aos resultados da atividade desempenhada em função da obtenção do produto final do trabalho, atentando às questões mercadológicas. Por esse viés, não se estabelecem relações legítimas, autênticas entre o *coach* e o executivo/cliente. Assim, a experiência de *coaching* diz de uma prática ilegítima, pois não é reconhecida pelos executivos como algo que os auxilie a crescer profissionalmente, o que inextirpavelmente envolve o crescimento pessoal.

Figura 7

O manto do crescimento da carreira;

É... Para me transformar num grande líder empresarial... e negligenciar o lado da minha família... como pai... como esposo... como pessoa da sociedade... que tem outros valores para agregar... entendeu?... é o tipo de coisa meio assim... Eu tenho sempre um olho meio aberto para este tipo de coisa... e... eu tento balancear... muito bem... o quanto eu quero me vender... e o quanto eu quero deixar esses caras entrarem na minha cabeça... Quanto vale isso?...

Nesse terceiro manto, esse excerto de narrativa, tocante ao desenvolvimento da carreira, trás à tona que quanto maior o cargo obtido, com conseqüente status, maior o temor de ter que abrir mão da vida pessoal. Nessa medida, na modernidade, há uma cisão,

na forma que se estrutura o trabalho, entre vida pessoal e profissional. Tal narrativa explicita também o dilema de Michael o executivo workaholic.

Voltando ao imperador da Lua, Arlequim, retomo o movimento de desnudamento dos mantos, o qual realiza o *movimento circular do aparecer do ser*¹³⁹. Segundo Almeida (2005):

(...) constata-se que o ente tem o poder fenomênico de mostrar-se. Quando o ente se manifesta, mostra o que é e como é, pondo à luz seu ser. Essa manifestação, que se dá sempre de um modo especial, peculiar, não é lógico-conceitual, sim concreta. No entanto, exatamente pelo sentido mutável da manifestação, tudo que se mostra, ao mesmo tempo, se esconde. Faz parte do modo fenomênico do exibir-se, o ocultar-se; isso significa que a exibição é simultaneamente ocultamento, o que é mediado pelo poder de perceber o ser dos entes, próprio ao homem. (...) Explicitando melhor: qualquer ente mostra-se desde si mesmo, tanto de forma a patentear o que é ou como é, perfazendo-se como uma sua exibição, quanto o que não é ou como não é, perfazendo-se aí como seu ocultamento. Inextirpavelmente, está-se perante a seguinte ambigüidade: o que se exhibe tem como sua característica básica o esconder e o que se oculta, o mostrar. Assim, verifica-se que a aparência, com sua dupla função de mostrar e esconder, move-se tanto no intuito de deflagrar uma exibição, quanto no de proteger-se dela, pelo ocultamento (p.36)

Continuando com Almeida (2005),

(...) quando o ser dos entes se oculta através de seu aparecer, o ente mostra-se segundo o que ele não é, segundo Heidegger (1927/ 1984), através de três modos: parecer ser, aparência e mera aparência. (...) No modo do *parecer ser*, aquilo que se anuncia deixa de ser como tal a uma posterior aproximação. É importante que se frise que, no âmbito da existência, o parecer tem o *status* de ser aquilo e não outra coisa, não configurando uma mentira: à noite, a projeção da sombra de uma folhagem no asfalto parece ser um buraco, fazendo-nos frear bruscamente o carro. Manifestando-se desse jeito, provoca, na seqüência, como no exemplo, todo um seguimento de ações, que se constituem num acontecimento. De fato, o parecer ser só se anuncia como tal após uma posterior exegese, ou seja, uma interpretação esclarecedora: ao descer-se do carro, percebe-se que não se trata de um

¹³⁹ O modo de aparecer do ser refere-se a seu modo de vir à presença, de sair do ocultamento e voltar a ele. (CRITELLI, 2006)

buraco e sim da projeção da sombra de uma árvore. O parecer ser não é defeito, mas constitutivo de tudo que aparece ao olhar humano, senão não poderia empreender a existência; o próprio ensaio e erro da ciência assenta-se no parecer ser. Aquilo que parece ser é e, só, *a posteriori*, revela-se como parecer ser, ao ser desclassificado, em verdade, por um outro parecer ser. Em sua gênese, o parecer ser é um ocultamento decisivo, fazendo da exibição um disfarce. (...) No modo da *aparência*, os entes mostram o ser de outros entes, que, por si próprios, não têm poder de aparecer. Por exemplo, a pátria, algo incapaz de aparecer em si mesma, precisa de um outro ente em que se possa exhibir; a bandeira, ao mostrar a pátria, oculta-se como bandeira. Aham-se nesse rol ícones, sinais, símbolos e sintomas. Um ícone, exibindo-se a si mesmo, esconde-se ao mostrar o ente que se revela nele. (...) No modo da *mera aparência*, tem-se uma aparência falsa de algo, por exemplo, ouro ou dólar falso. A mera aparência possui sempre um caráter de falsidade, embora tenha presença, a qual é a apropriada aparência: ouro falso disfarça um metal para que ele pareça o que não é. De fato, já se olha para o ente, levantando-se a suspeita do simulacro, isto é, o ente se mostra como uma mera aparência. Podem-se citar, entre outros, como exemplos, a fofoca e o anúncio, os quais são sempre uma mera aparência em relação ao que se referem. Destaca-se, nesse patamar, o discurso político, que é forjado a aparecer algo que não é. (...) Deve-se atentar em que, nos diversos momentos de seu desdobramento, o ente pode intercambiar do nível do aparecer para o do parecer ser, da aparência ou mera aparência, podendo mesmo contemplar duas ou três dimensões, o que configura a errância como constitutivo do ser de tudo que é. A aparência é algo que está no jogo do mundo, já que é uma resultante da manifestação de algo e de sua recepção, expressando que não há consciência nem coisa em si, como prega a intencionalidade da consciência husserliana; isso implica que tudo que é mostra-se numa dinâmica fenomênica (p.38 e 39).

Esse movimento circular do aparecer do ser aplica-se à realidade organizacional, na qual o projeto de vida do executivo/trabalhador fica encoberto pelos diferentes mantos tecidos pela lógica empresarial, através da qual permanece “engessado”, parecendo ser o que não é, com uma performance que pode não condizer com seus valores e convicções. Nessa medida, esses mantos necessitam ser examinados mais de perto para poderem ser clareados em seus significados.

Esse é justamente o ponto de inserção da ação¹⁴⁰ clínica do *coach*, que testemunha o executivo/trabalhador, via interpretação, na tarefa de buscar o rumo empreendido em sua trajetória profissional, a qual não se desprende de sua vida como um todo. Perseguindo este constante movimento de aparecer e ocultar-se dos inúmeros e complexos mantos que cobrem a vida pessoal e profissional, tal faina visa iluminar um modo de considerar o desenvolvimento, não como um aumento de capacidades, crescimento, progresso e adequação, porém como *des-envolvimento*, o qual se reporta a um *des-cobrir*, pela narração de experiências, os fios de sentidos entrecruzados, oriundos da lógica organizacional e do projeto de vida. A ação clínica do *coaching* perfaz-se na interpretação dos vários mantos que se desprendem narrativamente, interpretação essa que nada mais é do que uma compreensão expressa em perspectiva do *coach*, que, seguindo esses fios, pode decifrar juntamente com seu cliente/executivo suas tatuagens, as quais intercambiam entre os níveis do aparecer, parecer ser, da aparência e mera aparência, podendo mesmo contemplar duas ou três dessas dimensões, o que configura a errância da existência.

Nas narrativas abaixo, os executivos demonstram estar totalmente identificados com as convicções e valores empresariais; porém, no decorrer das narrativas, tais convicções mostram-se como um parecer ser, já que há um desvelamento de outros valores e significados muito mais próximos aos executivos/trabalhadores, tais como a importância de estabelecerem-se relações legítimas e o quanto se sentem pouco identificados com as idéias do mundo corporativo globalizado. Fazendo parte do movimento do aparecer do ser, o fluxo das narrativas aflora a todo o momento pareceres

¹⁴⁰ *Ação* diz da condição humana de pluralidade, por isso refere-se a vida política. É uma atividade exercida diretamente entre os homens, sem mediadores materiais (ARENDT, 1990).

ser como convicções dos executivos/trabalhadores, as quais defendem e partilham todos os ideais corporativos. De fato, o *coaching* tradicional fica no nível do parecer ser, já que se utiliza de técnicas de treinamento, orientação, ensinamentos e acaba por querer “ditar”

¹⁴¹ o caminho e lugar ao qual o executivo/trabalhador deve chegar.

Então... aqui vai uma informação para quem trabalha no *coaching*... Se eu tivesse uma empresa... que tivesse na posição de contratar alguém... eu acho que é meio perigoso... perigoso nesse sentido... você dá treinamento para a pessoa... e... quando ela está bem preparada... a pessoa vai embora... a empresa fica na mão... em tudo que investiu naquele profissional... naquela pessoa...

É... Mas... dependendo do tipo de investimento que a empresa faz... ela pede que você assine um compromisso... um *play-back*¹⁴² ... com ela por dois ou tres anos... Por exemplo... ela promete: “Vou pagar um *MBA*¹⁴³ para você”... Depois que você fizer o *MBA*... ela te fala: “Você me deve dois anos de fidelidade!”... Se não você “paga” de volta... o que a empresa investiu... já viu o que acontece...

Daí... tem que haver outro tipo de política de retenção... que minimize o risco...

No início dos depoimentos, parecia que os executivos/trabalhadores identificavam-se plenamente com a dinâmica organizacional, dizendo do risco que as empresas correm ao investir na qualificação profissional. No entanto, no decorrer dos encontros, os mantos iam caindo, evidenciando o equívoco no qual estavam

¹⁴¹ *Grifo nosso*

¹⁴² *Play-back* com o sentido de manter-se ligado à empresa por detrás de um compromisso.

¹⁴³ *MBA* palavra em inglês que designa Master Business.

emaranhados. Tal movimento apóia-se numa concepção de conhecimento expressa no excerto:

Ser e aparência coincidem... aparecem no jogo do ser-no-mundo, onde coisa e o olhar se encontram.. um movimento essencial, originário do próprio aparecer da coisa e do acontecimento do olhar...e não o contrário...só depois de manifestarem-se juntas pode ocorrer o conhecimento. (CRITELLI, 2006, p. 66)

Fenomenologicamente, essa outra perspectiva de *coaching imbuí-se* de um olhar que acompanha o mostrar-se e ocultar-se no fluxo das narrativas dos executivos/trabalhadores, reconstituindo uma história não dita, o que enseja que se compreenda uma atual situação e se re-pense a carreira, não em si, mas espelhada nas múltiplas facetas da existência.

Onde o próprio *CEO veio falar para cada um de nós nos olhos...*ele veio falar assim...ele não veio falar num vídeo,...vocês são apenas 300 dentro dessa corporação...eu preciso colocar a minha estratégia em funcionamento.., será que eu posso contar com vocês pelo menos nos próximos 3 anos nessa função...Então você...Caramba!...Você assumir um negócio diante ...não é do teu superior...é do CEO...então você diz...sim ou não...é como um casamento pelo menos num tempo...eu não estou assinando um contrato...mas eu to empenhando uma palavra ..lá... **(Executivo B)**

O trecho de narrativa anterior evidencia as estratégias empresariais empregadas no trato com seus funcionários, criando um clima de “enfeitiçamento”¹⁴⁴ dirigido ao comprometimento dos executivos com as diretrizes traçadas pela empresa. Essa estratégia encontra eco no modo tradicional de fazer-se *coaching*, calcado num modelo pragmático, o qual aprisiona o executivo/trabalhador num caminho ditado e dirigido por

¹⁴⁴ *Grifo nosso*

objetivos e projetos, que não são seus, mas da companhia e do mundo organizacional globalizado.

A revelação dos executivos/trabalhadores mostra-se, metaforicamente, análoga ao desnudamento do Arlequim, cuja retirada dos mantos patenteia suas diversas vestes, que encobrem as marcas de suas experiências, incrustadas em sua pele. Do mesmo modo, ao despirem-se de seus pareceres ser, esses executivos/trabalhadores se vêem face a face com as marcas de suas experiências, as quais requerem uma reflexão sobre si mesmas. Atingindo a própria carreira, esse movimento reflexivo aponta que crescimento não diz mais respeito à obtenção de status, cargos ou promoções, porém a uma possibilidade de continuação de sua história pessoal e profissional harmoniosa com seu destinar-se¹⁴⁵; há um projetar-se a possibilidades que contemplem seus anseios e desejos e não a metas pré-estabelecidas pela empresa. Somente assim, podem-se evitar sentimentos como os relatados a seguir:

Com isso... eu percebi que nós... o grupo como um todo... temos algo em comum... Especialmente... o que me marcou mais foi que... para chegar lá na posição desejada... temos que abrir mão de várias coisas... apesar de... nem sempre... se ter idéia do que você tem que abrir mão... Mas... com o passar do tempo... é uma coisa impressionante!... A família cede espaço... É uma coisa impressionante isso!!... Eu não vi ninguém... que chegou lá... em um cargo relativamente alto... como diretor... por exemplo... e não teve que abrir mão de várias coisas... especialmente da vida pessoal... Se você disser a princípio isso eu não faço... Eu não quero... Você já limitou... É mais ou menos binário... ou sim ou não...

¹⁴⁵ Destinar-se como anteriormente mencionado em nota

Mas... se você limita suas respostas... você não cresce...

Nesse depoimento, o executivo evidencia que há pontos em comum com os outros participantes no encontro em grupo, os quais dizem de uma a carreira cindida da vida pessoal; aquele que almeja crescer profissionalmente nos moldes vigentes, ou seja, galgar de destaque nas corporações, compromete muito da sua vida pessoal.

Na medida em que esses executivos atentam a essa cisão da vida pessoal e profissional, há uma delação dos múltiplos pertencimentos que compõem suas identidades¹⁴⁶. Juntamente com a percepção da estruturação de suas carreiras, patenteiam-se os múltiplos lugares a que estes profissionais estão referenciados, posicionados num contexto amplo de pertinências Serres (1995, apud MARTINS, 1999), quer-se dizer, “*nós existimos e vivenciamos referencialmente, ou seja, somos múltiplos*” (p. 7). A essa vivência multirreferencial, relacionam-se os múltiplos papéis que os executivos/trabalhadores desempenham. É no contexto das narrativas que se abriu um espaço no qual se pode examinar cuidadosamente os mantos despídos com as experiências tatuadas e, em seqüência, reconhecer seus múltiplos pertencimentos.

A reflexão desses múltiplos lugares de pertencimento deu-se tanto com os executivos/trabalhadores quanto com a pesquisadora/psicóloga, que traz, no espaço da entrevista em grupo e individual, alguns pontos que caracterizam o *coaching*¹⁴⁷, a partir do que se encontra na literatura e nas publicações do saber científico. Porém, chamou a um questionamento desses saberes e fazeres.

¹⁴⁶ Identidade para Serres (1995).

¹⁴⁷ Consultar anexo 2.

Assim como a Arlequim a pergunta dirigida pelos jornalistas foi instigante para que começasse a despir-se e revelar-se multireferencialmente como algo surpreendentemente diferente e indefinido, esse espaço das entrevistas propiciou um caráter de multiplicidade¹⁴⁸. O que inicialmente se assemelhou ao modo tradicional de se fazer *coaching* a um olhar mais próximo dado pela experiência da interlocução, se revelou um *parecer ser*, já que trouxe uma série de novas facetas experiências desses executivos/trabalhadores.

No início do grupo de *coaching*, os executivos e a pesquisadora partem de um ponto similar a qualquer técnica de treinamento, como se tratasse, naquele momento, de um modo tradicional da prática do *coaching*, tal qual Arlequim se referindo às terras lunares. No entanto, algo que, ainda não estando claro para o grupo e pesquisadora, se ia configurando ora como conhecido ora desconhecido, como num movimento que, mesmo explicitado, parecia ainda nebuloso. Temia-se que tudo levasse a algum lugar comum, mas também se percebia que os entrelaçamentos das narrativas que se seguiam iam lançando, pesquisadora e executivos, num movimento para fora de lugares tão “cômodos”¹⁴⁹, nos quais se sabia tudo e de tudo se tinha certeza; começou-se a desimpregnação de um modelo organizacional estruturante¹⁵⁰ do sujeito em todos os participantes.

¹⁴⁸ Multiplicidade que diz dos múltiplos lugares de pertencimento do sujeito que compõem sua identidade (SERRES, 1995).

¹⁴⁹ *Grifo nosso*

¹⁵⁰ Para compreender o modelo estruturante do sujeito recorre-se as idéias de Enriquez (2001), que salienta o indivíduo quanto mais identificado com o coletivo, menor e seu questionamento e menor e sua autonomia.

Entrementes, começaram a pipocar os diversos pertencimentos profissionais, afetivos, relacionais, entre outros, dos executivos/ trabalhadores, pertencimentos esses que começaram a distinguir-se de suas identidades. Quer-se dizer, tais executivos deixaram de identificar-se apenas com seu lado profissional. Serres (1995) esclarece a diferença entre identidade e pertencimento. Identidade é o que nos torna único, ou seja, alguém ser igual a si mesmo; já pertencimento diz dos múltiplos referenciais do sujeito, como ser pesquisadora, psicóloga, brasileira, gaúcha, mãe, mulher. Assim, os executivos puderam ver-se tanto profissionalmente como diretor, gerente, colega, subordinado, líder, quanto propriamente como esposo, pai, irmão, cidadão, etc. Durante o encontro de *coaching*, os executivos confundiam sua identidade com seu pertencimento e diziam de seus relacionamentos com os outros em nome de algo que é apenas um pertencimento e não sua identidade. Configurou-se como ação clínica do *coach* o deslindar identidade de pertencimento. De acordo com Serres (1995), *“é preciso ensiná-las (pessoas), de que se trata apenas de um pertencimento. Mas podemos ir mais longe e dizer: ‘qual é sua identidade?’ Bem, minha identidade é a intersecção de todos os meus pertencimentos”* (p. 17).

Confundindo o fato de serem funcionários da empresa X, com cargo Y, como sendo sua própria identidade, os executivos estariam assassinando (SERRES, 1999) o “não ser executivo”, o que o confina a apenas ser executivo, em detrimento a outros pertencimentos. Embora seja constituída de pertencimentos, a carreira deve ser pensada pelo viés da identidade, já que é o executivo A que pertence ao cargo Y na empresa X, durante um período de tempo de sua vida, pertencimentos esses passíveis de mudanças e acréscimos. A identificação dos inúmeros pertencimentos dos executivos possibilita o

questionamento do modelo de *coaching* tradicional. A demanda do executivo A “OK, **mas me define *coaching***” traz à baila a dúvida de *coaching* ser uma técnica de ensinamento e orientação ou uma prática voltada para o próprio do sujeito social, segundo as narrativas abaixo:

Mas... ainda está carente a definição de *coaching*... os objetivos... Porque eu conheço a palavra *coaching*... E o *coaching* que eu exercito ali... no dia-dia... com os funcionários... que precisam aprender... pelo que estou entendendo... é algo um pouco mais técnico... mais voltado ao desenvolvimento psicológico da pessoa... Você poderia desenvolver isso mais para mim???...

Mas... dê-me um exemplo de uma empresa... que vem fazendo isso de uma forma mais madura?!...

Isso!!!... Então... o que se vê hoje em dia é que... a maioria dos *coaching* são indicados pela empresa... ou fazem parte dos PDP¹⁵¹... como uma meta para vocês alcançarem resultados... E... o que vemos... é que muito pouca gente procura o *coaching* espontaneamente... por si mesmo... A maioria procura por imposição da empresa... Geralmente... acontece de ser indicado dentro da empresa... onde geralmente... o teu chefe, teu líder é o teu *coach*...

Aqui... eu coloquei... apenas... algumas diferenças... entre *coaching* e outras modalidades de desenvolvimento no trabalho... quer dizer... o que eu...como ser humano... quero para minha carreira... E envolvem âmbitos diferentes... Por exemplo... o que quero ser daqui a 3 ou 5 anos... como funcionário internacional... Essa é uma meta!... E esse resultado... pode ser trabalhado em longo prazo... Cada um de vocês pode pensar: “O que eu quero daqui a 5 anos?”... Esse já seria um primeiro passo do processo de desenvolvimento... Quero diferentes coisas... Assim... o enfoque que eu tenho não é só técnico... mas também relacional...

¹⁵¹ Plano de Desenvolvimento Pessoal.

Na medida em que o encontro de *coaching* desenrolava-se, novas configurações e compreensões iam se construindo, com novas nuances, constituindo-se numa aprendizagem¹⁵². Tanto os questionamentos em relação à identidade e pertencimentos, quanto o olhar mais atento e compreensivo aos mantos que se desnudavam, trouxe à baila novo sentido, novas possibilidades de aprumar a carreira em sua existência, configurando o chamado para um novo destinar-se¹⁵³.

Figura 8

Retornando a Serres (1993), ele esclarece a fábula do Arlequim:

(...) Arlequim não é imperador, nem mesmo derrisório. Arlequim só é Arlequim, múltiplo e diverso, ondulante e plural, quando se veste e se desveste: nomeado, condecorado porque se protege, se defende e se esconde, múltipla e indefinidamente. Brutalmente, os espectadores, juntos, acabem de esclarecer todo o mistério. (...) Arlequim: ei-lo agora desvendado: ele é hermafrodita, corpo mesclado, macho e mulher. Monstro? Esfinge, animal e donzela; centauro, macho e cavalo; unicórnio, quimera, corpo compósito e misturado, onde e como distinguir o lugar da solda ou do corte, o sulco onde a ligação se ata e se aperta, a cicatriz onde se juntam os lábios, o da direita e o da

¹⁵² Aprendizagem apresentada mais adiante.

¹⁵³ Destinar-se conforme nota de rodapé anterior.

esquerda, o de cima e o de baixo, mas também o anjo e a besta, o vencedor vaidoso, modesto ou vingador, e a humilde ou repugnante vítima, o inerte e o vivo, o miserável e o riquíssimo, o tolo cabal e o louco vivo, o gênio e o imbecil, o senhor e o escravo, o imperador e o palhaço. Monstro, é verdade, mas normal. Que semblante afastar, agora, para melhor conhecer o lugar de junção? Eis Arlequim, mestiçado, mestiço, híbrido, multicolorido (...) quando todos já estavam virando as costas, alguém lançou um súbito apelo e o público se voltou para o palco, dramaticamente iluminado. Pierrô, Pierrô, gritam os espectadores. No lugar exato do imperador da lua erguia-se uma massa ofuscante, mais clara que pálida, mais transparente que diáfana. Quando a cortina se fechou, a referência a Pierro ainda era ouvida. Mas uma pergunta era ainda feita: como as mil cores do casaco podem se dissolver numa soma branca? E os doutos respondiam: Assim como o corpo assimila e retém as diversas diferenças vividas durante as viagens e volta para casa mestiçado de novos gestos e de novos costumes, fundidos as suas atitudes e funções a ponto de fazê-lo acreditar que nada mudou para ele, também o milagre laico da tolerância, da neutralidade indulgente, acolhe, na paz, todas as aprendizagens, para delas fazer brotar a liberdade de invenção e, portanto, de pensamento. (...) Sob a perspectiva desta fábula podemos caracterizar melhor o que entendemos por um sujeito múltiplo: ele se inscreve na ordem do mestiço, do impuro, do entrecruzamento, do nem isso nem aquilo, da incerteza, da instabilidade. (SERRES, 1993, p. 4-6)

Do mesmo modo, acontecia no grupo algo muitas vezes indefinível, que se configurava numa aprendizagem apontada na citação abaixo extraída de Serres (1999), referente a Arlequim. Dizia de algo por vezes estranho, por vezes conhecido, tanto à pesquisadora quanto aos executivos. Afinal,

Somos lançados neste mundo e pela aprendizagem nele nos localizamos e através dela nos misturamos...o aprendizado consiste numa mestiçagem assim. Estranha e original, já misturando os genes de pai e de mãe, a criança só evolui por novos cruzamentos; toda pedagogia recomeça o engendramento e o nascimento de uma criança: canhoto nato, aprende a se servir da mão direita, permanece canhoto, renasce destro, na confluência dos dois sentidos; nascido gascão, ele assim permanece e se torna francês, de fato, mestiço; francês viaja e se faz espanhol, italiano, inglês ou alemão; esposa e aprende a cultura deles, sua língua, ei-lo mestiço de quarta ou oitava geração, alma e corpo mesclados. Seu espírito se assemelha ao casaco furta-cor de Arlequim. (SERRES, 1993, p. 61)

5.1. - OUTRO MODO POSSÍVEL DE FAZER COACHING: UMA PRÁTICA POSSÍVEL NO CAMPO DO ACONSELHAMENTO PSICOLÓGICO

Não dissuadir

Quem dá conselhos faz bem em averiguar primeiramente a própria opinião do consulente para em seguida confirmá-lo para ele. Ninguém se convence facilmente da inteligência superior de outra pessoa e, portanto, poucos pediriam conselho se fosse com propósito de seguir um estranho. Ao contrario é a própria decisão já tomada em surdina que querem mais uma vez conhecer, por assim dizer pelo avesso como opinião do outro. Esta visualização solicita dele e tem razão em fazê-lo. Pois é perigosíssimo realizar aquilo que se decidiu “por si próprio” sem deixar passar discurso e réplica por um filtro. Portanto, já está ajudada pela metade quem busca conselho, e quando ele pretende fazer o oposto, e melhor encorajá-lo ceticamente a contradizê-lo convictamente. (BENJAMIN, 1995, p.242)”.

Nos capítulos anteriores, procurou-se historicizar as práticas de desenvolvimento humano buscando sua forma de compreender o indivíduo e o sujeito social, entrelaçados ao modo das ciências abarcarem o humano. Contudo, nem sempre este se mostra tão estruturado como o predito pelo científico. Pode-se encontrar um sujeito enredado nas tramas do seu mundo do trabalho, trama esta permeada de crises, falta de sentidos e sofrimento.

Foram encontradas, também, práticas, originariamente, foram gestadas na Psicologia, mas que foram se distanciando e perdendo seu sentido originário. Na medida em que foi emergindo o sofrimento do indivíduo/trabalhador, a abordagem clínica foi se revelando uma forma de inclinar-se a este sofrer. Mas este inclinar-se é resposta a uma demanda que brota das questões sociais, que dizem de uma situação emergente e de uma crise, que é experienciada pelo homem-trabalhador submerso em seu contexto de

trabalho; assim como o executivo Michael ficou à mercê do “controle remoto”. Então, inclinar-se somente ao sofrimento se faz insuficiente; em tal contexto do mundo do trabalho atual. É necessário cuidar desta situação emergente, de maneira a encontrar alternativas de cuidado através de intervenções clínicas.

Em busca de tal encaminhamento, entrelaço os questionamentos acerca do *coaching* com a prática de Aconselhamento Psicológico (AP), como ação clínica interdisciplinar surgida em época de pós-guerra para atender uma demanda social não contemplada por outros campos e atuações da Psicologia (MORATO, 1999), inicialmente configurados a serviço de outras ciências para, somente mais tarde, poder-se tornar uma prática que possibilita ao psicólogo tornar-se um técnico/agente¹⁵⁴ a serviço da sociedade, disponibilizadamente inclinado a ouvir e ocupar-se de tais demandas (MORATO, 1999).

O caminho do Aconselhamento Psicológico em direção ao reconhecimento de prática própria e específica do psicólogo passou por apoiar-se em teorias e técnicas, como modo para legitimação e pertencimento. No entanto, o AP possibilitou ao psicólogo o questionamento de seu próprio exercício nos domínios da saúde e educação, além de mera função/serviço de técnico/avaliador. De fato, instaurou-se como uma prática de fronteira, constituindo-se numa passagem entre a ação e o questionar o próprio fazer, repensando a própria pragmática da Psicologia como ciência e profissão (MORATO, 1999).

Trata-se de uma prática psicológica que, estando calcada no contexto social no qual está inserida, dispõe-se às demandas sociais, dirigindo-se a uma pluralidade de situações que contemplam a “*esfera acadêmica de formação de psicólogos*” e o “*cotidiano profissional*” (MORATO, 1999, p.84), que se apresenta no atendimento

¹⁵⁴ Técnico/agente contempla, aqui, referência a *techne* como ação (ARENDT, 1990).

institucional de uma comunidade. Voltada para a compreensão do plexo de significados atinentes, tal prática visa

transcender um eu/indivíduo para passar para um nós/humanos. Transcender uma ação pragmática da eficácia, como a americana, ou ética existencial daquilo que é bom para a própria existência individual, como a européia, para transitar para prática mais justa e moral, que é aquela que buscamos compreender através do nosso fazer (MORATO, 1999, p.84).

Ouvindo as demandas sociais para a reformulação apropriada de sua prática clínica, o AP pode dirigir-se a outros contextos, que solicitavam atenção e cuidado, como instituições de saúde, educacionais e de segurança pública, além de dirigir-se a grupos, conflitos sociais, empresas. Nessa direção, é uma prática que envolve *“um comprometimento político. Diz respeito à ação: convocação do profissional como ser humano a experienciar e agir, conforme a condição de sua humanidade”* (MORATO, 1999, p.84 e 85).

Morato (1999) explicita, ainda, o campo do Aconselhamento Psicológico como *“solo para as tensões de existência do homem em situação de vida no mundo com outros, ou seja, das relações interpessoais”* (p. 83). Assim, oferece-se como campo interdisciplinar entre a Psicologia Social, Personalidade, Relações Institucionais, Sociologia, Antropologia, Letras, Artes, Administração, entre outras.

O Aconselhamento Psicológico norteia-se pela intersubjetividade e comunicação do sujeito com outros, constituindo-se assim num movimento propiciador de mudanças, no qual prática e ação caminham juntas (MORATO, 1999). Nesse contexto, prática refere-se a um modo de *fazer*, significando ação; ou seja, ao realizar a prática de Aconselhamento Psicológico, o psicólogo firma decisões éticas, com condutas e

habilidades específicas de uma ação clínica. É uma prática que acontece pela ação, ou seja,

atividade exercida diretamente entre os homens, sem mediação de coisas ou da matéria; diz respeito à condição humana de pluralidade e, assim, refere-se diretamente à vida política. É, ao mesmo tempo, um meio de liberdade (capacidade de reger o próprio futuro) como também única forma de expressão da singularidade individual. Portanto, a ação é entendida como a fonte do significado da vida humana, a capacidade de começar algo novo, que permite ao indivíduo revelar sua identidade (MORATO, 1999, p.85).

Configurando-se como região interdisciplinar, o Aconselhamento Psicológico considera a ação clínica contextualizada e perpassada por fenômenos sociais, políticos, geográficos e culturais; tal abrangência de visão de prática possibilita responder mais apropriadamente aos apelos reais da experiência humana. Essa prática clínica não se dirige aos sujeitos procurando comportamentos modelares ou ajustados, que os tornem eficientes¹⁵⁵, a partir de visão científica pragmática. Sua ação visa o bem estar do sujeito por mudanças pertinentes a seus legítimos projetos de vida; é nesse sentido que se apresenta como também ação ética.

Nesta pesquisa, o caminho para ação clínica ética aconteceu via os encontros de *coaching* aos executivos/trabalhadores narrando de suas histórias, oportunidade essa que lhes abriu possibilidade para elaborarem sua experiência no trabalho. Afinal,

o compartilhamento de uma experiência que seria retraduzida fundando-se numa escuta referida aos contextos próprios dos que a ouvem. Mesmo porque não se tratando de uma linguagem prático-comunicativa, essa transmissão é uma transmissão sem inteligibilidade, no sentido que indica J.M. Gagnebin, não de tudo compreender, de tudo explicar, mas na atenção ao que escapa, ao que se esquia de todo o vocabulário e de toda sintaxe (GAGNEBIN, 1994 apud CARDOSO, 1997, p177 e 178.).

¹⁵⁵ *Eficiente* no sentido cujas características ou qualidades ou cujo equipamento cria condições apropriadas ou ideais para a consecução de determinada finalidade (uma ação, um trabalho, uma operação etc.) (HOUAISS, 2004)

Nesse sentido, pode-se apreender essa nova forma de *coaching* como prática de Aconselhamento Psicológico, já que seu foco se dirige à aprendizagem articulada com a experiência subjetiva de cada executivo/trabalhador em seu contexto profissional. Tal aprendizagem permite o executivo/trabalhador a des-envolver-se no trabalho, contemplando pertinentemente o âmbito de sua humanidade. Tal possibilidade de des-envolvimento remete-se ao desnudamento do Arlequim, através do qual se patenteiam as tatuagens que carregam as marcas de sua experiência. Arlequim pode, então, ser espectador de ator que é de sua própria história. Agindo, agora, como observador/participante de si próprio, autoriza-se a realizar questionamentos, além de reposicionamento e direcionamento com compreensão de sua atuação profissional, articulados ao contexto da existência: des-envolvimento pela aprendizagem significativa¹⁵⁶.

Desse modo, a prática de Aconselhamento Psicológico possibilita aos executivos/trabalhadores re-significar sua experiência no trabalho, ao perceberem-se de uma forma contextualizada na situação, que contemple, inclusive e sobretudo, a magnitude da afetação imprimida pelo mundo organizacional. Fundamentalmente, tal prática constitui-se em atenção e cuidado à subjetividade do executivo/trabalhador, liberando-o a trabalhar suas competências de maneira integrada à existência.

Cumprе esclarecer que, por esse viés, competência distancia-se do modelo vigente tradicional, que a entende como aquisição de habilidades e comportamentos adequados, por incorporar o sentido da aprendizagem significativa. Ao desnudar-se e ver seu corpo totalmente tatuado com as marcas de sua experiência, Arlequim está às voltas com seu

¹⁵⁶ *Aprendizagem significativa* por dar-se via experiência.

conhecimento tácito, fundamento de sua identidade. Por esse desnudamento e contato com o conhecimento tácito, Arlequim habilita-se a apreender significativamente que é alguém em história¹⁵⁷, a qual aparece sob diversos mantos e máscaras. Do mesmo modo, ao relevar o conhecimento tácito como fundamental para o des-envolvimento de sua carreira, o executivo/trabalhador aprende significativamente, articulando as várias marcas de sua experiência pessoal e profissional a novas significações, abrindo caminhos para que sua história de carreira possa continuar de uma forma harmoniosa e própria. Nesse des-envolvimento, a formação técnico-formal passaria a ser um “detalhe”¹⁵⁸, constituindo-se num epifenômeno¹⁵⁹. Pelo conhecimento tácito, o executivo/trabalhador está em *techne*, ou seja, *sabe fazer* por ver-se situando em seu mundo do trabalho como constituinte da existência. Por outro lado, o conhecimento técnico-formal constitui-se em técnicas padronizadoras de comportamento e eficiência, que habilitam os executivos a ocuparem posições e cargos nas organizações.

Retomando Arlequim como alguém que se apreende em história, “*aconselhar é menos responder a uma pergunta que fazer uma sugestão sobre a continuação de uma história que está sendo narrada*” (BENJAMIN, 1985, p. 200). Apreender-se em história é reconhecer-se como alguém que persiste em ser *quem é*, acontecendo como duração entre seu nascer e morrer, o que se perfaz como experiência. Debruçar-se sobre a experiência do executivo/trabalhador incentiva-o à narração de sua história, tornando-o receptivo a sugestões que possam abrir-lhe caminhos possíveis de encaminhamento de

¹⁵⁷ No sentido fenomenológico existencial, *história* remete-se ao acontecimento da existência como um prolongar-se entre o nascimento e o morrer, conforme já visto no capítulo 3.

¹⁵⁸ *Grifo nosso*

¹⁵⁹ *Epifenômeno* trata-se de um fenômeno secundário que se ajunta a um fundamental.

suas escolhas profissionais, atreladas ao *poder-ser*¹⁶⁰ atualizado no contexto específico de trabalho. Em outras palavras, para que o profissional, em sua carreira, desenvolva-se em suas habilidades, é preciso que sua história pessoal seja ouvida, testemunhada por alguém que o permita resgatar sua experiência e, assim, re-significá-la, abrindo novas possibilidades de agir.

Curiosamente, a este momento de historicização de si mesmo no exercício de um ofício é o que Fedida (1988) denomina como momento de supervisão, dada à possibilidade de surgimento de uma *démarche*/encaminhamento junto a uma instituição de trabalho, a clínica, a fim de legitimar-se em seu *métier*. É tarefa do supervisor conduzir o supervisionando a simplesmente encontrar seu próprio estilo profissional.

Recorrendo ao sentido etimológico, *supervisão* (MORATO, 1989, p. 129, 268 e 269), é composição do latim *super* (*sobre ou além*) e *videre* (*ver, assitir, descobrir*) e/ou *visio* (*criação de ver*), referindo-se a *máxima criação de ver, ver além*. Como *ver além*, supervisão aproxima-se do inglês antigo *wit* ou *witan*, significando *saber*, mescla entre *videre*, latina, e *edenai*, do grego *idein* (*ver*). Desse modo, *wit* tem dois sentidos arcaicos: *saber* e *vir a saber/aprender*. Supervisionar, assim, seria *tomar a si, dirigir um espetáculo de criação de ver para aprender*. Por outro lado, a etimologia de *metáfora* revela composição entre *meta* (*depois, mudança, ir além*) e *pherein* (*carregar, suportar*). Assim, *metáfora* seria *carregar adiante, suportar levando adiante*. Tomando o sentido de *supervisão* e *metáfora* para *coaching* como *meio para locomover*, poder-se-ia dizer que se trata de *aprendizagem que carrega adiante, com cuidado desvelador, para apenas esboçar um percurso a se iniciar*, ou seja, uma ação atenta e cuidadosa, ética e política, própria à condição humana, segundo Arendt (1990).

¹⁶⁰ *Poder-ser* visto no Capítulo 3.

Para Morato (1989, p. 138), a supervisão revela-se como uma região fronteira de limites entre ensino e aprendizagem, entre formação pessoal e profissional, entre teoria e prática, de momento de processo de crescimento e conhecimento, entre modalidades da prática do Aconselhamento Psicológico. Na medida em que questiona os saberes e fazeres instituídos da Psicologia, modalidades da prática do AP, desde sua origem, transitam pela dimensão política da ação do psicólogo, atento a singularidades e pluralidades psicossocioculturais próprias ao ser humano, com a firme intenção de inclinar-se às situações do cotidiano para com elas aprender a inventar outras possibilidades de cuidar do humano do homem. Foi deste modo que tais modalidades de prática têm surgido decorrentes do contexto de atuação de AP, principalmente em países da América Latina (MORATO, 1999), no âmbito da saúde e da educação: *Supervisão de Apoio*, oferecida a profissionais que buscam resgatar os entraves pessoais e profissionais na atuação direta com sua clientela; *Plantão Psicológico*, acolhimento a demandas individuais; e *Oficinas de Criatividade*, espaço de elaboração da experiência pessoal e coletiva através de recursos expressivos (SCHIMIDT, 1999).

Considerando-se a prática clínica implicada no Aconselhamento, sua legitimidade profissional é garantida pela supervisão, dado que, conforme Dolto (1985), permite que seja possível tanto um sujeito quanto um grupo conhecerem-se e poderem falar entre si acerca de um trabalho com afinidades profissionais. É *pela* e *na* supervisão que o sujeito apropria-se do *poder ser*, reconhecendo-se e autorizando-se em legítima ação pública: apresenta quem ele é, revigorando sua singularidade publicamente diante de outro/outros, como parte da vida corporativa co-existente. É nesse sentido que a supervisão abre

brechas para que o sujeito se autorize como *agente*, ou seja, como iniciador. Afinal, para ARENDT (1981),

agir é condição propriamente humana. Sua origem etimológica revela tanto início (*archein*) quanto “*imprimir movimento a alguma coisa*” (p. 190), considerando-se o latino *agere*. Diz respeito a um agente que é também um iniciador, e, nesse sentido, implica que não possa ter ocorrido a partir de algo. Implicitamente, comporta liberdade e imprevisibilidade. É sempre novo por ser início, e, como tal não pode sujeitar-se a leis ou probabilidades que tendem a implicar em certezas. O inesperado é próprio da capacidade de agir do homem. Por suas ações e pela revelação daquilo que faz (discurso), o homem revela quem é. (MORATO, 1999, p. 429).

Contudo, autorizar-se e reconhecer-se como iniciador e agente não significa que apenas o sujeito ele mesmo seja o autor do desdobramento de sua ação. Como homem no mundo com outros, o sujeito é sempre co-autor, pois, retomando Dolto (1985, p. 41) é no modo “*de vida de uma sociedade de trabalho, de uma corporação*”, que se faz possível a homens “*sustentarem-se uns aos outros quando se tem afinidades profissionais*”. É esta a razão para o trabalho de supervisão como clínica, acontecendo por uma ação política.

Ao mesmo tempo, é através da supervisão que os saberes de ofício podem ser comunicados, por tratar-se de elaboração da experiência profissional em ação. Permite tanto a compreensão do *fazer* prático quanto reflexões para engendramento teórico. Por essa ótica, a supervisão se apresentaria como zona de trânsito entre o conhecimento tácito ou pessoal, constituído a partir de disposições e habilidades afetivas, cognitivas, motoras e de linguagem do sujeito, pré-reflexivo e corpóreo, e o conhecimento explícito ou focal, passível de ser tematizado por trabalho reflexivo.

É por esta articulação que a supervisão permite uma aprendizagem em trânsito, aquela que se origina por ser afeita a multiplicidades e imprevistos inoportunos, como que tatuagens do Arlequim: marcas da experiência. Diz respeito à experiência de contato

com o mundo e na coexistência com outros, deixando-se ser chamado por ele enquanto também o chama. Na situação de supervisão, tal aprendizagem acontece e é vivida como significativa pela possibilidade de compreensão que a envolve. Se compreender diz respeito à possibilidade de amalgamar experiências afetivo/cognitivas para criação de sentido a partir do sensível vivido, para o conhecimento focal/explicito é básico o conhecimento pessoal como fundo significativo contextualizado.

Assim, o sentido de supervisão do qual se parte é: situação contextualizada para que um profissional resgate sua própria condição de indivíduo com dúvidas e estranhamentos em seu contato profissional de ajuda a indivíduos, para que, a partir de seus próprios questionamentos e dificuldades, possa apresentar-se mais propriamente receptivo e disponível em sua atuação (...), redimensionar-se em sua vida. Possibilidade de constituição de subjetividade pela criação de sentido. (MORATO, 1999, p. 72)

É por essa perspectiva que a supervisão, como o dizer das marcas da experiência pela vida, abre espaço para o *des-envolver*, retirar os mantos que encobrem as tatuagens, abrindo-se ao reconhecimento e re-significação. Diz respeito ao re-encontro do sujeito consigo mesmo em sua própria morada¹⁶¹ no mundo.

Supervisão, como modalidade de prática de AP, inclinada com atenção ao sofrimento do homem no trabalho, que clama por significação e reconhecimento sem se perder em uma massificação cultural, apresenta-se ao trabalhador/executivo como possibilidade de encontrar uma morada, sem fazer disto um hábito cristalizado, buscando ser reconhecido em sua singularidade plural, ou seja, entre pares. Eis um possibilidade de re-significação de *coaching/carruagem*.

¹⁶¹ *Morada*, originariamente, significava *assento*, a partir do significado da palavra *ethos*, referindo-se a conjunto de valores, posturas e hábitos considerados como uma *moradia*, parte do mundo na qual o sujeito se sente relativamente abrigado. Assim, levando-se em conta que o significado etimológico de *ethos*, palavra da qual se origina *ética*, abarca tanto os costumes quanto a morada (FIGUEREDO, 1995), *ética* diz respeito a posturas existenciais e/ou concepções de mundo capazes de dar acolhimento, assento ou morada à alteridade. (ANDRADE & MORATO, 2004).

Encontro, agora, como pesquisadora, o sentido deste trabalho. É na busca de um *saber/fazer* e *saber/dizer*¹⁶², co-respondendo à própria experiência, que este estudo se constitui como aprendizagem significativa. Revela-se como possibilidades de conhecer e compreender, a partir da própria experiência de quem se expressa, e de sua relação com os outros no mundo, experiência essa que anseia por criação de sentido, porque diz de um significado vivido.

5.2 - REVISITAÇÃO AO COACHING COMO UMA POSSÍVEL (RE) SIGNIFICAÇÃO

Busca-se, agora, re-significar a prática do *coaching* de modo outro: não via demanda organizacional e associado a um processo de *empowerment*, mas via supervisão enquanto ação clínica: uma prática ética e política.

O *coaching* como um processo de facilitação para o sujeito repensar a sua carreira, de modo mais próprio, diz da propriedade do projeto profissional ser autorizado pelo executivo/trabalhador mesmo. Ao autorizar-se pelo rumo que deseja dar à sua carreira, ele mesmo imprime sua marca ao seu plano de des-envolvimento profissional, criticamente podendo considerar interesses outros: deixa de apresentar-se como marionete organizacional, passando a ser autenticador de seu projeto profissional, calcado na real complexidade da existência. Por essa ótica e retomando a metáfora do filme Click, Michael, ao ver-se com uma nova chance de fazer da sua vida pessoal e profissional uma outra história, corre atrás de mudar seu destino, deixando de responder às demandas da

¹⁶² *Saber/fazer* e *saber/dizer* diz da experiência, não calcada no sentido científico e cognitivo, mas no saber responder apropriadamente, com gestos e palavras, as complexas situações, sem recorrer a esquemas conceituais (GENDLIN, 1973).

organização/empresa/cargos/outras pessoas, e passando a responder às suas reais necessidades.

O *coaching*, como uma forma de abrir possibilidade de que se gerencie a carreira por si mesmo, remete a clarear o lugar que *labor*, *trabalho*¹⁶³ e ação ocupam no modo de ser do profissional no contexto organizacional. Por esse viés, o executivo/trabalhador precisa apropriar-se da sua força de trabalho como demanda de si mesmo e não apenas da corporação, o que implica em ação de autorização de si mesmo frente a seus pares, abrindo, inclusive, possibilidade para mudanças no contexto da organização. Caso contrário seu destino será semelhante ao personagem Michael, que cindiu sua vida profissional de outras dimensões do existir. Cuidar da carreira deste modo reporta-se a atentar às situações de vida como ser no mundo, o que implica que *cuidar de ser* diz respeito a cuidar das ocupações profissionais, dos outros nela implicados e de si mesmo.

Nessa direção, o *coaching* compreendido pela modalidade de supervisão como prática de AP, apresenta-se como cuidado, específica do psicólogo, que não se pautaria exclusivamente pela orientação organizacional, mas sim pela perspectiva de Benjamin: a narração de uma história abre-se ao des-dobramento/des-envolvimento, continuação autenticada e autorizada pelo próprio executivo/trabalhador, modo esse de cuidar de ser si mesmo junto à profissão, sem des-cuidar-se de poder, também, considerar criticamente seu lugar no projeto da organização.

Nesse sentido, reafirma-se o sentido originário de *coaching*: um meio de abrir caminhos para cuidar do existir humano. Em outras palavras, *coaching* seria supervisão

¹⁶³ Nesse sentido, cabe esclarecer que *trabalho*, aqui, como refere Arendt (1990), é qualquer atividade humana capaz de criar e extrair coisas da natureza, para gerar um mundo de objetos partilhados pelos homens, dizendo respeito ao modo de ser do homem como constituinte de mundo. Já *labor* diz da atividade relacionada à satisfação de necessidades biológicas para sobrevivência própria e da espécie.

que cuida da carreira profissional no movimento da existência. Considerado como *práxis*, respeita a singularidade do executivo/trabalhador na pluralidade de pares/diretores/família: contempla a dimensão humana da alteridade.

Breve Inconclusão...

Este estudo não busca romper com os paradigmas vigentes. Propõe-se a lançar um chamado a que profissionais executivos e psicólogos passem a considerar outras possibilidades de realização para a prática de *coaching*: não esquecer que a vida profissional precisa ser um projeto próprio, contemplando outras dimensões da existência.

Seria possível, por esta proposta aqui esboçada, conduzir executivos/trabalhadores a não se orientarem como indivíduos escravizados pela máquina capitalista em nossas organizações? Seria possível pela carruagem/*coaching* acompanhar o executivo no trabalho como agente de sua própria história?

Sem objetivar uma resposta ou conclusão generalista, porém pensando a prática do *coaching* a partir da perspectiva aqui esboçada, observou-se que a maneira tradicional de fazer *coaching* responde às demandas do universo corporativo globalizado, pois procura “adaptar” o indivíduo à lógica empresarial, esteja o executivo/trabalhador alocado em seu país de origem ou no mundo internacionalizado. Na forma como vem acontecendo sua execução, sem especificidade própria, trata-se de prática a serviço da lógica mercadológica: uma prática de treinamento, orientação ou maneira de comportar-se perante subordinados. Não cuida de sua ação para reconhecimento e autorização à legitimidade profissional do psicólogo.

Convido, agora, o leitor, se ainda não o fez, a assumir a escrita da história da sua vida, cuidando de não se deixar escravizar pelas demandas socio-organizacionais. Procure orientar-se pelas verdadeiras demandas que o tornem único, singular e não uma mera máquina reprodutora de lógicas vigentes.

Convido, também, os psicólogos a re-pensarem práticas organizacionais, não rompendo com o contexto, mas cuidando para que suas ações nunca deixem de ser compromissadas com a vocação do psicólogo: cuidar para que o homem cuide de seguir sua destinação. Em outras palavras, repensar a prática psicológica de modo a não haver dicotomia no jeito de ser psicólogo: psicólogo em organizações age clinicamente, já que ação terapêutica pode ocorrer em qualquer contexto como especificidade do psicólogo.

O *coaching*, nesta proposta, possibilita ao executivo narrar sua história e dela apropriar-se pelo seu conhecimento tácitos do ofício, como aprendizagem significativa na existência. Aprendizagem esta que permite a explicitação de sua história, testemunhada, olhada e cuidada por ambos, psicólogo/*coach* e executivo/trabalhador. Por este cuidado atento, o *coaching* poderá permitir-se ser uma ação clínica terapêutica, mas não uma psicoterapia. Pensar clínica como exclusiva da psicoterapia é alocar-se nessa instituição, própria à contemporaneidade e, assim, inserida no mundo do capitalismo.

Convido, aqui, vocês a percorrerem novo significado/sentido para *coaching*: reafirmando o sentido originário, *coaching* como meio de abrir caminhos para cuidar do existir humano.

VI - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ANDRADE, Ângela Nobre de e MORATO, Henriette Tognetti Penha. Para uma dimensão ética da prática psicológica em instituições. *Estud. psicol. (Natal)*, maio/ago. 2004, vol.9, no.2, p.345-353. ISSN 1413-294X.
2. ALMEIDA, F. *Aconselhamento Psicológico numa Visão Fenomenológico-existencial: cuidar de ser*. In: MORATO, H. T. P. *Aconselhamento psicológico centrado na pessoa: novos desafios*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.
3. AUN, H.A. *Uma face entre muitas outras possíveis se olhada pelo avesso do mundo: questionamentos através de uma prática*. 2005. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
4. _____. *Ser Clínico como educador: uma leitura fenomenológica existencial de algumas temáticas fundantes na prática de profissionais de saúde e educação*. Tese de Doutorado. São Paulo: USP. 2005.
5. ARENDT, H. *A Condição Humana*. Rio de Janeiro: Forense-Universitária; Rio de Janeiro: Salamandra; São Paulo: EDUSP. 1991.
6. _____. *Entre o Passado e o Futuro*. São Paulo: Perspectiva. 2000.
7. ARAUJO, J. N. G.; CARRETEIRO, T.C. (org). *Cenários Sociais e Abordagem Clínica*. Belo Horizonte: Escuta/FUMEC, 1999.
8. BARRUS-MICHEL, J. Intervir enfrentando os paradoxos da organização e os recuos do ideal. In: ARAUJO, J. N. G.; CARRETEIRO, T.C. (org). *Cenários Sociais e Abordagem Clínica*. Belo Horizonte: Escuta/FUMEC, 2001. p. 171-186.
9. BAUMAN, Z. *A modernidade e ambivalência*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed. 1999.
10. BENJAMIN, W. *Charles Baudelaire um lírico no auge do capitalismo*. São Paulo: Brasiliense. 1989. – (Obras escolhidas, v.3).
11. _____. *Magia e Técnica, Arte e Política*. São Paulo: Brasiliense. 1994. – (Obras escolhidas, v.1).

12. _____. *Rua de Mão Única*. São Paulo: Brasiliense. 1995. – (Obras escolhidas, v.2).
13. BIRMAN, J. *Entre o Cuidado e Saber de Si. Sobre Foucault e Psicanálise*. Rio de Janeiro: Relume Dumará. 2000.
14. BOSOMENY-NAGY, L. *Lealdades Invisibles*. Buenos Aires: Paidós. 1994
15. BUARQUE, C. *Reumanizando as Invenções*. Revista da Universidade de São Paulo. São Paulo: (4): 75-85, março, 1987.
16. BROWN, J. A. C. *Psicologia Social da Indústria*. São Paulo: Atlas, 1976.
17. CABRAL, B. E. B. & MORATO, H.T.P. *Considerações Metodológicas a partir da formulação de uma questão para pesquisa. Interlocuções*. Revista de Psicologia UNICAMP. (3) v.1-2, jan-dez, 2003. p. 155-176.
18. CARDOSO, I. *A narrativa Silenciada*. São Paulo: Brasiliense, 1997
19. CRITELLI, D. M. *Analítica do Sentido: uma aproximação e interpretação do real de orientação fenomenológica*. São Paulo: Brasiliense, 1996.
20. _____, Martin Heidegger e a Técnica. Margem, São Paulo, nº 16, p.83-89, Dez.2002
21. DICIONÁRIO ELETRÔNICO HOUAISS DA LÍNGUA PORTUGUESA, 2004
22. DEJOURS, C. *A Loucura Do Trabalho*. Estudo de Psicopatologia do Trabalho. São Paulo: Oboré, 1987.
23. DOLTO, F.: Entrevistas sobre Supervisão. In Pátio, n. 2: 36-45. São Paulo: 1985
24. DUTRA, J. (org). *Gestão por Competências. Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente. 2001
25. ENRIQUEZ, E. Instituições, poder e desconhecimento. In: ARAUJO, J. N. G.; CARRETEIRO, T.C. (org). *Cenários Sociais e Abordagem Clínica*. Belo Horizonte: Escuta/FUMEC, 2001. p. 49-74.
26. ENRIQUEZ, E. *A organização em análise*. Petrópolis: Vozes. 1997
27. FEDIDA, Pierre. Entrevista com Pierre Fedida. *Revista ID. Revista da Sociedade de Psicanálise*. São Paulo, (14): 59-69, 1988.

28. FELTZ, D. et al. A conceptual model of Coaching efficacy: Preliminary investigation and in development. *Journal of Educational Psychology*. 91 (4), Dec 1999, 765-776.
29. FISCHER, A. O conceito de modelo de gestão de pessoas – Modismo e realidade em Gestão de Recursos Humanos nas empresas Brasileiras. In: DUTRA, J. (org). *Gestão por Competências. Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente. 2001. p.9-22
30. _____, Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente. 2002. p. 11-34.
31. FIGUEIREDO, L.C.M. *A invenção do psicológico: quatro séculos de subjetivação (1500-1900)*. São Paulo: EDUC; Escuta. 1991.
32. _____ *Matrizes do pensamento psicológico*. Petrópolis: Vozes, 1992.
33. _____ 1993. Sob o signo da multiplicidade. In: *Cadernos de Subjetividade* São Paulo, v.1, n.1, p.89-95, mar./ago. 1993
34. _____ *Revisitando as psicologias: Da epistemologia à ética das práticas e discursos psicológicos*. São Paulo: EDUC; Petrópolis: Vozes, 1996.
35. _____ *Psicologia, uma (nova) introdução: uma visão histórica da psicologia como ciência*. São Paulo: EDUC, 2001.
36. FOUCAULT, M. *A verdade e as formas jurídicas*. Rio de Janeiro: NAU, 1996.
37. FLEURY, A & FLEURY, M. T.L. *Estratégias Empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo, Atlas, 2000.
38. GENDLIN, E. T. *Experiencing and the creation of meaning: A philophical and psychological approach to the subjective*. New York: Free Press of Glencoe, 1962.
39. _____ E. T. *Experiencial Phenomenology*. In: Natanson, M. (ED) *Phenomenology and the social sciences*. Evanston: Northwest University Press. 1973.
40. GIUST-DESPRAIRIES, F. O acesso a subjetividade, uma necessidade social. In: ARAUJO, J. N. G.; CARRETEIRO, T.C. (org). *Cenários Sociais e Abordagem Clínica*. Belo Horizonte: Escuta/FUMEC, 2001. p. 231-244.

41. HEIDEGGER, M.. *Sobre o Humanismo*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1995.
42. _____. *El Ser el Tiempo*. México: Fundo de La Cultura Económica, 1997.
43. _____. *Seminário de Zollikon*. ed. Medard Boss. São Paulo:EDUC; Petropolis:RJ; Vozes, 2001.
44. YOUR OWN COACH, Inc.Disponível em <<http://www.yourowncoach.com>>Acesso em julho de 2006.
45. LEVY, A. *Ciências Clínicas e Organizações Sociais – sentido e crise do sentido*. Belo Horizonte: Autêntica/FUMEC, 2001.
46. LIMONGI-FRANÇA, A. C & ZAIMA, G . Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho. In: BOOG, G.; BOOG, M. *Manual de Gestão de Pessoa e Equipe. Estratégias e Tendência*. São Paulo: Ed. Gente. vol.1. 2002.
47. _____ et al. *Psicossociologia, Análise e Intervenção*. Belo Horizonte: Autêntica/FUMEC, 2001.
48. MACHADO, M.N.M. Três cenários da prática psicossociológica. In: ARAUJO, J. N. G.; CARRETEIRO, T.C. (org). *Cenários Sociais e Abordagem Clínica*. Belo Horizonte: Escuta/FUMEC, 2001.
49. MARTINS, J. B. A noção de identidade e o olhar multirreferencial: colocando algumas questões para a educação. In: *PSI – Revista de Psicologia Social e Institucional*. São Paulo, v. 1, nº 02, nov, 1999. ISSN: 1516-4888
50. MALVEZZI, S.P. et al. *Psicologia Organizacional e Recursos Humanos; Tendências e Perspectivas*. In: Cadernos CRP-06 do 2º Encontro de Psicologia e Trabalho. Conselho regional de Psicologia. 6º Região. São Paulo, Oboré, 1992.
51. _____ Habilidades e Avaliação de Executivos. *Revista de Administração de Empresas*. FGV. São Paulo, 31 (3), 83-91, jul/set. 1991.
52. _____ MALVEZZI, S. . Empregabilidade e carreira. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 68-72, 1999.
53. MARIA, V. J. *Auto-realização. A escolha é sua*. Rio de Janeiro: Ed. Qualimark. 2004.

54. MEIHY, J. C. S. B. Canto de Morte Kaiowá: história oral de vida. São Paulo: Ed. Loyola, 2005. 102 p.
55. MORAES, C.V. *Avaliação da Síndrome de Esgotamento Profissional – BurnOut – em Trabalhadores de Saúde*. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: PUCRS, 2000.
56. MORATO, H. T. P. *Eu-supervisão: em cena uma ação buscando significado-sentido*. Tese de Doutorado. São Paulo: Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, 1989.
57. _____ (Org.). *Aconselhamento psicológico centrado na pessoa: novos desafios*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.
58. MINOR, M. *Coaching e Aconselhamento. Um guia prático para gerentes. Um plano de Ação Passo a Passo para o Sucesso*. Rio Janeiro: Qualimark. 2001.
59. O'NEIL, M. B. *Coaching: Treinando Executivos. Como colocar os líderes frente com seus desafios*. São Paulo: Editora Futura. 2000.
60. PAGÉS, M. et al. *O Poder das Organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo: Atlas, 1987.
61. PETERSON, D. B.; MILLER, Jennifer. The Alchemy of Coaching: You're Good, Jennifer, but you could be real. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 57 (1), Win, 2005, 14-40.
62. PORCHÉ, G.; NIEDERER, J. *Coaching – O apoio que faz as pessoas brilharem. Orientação e Treinamento em qualquer situação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
63. RAMOS, A. G. A nova ciência das Organizações: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1989.
64. SAMPAIO, I. B; GOULART, J. R.; *Psicologia do Trabalho e Gestão de Recursos Humanos: Estudos Contemporâneos*. São Paulo: Casa do Psicólogo. 1998.
65. SCHMIDT, M.L.S. Aconselhamento Psicológico e Instituição. Algumas considerações sobre o Serviço de Aconselhamento Psicológico do IPUSP. In: Morato, H. T. P. *Aconselhamento psicológico centrado na pessoa: novos desafios*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999. P. 91-115.
66. SCHMIDT, M.L.S. Aconselhamento psicológico: questões introdutórias. In: Rosenberg, R.L (Orgs.). *Aconselhamento psicológico centrado na pessoa*. São Paulo: Editora Pedagógica Universitária, 1987. P. 14-23.

67. SERRES, M. *Filosofia mestiça*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira. 1993
68. SERRES, M. (1995). Pertinência e identidade. In: Lèvy, P.; M. Authier, *As árvores de conhecimentos* (pp. 13-26). São Paulo: Escuta.
69. SERRANO-GARCIA, I. & COLAZZO, W.R. *Contribuciones portorriquenas a la psicologia social-comunitaria*. Rio Piedras: Editorial de La Universidad de Porto Rico. 1992.
70. SILVA, G. F. Reflexões Revista electronica internacional de la Unión Latinoamericana de Entidades de Psicologia - numero 9, abril de 2007
71. SPECTOR, P. E. *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Saraiva, 2002.
72. WEBSTER'S THIRD NEW INTERNATIONAL DICTIONARY, UNABRIDGED. MERRIAM-WEBSTER, 2002. Disponível Em: <[Http://Unabridged.Merriam-Webster.Com](http://Unabridged.Merriam-Webster.Com)>. Acesso Em: 19 Abr. 2007.
73. ZANELLI, J. C. Movimentos Emergentes na Prática dos Psicólogos Brasileiros nas Organizações de Trabalho: Implicações para a Formação. In: *Psicólogo Brasileiro: Práticas Emergentes e Desafios para a Formação*. Brasília: Casa Do Psicólogo Livraria e Editora, 1994, P. 81-156.
74. WITHERSPOON, R; WHITE, Randall P. Executive Coaching: A continuum of roles. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*. 48(2), Spring. 1996, 124-128.