

# **Coaching para o Desenvolvimento Humano: A Sedução Organizacional do Triunfo Ágil e a Crítica sobre seus Aspectos Discursivos**

Wagner Salles<sup>1</sup>, Fernando de Oliveira Vieira<sup>2</sup>, Márcio Santos Souza<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidade Veiga de Almeida (UVA)

<sup>2</sup>Universidade Federal Fluminense (UFF)

Em um cenário de revolução tecnológica e ênfase corporativa na aprendizagem, diversos processos, ferramentas e técnicas se apresentam como facilitadores de desenvolvimento humano (Coelho Jr. & Ferreira, 2013). Dentre estes processos destaca-se o *coaching* e suas aplicações (Torres, 2013). E uma vez o contexto da aprendizagem sendo determinante para uma solução que enfrente uma realidade, sobretudo em tempos de desenvolvimento tecnológico intenso, é necessário abrir espaço para a potencialização das pessoas – o que, amplamente, significa espaço para a autonomia (Siqueira, 2013; Freitas, 2013; Davel & Vergara, 2012).

Cappelli e Tavis (2018) afirmam que “ser ágil já não é prerrogativa só da tecnologia” (p. 25). A área de RH muda “da abordagem baseada em regras e planejamento para um modelo mais simples e rápido baseado no *feedback* dos participantes” (p. 25). De acordo ainda com os autores, “as empresas que adotaram com mais eficácia as práticas de talento ágil investiram no aprimoramento das habilidades de *coaching* dos gestores” (p. 27) e que “as habilidades de *coaching* são consideradas centrais para a carreira de gestor” (p. 28). Portanto, o *coaching* tem sido um instrumento central de reformulação das práticas de RH para o desenvolvimento humano, na busca por um perfil profissional de resultados rápidos.

Neste sentido, este artigo indaga sobre quais seriam as propostas de desenvolvimento humano inerentes ao processo de *coaching*, difundidas no Brasil. Com o objetivo de examinar o discurso assumido pela literatura de *coaching*, a pesquisa repousa nos conceitos de *coaching* (Grant & Cavanagh, 2004; Passmore & Fillery-Trevis, 2011; Campos & Storopoli, 2015), de espiritualidade organizacional (Bartoli, 2008; Ashmos & Duchon, 2000; Giacalone & Jurkiewicz, 2003) e de sedução organizacional (Siqueira, 2009).

Para suscitar uma discussão, a partir de uma análise documental (Lakatos e Marconi, 1991) e de conteúdo (Bardin, 2011), foram analisadas 7 fontes que tratam do *coaching* e da

formação de *coaches*: 5 literaturas, 1 *site* de desenvolvimento humano e 1 *site* de uma entidade representativa da função, que oferece cursos de formação de *coaches*. As 5 literaturas foram indicadas por *coaches* como sendo fontes fidedignas para o processo de capacitação e, juntas, formam um total de 148 textos sobre *coaching*, pois 3 delas configuram-se como coletâneas. As análises transcorreram entre 2017 e 2018.

Em seus resultados, este estudo aponta que há uma ênfase imoderada no tratamento do *coaching* sobre aspectos subjetivos (54,1% dos textos exploram comportamentos e/ou vida interior para a melhoria de desempenho), agindo como uma “cortina de fumaça” que torna nebuloso o real desígnio no uso da ferramenta, imputando ao indivíduo a plena capacidade e responsabilidade sobre o sucesso profissional e organizacional. O *coaching* é apresentado como um processo garantidor de sucesso, desde que os elementos de ordem interior do indivíduo, de perspectiva subjetiva, estejam dominados e canalizados de forma plena para os objetivos propostos. No caso do contexto corporativo, seria a canalização dos aspectos subjetivos do indivíduo para o atendimento dos objetivos organizacionais, travestidos de uma possibilidade individual de felicidade e realização plena através do *coaching*. A proposta que impulsiona a mobilização destes aspectos subjetivos vem em forma de uma sedução através de aspectos discursivos como “excelência”, “poder” e “extraordinário”, imputando ao indivíduo uma capacidade ilimitada de realizações.

Quanto à repercussão desta ênfase subjetiva na organização do trabalho, sobretudo em um contexto de agilidade tecnológica, há possibilidades de se configurar um cenário de sequestro da subjetividade, que emerge por diversas formas, como controle psicológico, imaginário coletivo compartilhado, ideologia dominante e poder condicionado. Em outras palavras, o tratamento subjetivo do *coaching*, com associações imoderadas às premissas de espiritualidade, torna nebulosa a visão sobre que tipo de realidade se pretende constituir e que interesses estariam por trás destes procedimentos. Ao mesmo tempo, é um fato que o *coaching* tem apelado para o estereótipo de um indivíduo totalmente capaz, ágil, feliz e realizado, que tem plenas condições de tornar bem-sucedida a sua conduta no local de trabalho através da promoção e exploração de sua vida interior.

Embora o *coaching* apresente um cabedal de técnicas muito eficazes, é mister identificar o quanto a aplicação em ambiente organizacional é voltada para o indivíduo ou para o negócio. E após identificar a linha tênue que divide os dois aspectos, é condição *sine qua non* compreender a estrutura empresarial em questão entre os focos sobre pessoas ou resultados. Essas quatro variáveis precisam estar em consonância para que resultados efetivos apareçam e os objetivos do *coaching* sejam alcançados, pois tanto a negligência

quanto a polarização de quaisquer desses aspectos provocarão frustrações nos partícipes do processo, impedindo o atingimento dos objetivos almejados.

**Palavras-chave:**

*Coaching*; Agilidade tecnológica; Desenvolvimento Humano; Sedução organizacional.

**Bibliografia**

Ashmos, D. P. & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9 (2), 134-145.

Bardin, L. (2011). Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70.

Bartoli, J (2008). *Espiritualidade na dissociedade supercapitalista: impasses e alternativa* (Tese de doutorado). PUC, São Paulo, Brasil.

Campos, T. M. & Storopoli, J. E. (2015). Aplicação de coaching em empresas: um meta estudo sobre e evolução das pesquisas em um periódico internacional especializado. *RAD*, 17 (2), 23-40.

Cappelli, P. & Tavis, A (abril/2018). O RH torna-se ágil. *Harvard Business Review Brasil*, 25-31.

Coelho Jr, F. A. & Ferreira, R. R (2013). Gestão do desempenho. In F. O. Vieira, A. M. Mendes & A. R. C. Merlo, *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho* (189-196). Curitiba, Brasil: Juruá.

Davel, E. & Vergara, S. C (2012). Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In E. Davel & S. C. Vergara (Orgs), *Gestão com pessoas e subjetividade* (03-21). São Paulo, Brasil: Atlas.

Freitas, L. G (2013). Trabalho vivo. In F. O. Vieira, A. M. Mendes & A. R. C. Merlo, *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho* (473-476). Curitiba, Brasil: Juruá.

Giacalone, R. A. & Jurkiewicz, C. L. (2003). *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. New York, NY: M.E. Sharpe.

Grant, A. & Cavanagh, M. (2004). Toward a Profession of Coaching: Sixty-Five Years of Progress and Challenges for the Future. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2 (1), 1-16.

Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (1991). Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo: Atlas.

Passmore, J. & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4 (2), 70-88.

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

Siqueira, M. V. S (2013). Autonomia. In F. O. Vieira, A. M. Mendes & A. R. C. Merlo, *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho* (61-64). Curitiba, Brasil: Juruá.

Torres, C. M. R. C. (2013). *10 anos (2002-2012) de produção científica em coaching e coaching executivo: meta-análise* (Dissertação de mestrado). Lisboa School of economics & management, Lisboa, Portugal.