

CENTRO UNIVERSITÁRIO FEI
SIMONE MARTINS MENDES SOARES

AS RELAÇÕES ENTRE O *COACHING* EXECUTIVO E O SOFRIMENTO
PSÍQUICO DO TRABALHO: um estudo qualitativo

São Paulo

2017

SIMONE MARTINS MENDES SOARES

**AS RELAÇÕES ENTRE O *COACHING* EXECUTIVO E O SOFRIMENTO
PSÍQUICO DO TRABALHO: um estudo qualitativo**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Centro
Universitário FEI como parte dos requisitos
para obtenção do título de Mestre em
Administração de Empresas, sob a orientação
do Professor Dr. Pedro Jaime de Coelho Jr.

São Paulo

2017

Soares, Simone Martins Mendes.

As relações entre o coaching executivo e o sofrimento psíquico do trabalho: um estudo qualitativo / Simone Martins Mendes Soares. São Paulo, 2017.

138 p. : il.

Dissertação - Centro Universitário FEI.

Orientadora: Prof.^a Dra. Pedro Jaime de Coelho Jaime.

1. Coaching executivo. 2. Sofrimento psíquico do trabalho. 3. Psicodinâmica do trabalho. I. Jaime, Pedro Jaime de Coelho, orient. II. Título.

Elaborada pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da FEI com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

**APRESENTAÇÃO DE DISSERTAÇÃO
ATA DA BANCA JULGADORA**

Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração

MESTRADO PPGA-10

Aluno: Simone Martins Mendes Soares

Matrícula: 311504-5

Título do Trabalho: As Relações entre o Coaching Executivo e o Sofrimento Psíquico no Trabalho: Um estudo exploratório qualitativo.

Área de Concentração: Gestão da Inovação

Orientador: Prof. Dr. Pedro Jaime de Coelho Júnior

Data da realização da defesa: 25/08/17.

Avaliação da Banca Examinadora:

São Paulo, 25 /08 /17.

ORIGINAL ASSINADA

MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Pedro Jaime de Coelho Júnior Ass.: _____

Prof.ª Dr.ª Mariana Lima Bandeira Ass.: _____

Prof.ª Dr.ª Janette Brunstein Ass.: _____

A Banca Julgadora acima-assinada atribuiu ao aluno o seguinte resultado:

APROVADO

REPROVADO

VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO

APROVO A VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO EM QUE FORAM INCLUÍDAS AS RECOMENDAÇÕES DA BANCA EXAMINADORA

Aprovação do Coordenador do Programa de Pós-graduação

Prof. Dr. Henrique Machado Barros

*“A felicidade, às vezes, é uma bênção, mas,
geralmente, é uma conquista.”*

Paulo Coelho

*“A mente que se abre a uma nova ideia
jamais voltará ao seu tamanho original.”*

Albert Einstein

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus e a Nossa Senhora a força maior de estarem sempre à frente em momentos difíceis.

Sou eternamente grata à minha família pelo suporte, à minha mãe Helena, ao meu pai José (in memoriam), ao meu irmão Regis, onde contemplo o prazer da reciprocidade.

Sou continuamente grata aos amigos, que colaboraram, direta e indiretamente, com elementos práticos que se tornaram ousadamente científicos. Do curso também fui beneficiada por amigos e amigas.

La mia particolare gratitudine al Bambino.

Agradeço também a todos os doze pesquisados que disponibilizaram tempo e atenção à contribuição acadêmica, dentre os quais pude apreciar mentes brilhantes.

É uma honra fazer parte de uma estrutura séria, competente e compromissada com a qualidade que é o Centro Universitário FEI.

Sou grata, ainda, a todos os Professores. Meu carinho ao professor Edson Sadao, à Maria Tereza Saraiva, Juliana Bonomi, Roberto Bernardes, Edmilson Moraes, diante dos quais pude ter a humildade e a nobreza para me enriquecer com seus conhecimentos.

Não poderia me esquecer da banca avaliadora, com *feedbacks* em profundidade alcançados e carinho com o aprendizado; saliento Mariana Bandeira e Janette Brunstein.

Meu especial agradecimento ao meu orientador Pedro Jaime, pelas superações e aprendizados, construindo a minha evolução acadêmica.

RESUMO

Nesta pesquisa reconstruíram-se as visões correntes sobre o *coaching*, mapeadas tanto em livros escritos por profissionais da área quanto na literatura científica de campos como administração (e mais especificamente gestão de pessoas) e psicologia. Em seguida, buscou-se construir um referencial teórico baseado nas clínicas do trabalho e, mais especificamente, na psicodinâmica do trabalho para pensar o *coaching*. Esse referencial foi lente teórica a partir da qual foi possível avaliar, primeiramente, a relação entre o *coaching* executivo e o sofrimento psíquico, tratando de entender que tipo de relação se estabelece entre eles, para em seguida abordar a contribuição do *coaching* para a redução do sofrimento psíquico do trabalho. Para tanto, recorreu-se à pesquisa empírica, de natureza exploratória e qualitativa, a fim de realizar entrevistas com profissionais de *coaching* e indivíduos que passaram por esse processo em suas experiências de trabalho. Foram entrevistados seis indivíduos que vivenciaram situações de sofrimento psíquico do trabalho e que passaram por experiências de *coaching*, bem como seis profissionais que atuam como *coaches*. As entrevistas levaram à resposta do problema de pesquisa, definido a partir das seguintes perguntas de investigação: **Quais relações existem entre o *coaching* de executivos, entendido como prática de gestão de pessoas, e o sofrimento psíquico do trabalho vivido por esses profissionais? O processo de *coaching* pode ajudar essa categoria no enfrentamento do sofrimento do trabalho, ou ao contrário pode contribuir para o seu aprofundamento? Em que condições uma ou outra dessas alternativas se concretiza?** Os resultados indicaram que o processo de *coaching* pode aprofundar o sofrimento do executivo em situações específicas como imposto pela empresa, atrelado a exigências de metas e desempenho inviáveis num cenário de crises macroeconômicas e competitividade acirrada, sendo conduzido por profissional sem competências adequadas, ou ainda quando o cliente já vivencia um grau elevado de sofrimento psíquico do trabalho que compromete a sua saúde. As contribuições se dão quando conduzido por um profissional qualificado, que consegue estabelecer uma relação de empatia com seu cliente, lançando mão de metodologias e técnicas variadas que trabalhem o indivíduo de forma holística, conectando trabalho e vida pessoal, e favoreçam o autoconhecimento e a mudança de comportamento.

Palavras-chave: *Coaching* executivo. Sofrimento psíquico do trabalho. Psicodinâmica do trabalho.

ABSTRACT

In this research, the current views on *coaching* were reconstructed, mapped both in books written by professionals of the area and in the scientific literature of fields such as administration (and more specifically, people management) and psychology. Next, we sought to build a theoretical framework based on the work clinics and, more specifically, on the psychodynamics of work to think about coaching. This framework was the theoretical lens from which it was possible to first evaluate the relationship between executive *coaching* and psychic suffering, trying to understand what kind of relationship is established among them, and then to address the contribution of *coaching* to the reduction of suffering of the work. To do so, we used empirical research of an exploratory and qualitative nature, in order to carry out interviews with *coaching* professionals and individuals who went through this process in their work experiences. We interviewed six individuals who experienced situations of psychological suffering at work and who underwent *coaching* experiences, as well as six professionals who act as *coaches*. The interviews led to the answer to the research question, defined by the following research question: What are the relationships between executive *coaching*, understood as a people management practice, and the psychic suffering of the work lived by these professionals? Can the *coaching* process help this category in coping with the suffering of work, or can it contribute to its deepening? Under what conditions does one or the other of these alternatives materialize? The results indicated that the *coaching* process can deepen the executive's suffering in specific situations as imposed by the company, coupled with unrealistic goals and performance requirements in a scenario of macroeconomic crises and fierce competition, being conducted by a professional without adequate skills, or when the client already experiences a high degree of psychological suffering from work that compromises his health. The contributions come when conducted by a qualified professional, who can establish an empathy relationship with his client, using varied methodologies and techniques that work the individual in a holistic way, connecting work and personal life, and favor self-knowledge and change of behavior.

Key words: Executive Coaching. Psychic Suffering at Working. Psychodynamics of Work.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Competências requeridas para a atuação em <i>coaching</i>	32
Quadro 2 – Resultado das pesquisas sobre <i>coaching</i> nas organizações.....	34
Figura 1 - Aspectos psicodinâmicos na construção de identidade.....	43
Quadro 3 – Síntese das taxionomias das condições de trabalho.....	53
Figura 2 – Trabalho e subjetividade: sofrimento psíquico em contexto de mudanças organizacionais.....	57
Quadro 4 – Comparação das publicações no sítio do SPELL.....	65
Quadro 5 - Resultados de identificação dos sujeitos da pesquisa, os <i>coachees</i>	69
Quadro 6 – Resultados de identificação dos sujeitos da pesquisa, os <i>coaches</i>	70

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 <i>COACHING</i> : O QUE DIZEM OS PROFISSIONAIS DA ÁREA	16
2.2 <i>COACHING</i> : O OLHAR DA LITERATURA ACADÊMICA	28
2.3 A PSICODINÂMICA DO TRABALHO COMO LENTE TEÓRICA PARA PENSAR AS RELAÇÕES ENTRE COACHING E SOFRIMENTO PSÍQUICO DO TRABALHO	35
3 MÉTODO DA PESQUISA	63
3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA	63
3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	67
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	72
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	103
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	119
REFERÊNCIAS	122
APÊNDICE A	132
APÊNDICE B	133
APÊNDICE C	136

1 INTRODUÇÃO

O processo de *coaching*, entendido como prática de gestão de pessoas é o objeto desta dissertação. Ela se voltou para as experiências de sofrimento psíquico vivenciadas no trabalho, a fim de avaliar a relação que existe entre o processo de *coaching* executivo e o sofrimento psíquico no trabalho. Buscou-se identificar essas experiências de sofrimento e analisar se alguns profissionais que passaram por elas encontraram no *coaching* uma forma de restaurar o equilíbrio psíquico. Objetivou-se, também, identificar quais são os limites e o alcance da prática do *coaching* para lidar com o sofrimento psíquico vivenciado pelos indivíduos no trabalho.

Acredita-se que o tema possui relevância na contemporaneidade. Atualmente, as organizações se movimentam em um cenário marcado por incertezas quanto ao futuro e a competitividade no ambiente de trabalho afeta as relações de confiança entre os funcionários. A cooperação entre as pessoas vai sendo reduzida a interesses individuais, e o reconhecimento é incerto. Valores éticos são subordinados a quesitos financeiros ou de poder, e, como se não bastasse, existe ainda o risco de ser desconsiderado ou demitido. Todos esses fatores podem gerar sofrimento psíquico para as pessoas nas organizações (BACKES, 2012).

Esta última análise, com relação à pesquisa clínica leva a conclusões diferentes. Há cerca de trinta anos foram descobertas estratégias defensivas contra o sofrimento, que de maneira específica cooperavam entre si contra o sofrimento propiciado pelo constrangimento do trabalho, como: angústia de não ser capaz de manter as cadências ou limites impostos, medo de acidentes, medo advindo da repetição contínua e do aborrecimento, medo das agressões provenientes dos usuários, ou dos clientes, receio da dominação e da autoridade exercida pela hierarquia, medo da demissão, dentre outros transtornos (DEJOURS, 2011b).

Tais descobertas evidenciaram que o ambiente com alta complexidade de variáveis exige o desenvolvimento de estratégias psicológicas de defesas para a manutenção do equilíbrio ante o sofrimento vivenciado. Por conseguinte, profissionais e empresas buscam apoio em ferramentas, métodos ou terapias para se direcionarem. Dentre esses métodos está o *coaching*. Um número crescente de empresas tem lançado mão dele, como prática de gestão de pessoas, com distintos propósitos. Mas como essa prática se relaciona com o sofrimento psíquico no trabalho? Ela pode ajudar o profissional a restabelecer a saúde face uma situação de sofrimento vivenciada no trabalho?

Conforme a Organização Mundial da Saúde, o termo saúde é definido como “um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não somente ausência de afecções e

enfermidades” (WHO, 2017). O sofrimento psíquico então ensejaria uma situação de desequilíbrio que acarretaria impactos negativos para os indivíduos, as organizações e a sociedade.

Para Dejours (2011b, p. 25) a proteção da saúde mental não é variável apenas da capacidade de cada indivíduo, na prática de suas defesas maleáveis e eficientes. É também proteção das “estratégias coletivas de defesa”, com papel significativo nas capacidades de resistir aos efeitos desestabilizadores do sofrimento.

O processo de *coaching*, entendido como prática de gestão de pessoas, é o objeto desta pesquisa, que visa entender as experiências de sofrimento psíquico vivenciadas do trabalho, a fim de avaliar a relação entre os indivíduos em processo de *coaching* executivo e o sofrimento psíquico do trabalho. Busca-se identificar essas experiências de sofrimento e encontrar saídas capazes de restaurar o equilíbrio psíquico.

Objetiva-se, também, identificar quais são os limites e o alcance da prática do *coaching* para lidar com o sofrimento psíquico vivenciado por indivíduos do trabalho, analisando-se certos fatores como possíveis agentes favorecedores ou atenuadores do sofrimento psíquico.

Tendo em vista o uso crescente que as empresas têm feito do *coaching* como prática de gestão de pessoas, a presente pesquisa visa levantar informações tanto com profissionais que atuam nessa área quanto com indivíduos que passaram pelo processo, a fim de entender as relações entre os processos de *coaching* executivo e o sofrimento psíquico do trabalho.

Nas organizações, os colaboradores são pressionados por resultados e precisam se diferenciar por fatores de competitividade, sendo curto o tempo para as tomadas de decisão. Todavia, numa aparente contradição, deparam-se com problemas de escassez de resultados, insatisfações e doenças variadas de seus colaboradores.

O processo de *coaching* se propõe a preparar os profissionais para lidarem com a questão do seu desenvolvimento, obtendo a melhoria de sua *performance*, bem como o aumento da qualidade de vida e a diminuição do estresse, levando ao equilíbrio interno (MARQUES; CARLI, 2012). Segundo Magalhães (2015, p.176), “O *coaching* é, essencialmente, uma intervenção psicológica realizada para auxiliar pessoas ou grupos a alcançarem metas e resultados valorizados, atendendo demandas da vida pessoal e do contexto de trabalho”. Os programas de *coaching* têm sido desenvolvidos e oferecidos para profissionais de valor estratégico para as organizações e que tenham consistente bagagem profissional, em geral, executivos e gestores que carecem de aprimoramento referente às suas

competências socioemocionais para lidar com desafios interpessoais de liderança, dentre outros dificultadores ao desempenho do trabalho.

O processo de *coaching* se propõe a auxiliar indivíduos e organizações no desenvolvimento de competências, com foco na evolução progressiva da resiliência, por meio do fortalecimento do potencial, da autoestima e da empregabilidade. Dessa forma, a prática do *coaching* busca desenvolver no indivíduo a excelência e o controle emocional, necessários para ultrapassar os desafios, e, assim, lograr a satisfação e a realização (SOUZA, 2007).

As empresas, cada vez mais, estão contratando líderes que apliquem o *coaching* em suas equipes. Com isso, os gestores estão buscando essa ferramenta, tanto pessoalmente como na condição de potenciais multiplicadores, como líder *coach* (DI STÉFANO, 2005).

Lideranças diversas, desde a década de 1980, passam pelo *coaching* chamado de executivo dentro das organizações. Trata-se de atividades para construir relacionamentos mais positivos, desenvolvendo pessoas e equipes, alcançando metas pessoais e fortalecendo o desempenho da organização (MAGALHÃES, 2015).

Ao situar o *coaching* executivo neste trabalho, vale entender o termo executivo e a sua origem. Jaime (2016), ao rememorar Bouffartigue e Gadea (2000), indica os executivos como geração da Revolução Industrial e do desenvolvimento do Capitalismo, constituindo um grupo profissional cuja natureza de formação é ambígua, já que não se trata nem de operários, nem de patrões. Encontram-se na classe, porém distanciados do empresariado. São de um poder delegado e, ao mesmo tempo representa aos trabalhadores. Os executivos estão hierarquizados em três principais camadas:

- a) Aqueles que ocupam posições superiores na estrutura da empresa;
- b) Aqueles situados em posições intermediárias nas organizações; e
- c) Aqueles jovens, com potencialidades identificadas, que são preparados para ocupar posições estratégicas. Os dois primeiros são usualmente chamados de diretores e gerentes, enquanto os terceiros são denominados de *trainees*.

Neste trabalho enfocou-se os profissionais situados nas posições intermediárias e superiores da empresa.

1.1 JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DE PESQUISA

Foi o tempo em que investir apenas na aquisição de equipamentos e novas tecnologias era sinônimo de se manter competitivo no mercado. Muitas organizações passaram a investir

pesadamente no desenvolvimento dos seus profissionais e viabilizam recursos para que estes possam manter-se capacitados e direcionados para atingir as metas e objetivos da organização. Uma das ferramentas utilizadas nas organizações hoje é o processo de *coaching*. No entanto, entre os interesses organizacionais e os dos trabalhadores, pode haver discrepâncias, por vezes não consideradas nos ferramentais.

Como possível consequência dessas diferenças, pode ocorrer o sofrimento psíquico do trabalhador, levando ao surgimento de doenças. O sofrimento do trabalho vem da ameaça de exclusão, desemprego e exigências permanentes do mercado. Socialmente, as políticas de bem-estar perdem força, principalmente, diante do enxugamento de custos (MARTINS, 2009). E Dejours (2011, b) entende que hoje, as novas patologias relacionadas com o trabalho, são patologias da solidão.

O processo de *coaching*, que na última década teve um crescimento muito grande, inclusive comercial, surge como necessidade. Contudo, a literatura sobre o assunto é produzida, sobretudo, pelos próprios profissionais que praticam o *coaching*. Ainda são poucos os trabalhos acadêmicos que enfocam essa prática de gestão de pessoas, especialmente no campo da administração. Quanto a isso, para Magalhães (2015) o *coaching* não apresenta estrutura teórica testada cientificamente, apesar de práticas consolidadas.

Inscrita nesse contexto, esta pesquisa organizou as visões correntes sobre o *coaching*, mapeadas tanto em livros escritos por profissionais da área quanto na literatura científica de áreas como administração (mais especificamente, gestão de pessoas) e Psicologia. Em seguida, buscou-se construir um referencial teórico baseado nas clínicas do trabalho e, mais especialmente, na psicodinâmica do trabalho. Este referencial foi lente teórica a partir da qual foi possível avaliar a relação do processo de *coaching* e o sofrimento psíquico do trabalho. Para tanto, recorreu-se à pesquisa empírica, de natureza exploratória e qualitativa, a fim de realizar entrevistas com profissionais de *coaching* e indivíduos que passaram por esse processo em suas experiências de trabalho. Foram entrevistados seis indivíduos que vivenciaram situações de sofrimento psíquico do trabalho e passaram por experiências de *coaching*, bem como outros seis profissionais que atuam como *coaches*. As entrevistas levaram à resposta do problema de pesquisa, definido a partir das seguintes perguntas de investigação:

- a) Quais relações existem entre o *coaching* de executivos, entendido como prática de gestão de pessoas, e o sofrimento psíquico do trabalho vivido por esses profissionais?

- b) O processo de *coaching* pode ajudar essa categoria no enfrentamento do sofrimento do trabalho, ou ao contrário pode contribuir para o seu aprofundamento?
- c) Em que condições uma ou outra dessas alternativas se concretiza?

1.2 OBJETIVOS

A seguir, são apresentados os objetivos, gerais e específicos, dos quais se almeja atingir com o percurso deste trabalho.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é problematizar as relações existentes entre o *coaching* de executivos, entendido como prática de gestão de pessoas, e o sofrimento psíquico do trabalho.

1.2.2 Objetivos específicos

Para a consecução do objetivo geral, delineararam-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar vivências de sofrimento do trabalho narradas por executivos que passaram por processo de *coaching*;
- b) Avaliar se a experiência do processo de *coaching* contribuiu para o enfrentamento do sofrimento psíquico do trabalho vivenciado por esses profissionais ou se, ao contrário, aprofundou esse sofrimento; e
- c) Identificar quais elementos seriam responsáveis pela contribuição do processo de *coaching* na atenuação do sofrimento psíquico do trabalho vivido pelos executivos e quais seriam passíveis de aprofundar esse sofrimento.

O texto que segue está dividido em três capítulos. No capítulo dois é apresentado o referencial teórico. Ele está dividido em três seções. Uma na qual é apresentada a visão dos profissionais de *coaching* sobre essa atividade. Nela é traçado um breve histórico do processo de *coaching*, com algumas definições dessa prática, suas características e etapas de realização. Outra na qual é exposta uma visão da literatura acadêmica sobre o *coaching*. E ainda uma terceira na qual é situada a lente teórica escolhida neste trabalho para analisar as relações entre o *coaching* executivo e o sofrimento psíquico no trabalho. Trata-se das clínicas do trabalho e, mais especificamente, da psicodinâmica do trabalho. Nos capítulos três são feitos

esclarecimentos sobre a abordagem metodológica da pesquisa e sua operacionalização. Nos capítulos quatro e cinco os dados são descritos e interpretados. Completando o trabalho, nas considerações finais, retomam-se e respondem-se os problemas de pesquisa, apontam-se os limites do estudo e as possibilidades de investigações futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O capítulo está dividido em três grandes blocos. São eles: (i) discursos dos próprios profissionais de *coaching* sobre a prática de *coaching*; (ii) revisão da escassa literatura acadêmica sobre *coaching*, nos campos da administração / gestão de pessoas e psicologia organizacional e do trabalho; e (iii) apresentação da psicodinâmica como lente teórica escolhida para analisar as relações entre *coaching* e sofrimento psíquico.

2.1 COACHING: O QUE DIZEM OS PROFISSIONAIS DA ÁREA

O *coaching* tem sua história iniciada em um vilarejo na Hungria, conhecido como Kocs, onde foi criada a primeira carruagem para transportar passageiros. Quem era entendido como *coach* era quem conduzia pessoas de um lugar a outro, ou seja, de um estado presente para um estado futuro desejado. A palavra *coaching* apresenta ainda uma origem britânica e refere-se a famílias muito ricas que, em longas viagens pelo interior da Inglaterra, a passeio ou a negócios, levavam servos que liam em voz alta para as crianças dentro das carruagens (*coaches*) aquilo que elas deveriam estudar. (SILVA, 2010; MILARÉ; YOSHIDA, 2007). Segundo Magalhães (2015), o termo inglês *coach* tem sua origem no mundo dos esportes e significa treinador, técnico, ou ainda, preparador, treinador de profissionais.

Apesar de a prática do *coaching* estar consolidada, os estudos com rigor metodológico a esse respeito só se iniciaram em torno do ano 2000. Ademais, a estrutura teórica referente ao tema ainda carece de precisão científica. Alguns autores alertam que a prática do *coaching* ainda se associa, muitas vezes ao sensacionalismo, à indústria de modismos (MAGALHÃES, 2015).

No Brasil, diversas instituições oferecem cursos e certificações em *coaching*. No entanto, a produção científica ainda é tímida, representada por alguns estudos empíricos (MAGALHÃES, 2015). Em se tratando especificamente dos processos de *coaching* no âmbito organizacional, a produção científica brasileira é ainda mais escassa, se comparada ao desenvolvimento internacional no mesmo assunto (CAMPOS; PINTO, 2012).

Segundo a *Global Coaching Community* (GCC, 2017), essencialmente, o *coaching* contribui para encontrar caminhos, auxilia a mudar a forma como se quer atingir metas. O *coaching* constrói a consciência, promove mudanças, dá poderes. Ajuda, em todos os níveis a

se tornarem quem se deseja ser. Para Diniz (2005, p.36), “não adianta nada você mudar de ambiente e levar você com você. Os problemas tendem a repetir-se”.

Visa aos colaboradores que, por algum motivo, não estão alcançando os objetivos da organização ou à empresa que deseja redirecionar-se ampliando capacidades estratégicas. Trata-se de “um processo sistematizado onde um *coach* acompanha e estimula seu cliente no desenvolvimento de sua *performance* e alcance de suas metas.” (MARQUES; CARLI, 2012, p.23).

Na literatura, podem-se encontrar diversas definições sobre *coaching*. Para Krausz (2007), cientificamente o *coaching* é definido como um processo que contribui para que os *coachees* se transformem, reflitam sobre seu entendimento do mundo, desenvolvam conhecimentos, vivenciem habilidades e capacidades, advindo, por fim, uma resultante construtiva. Dessa forma, um *coach* desenvolve pessoas para aumentar sua *performance*, definindo metas de aprendizagem e estratégias para o sucesso competitivo da equipe (MAGALHÃES, 2015). De acordo com Milaré e Yoshida (2007), a essência do *coaching* é ajudar a pessoa a transformar o que aprendeu em resultados positivos para si e para a equipe que lidera.

A definição apresentada no sítio eletrônico www.icfbrasil.org pela – *International Coaching Federation* (ICF, 2016), é a seguinte: “Parceria com os clientes em um processo instigante e criativo que inspira a maximizar seu potencial pessoal e profissional”. Ainda, de acordo com a mesma instituição, há definições importantes a serem apresentadas: o *coaching*, que representa o processo em si; o *coach*, que é o profissional que conduz o processo de *coaching* e tem como função apoiar uma pessoa para atingir determinado objetivo, resultado ou meta; o *coachee*, que é a pessoa que se beneficia do processo de desenvolvimento de *coaching*. Desta forma, o *coach* é um especialista em processos de desenvolvimento de pessoas (MAGALHÃES, 2015).

Para Lages e O’Connor (2004), o *coach* é o orientador para que o sujeito alcance o melhor que ele pode ser. Para Ricci (2006), a missão do *coach* é direcionar poder para que as pessoas gerem resultados, para que seus pensamentos se tornem comportamentos. O processo de *coaching* ao qual um profissional é submetido intencionalmente faz com que adquira competências e gere mudanças. Para isso, estabelece-se um compromisso, com acompanhamento da evolução, com suporte e estímulo ao cliente, para a realização de elementos significativos visando atingir resultados desejados.

De acordo com Milaré e Yoshida (2007), atuar como *coach* significa ser qualificado a ajudar uma pessoa a expandir suas competências, levando-a de um posicionamento a outro, embasado em seus princípios e valores.

Segundo Magalhães (2015), o profissional *coach* é especializado em desenvolvimento de pessoas, que ao passarem por treinamentos especializados de formação, adquirem ferramentas teóricas, metodológicas e técnicas para promover reflexões e facilitar mudanças referentes ao crescimento pessoal e profissional de seus clientes, podendo ser uma pessoa, equipe ou uma organização como um todo.

Segundo os estudos de Dutra (2010, p.24), considerando sua experiência de mais de cinco mil horas nos processos de *coaching* corporativo, os resultados obtidos apontados pelos *coachees* foram:

Melhora da capacidade de relacionamento; redução na ocorrência de crises e conflitos na equipe; otimização da administração de tempo e do rendimento da equipe; aumento do índice de qualidade da própria vida; como profissionais, tornaram-se mais eficazes, assertivos, organizados, com maior sentimento de realização.

Marques (2012, p. 162) aponta que: “o aumento de *performance*, gerado pelo *coaching*, eleva o nível de resultados, gerando mais satisfação pessoal e profissional bem como equilíbrio interno”. O autor cita outros benefícios como a diminuição do estresse e o aumento da qualidade de vida, resultantes do fato de o próprio *coachee* estar trilhando caminhos desejados. Durante o processo, o *coachee* organiza melhor sua rotina, estipulando metas e prazos para a realização das tarefas; como consequência, há ganhos qualitativos no uso do tempo.

O *coachee*, ao se perceber, conhecer suas emoções, passa a ter controle sobre elas e, por conseguinte, aumenta sua autoconfiança e autoestima. Para se chegar a tais resultados, inicia-se pelo planejamento do que se almeja realizar dentro de determinado prazo (MARQUES, 2012). Com o foco de adequar as necessidades de resultados do *coachee* com as especialidades do profissional *coach* de atendimento, há subdivisões de trabalho.

Nos últimos anos, delinearam-se diversas modalidades de *coaching*, que receberam o nome de ‘indústria do *coaching*’: *coaching* comportamental ou *coaching* executivo, *coaching* de vida, *coaching* para mudanças organizacionais e *coaching* estratégico. O *coaching* comportamental ou executivo objetiva facilitar mudanças no comportamento interpessoal de líderes, levando à construção de relacionamentos mais positivos e ao alcance de metas pessoais e organizacionais. Já o *coaching* de vida propicia, na relação *coach/coachee*, a

facilitação da qualidade de vida, ativando elementos ligados ao crescimento pessoal e a mudanças de vida. O *coaching* para mudanças organizacionais tem enfoque nas lideranças, que devem auxiliar o processo de implantação e gestão da inovação. Por fim, o *coaching* estratégico lida com processos decisórios da organização, facilitando diretrizes de longo prazo numa abordagem não diretiva (MAGALHÃES, 2015). Neste trabalho, será focado o *coaching* comportamental ou executivo.

O *coaching* executivo teve no início de suas práticas a contratação de consultores para a resolução de problemas junto a executivos em âmbito pessoal na maioria dos casos. Situações como equipe estressada subordinada a este tipo de gestor; desempenho de não conseguir reter pessoas e baixa *performance* de seus resultados. Nos dias atuais, a prática é a contratação de *coach* externo para o desenvolvimento de alto potencial e não para a resolução de problemas necessariamente. A busca da maioria está em conseguir aumentar o nível de responsabilidade por motivo de crescimento na carreira. Está indo bem na carreira, mas não na busca do autoconhecimento e desafios. Entende-se que o *coaching* executivo não é para pessoas com problemas comportamentais, mas para empresários e executivos com capacidade para avançarem na carreira, e/ou chegarem menos estressados ao legado almejado (DUTRA, 2010).

Bloch, Mendes e Visconte (2012, p. 27) em suas carreiras desenvolvendo profissionais de altos cargos afirmam que o “*coaching* executivo é um processo estruturado, porém flexível, que promove um movimento de dentro (reflexão) para fora (ação) e que envolve, fundamentalmente, o engajamento e a motivação do *coachee*. Ele conduz ao processo de alto desempenho pelo comprometimento com os stakeholders”. Sendo *stakeholder*, uma parte interessada, expressão comumente utilizada na área da administração para referir-se a pessoa ou grupo com interesses nas ações e no desempenho de uma organização ou de uma pessoa, cujas decisões ou atuações podem afetar, de maneira direta ou indireta, essa empresa ou pessoa.

Para identificar e reter capital intelectual, muitas empresas tentam eliminar padrões preconcebidos e comportamentos prejudiciais à conquista de seus objetivos. Buscam identificar comportamentos que podem ser desenvolvidos ao longo do tempo e que sejam necessários ao bom desempenho da organização. Isso fica evidente na passagem de Marques (2012, p.101) transcrita a seguir:

A partir do momento que vencemos nossas crenças limitantes e colocamos nossos novos planos em ação, estamos prontos para seguir o caminho que escolhemos trilhar em nossa vida. A possibilidade de escolher o que queremos e o que faremos

para alcançar nossos objetivos faz com desenvolvamos a nossa liderança interior de forma mais efetiva.

Nos processos de treinamento e desenvolvimento das organizações, devem-se levantar informações sobre os profissionais para o devido direcionamento de técnicas mais efetivas de desenvolvimento que se necessite alcançar. Desenvolvendo líderes que aprendem com o novo e multipliquem aos seus liderados.

A organização que se propõe a ser competitiva, desenvolver líderes faz parte do próprio negócio, desse modo, o líder *coach* é o estilo de liderança mais efetivo para que este processo aconteça usando o tempo de forma mais econômica possível. “Esse desenvolvimento não pode ser um processo demorado ou aleatório, pois se deve gerar o máximo de aprendizado no menor tempo possível, investindo seguramente na abordagem certa no momento certo” (DI STÉFANO, 2005, p.11)

Para Marques (2012, p.35) “O *Leader Coach* é realmente inspirador e hoje é dele o papel de agregar de forma sistêmica esse espírito nos resultados da empresa.” É também tido como um possuidor de estilo empreendedor por levar novas ideias e soluções; agindo de modo ousado.

Numa abordagem diagnóstica do treinamento, o levantamento das necessidades envolve o exame das metas nos níveis da organização (função/tarefa), fazendo-se uma ligação entre conhecimento, habilidades e capacitação do indivíduo.

No mundo corporativo há cobranças para o profissional estar em constante desenvolvimento e contato com novas formas de treinamentos, a fim de aumentar a produtividade e diminuir consideravelmente os riscos profissionais.

Tim Gallwey é um dos autores responsáveis pela divulgação do assunto e, segundo Whitmore (2009), foi um dos primeiros a fazer uso do *coaching* de forma simples e em diversas áreas. Publicou o livro *The Inner Game of Work* e, após anos de pesquisa, *Inner Game*. Os autores passaram a trabalhar juntos em treinamentos sobre *coaching* no esporte, como tênis interior e esqui interior. Os alunos perguntaram se seria possível ampliar a técnica para resolver problemas em empresas e assim foi feito, sendo formada a escola de *coaching* de Gallwey.

Associado ao jogo de tênis, Gallwey apontou uma técnica para o treinador, para que ajudasse o jogador a destravar o seu potencial e as suas energias (DUTRA, 2010).

Essa técnica parte do entendimento de que existem dois tipos de jogos: o interno e o externo. A forma como o jogo externo se dá é de maneira concreta quando o jogador realiza

as atividades físicas e supera dificuldades concretas. Por sua vez, o jogo interno acontece de maneira subjetiva, acrescido de elementos como a persistência da concentração, o controle da própria ansiedade, a autoconfiança e a superação de crenças limitantes. Um diálogo interno positivo pode ser encorajador das realizações pessoais (MAGALHÃES, 2015).

No processo de *coaching*, há inúmeras técnicas utilizadas pelos profissionais no mercado, e até o momento não houve uma padronização. O seu uso depende da experiência do profissional *coach* e dos objetivos a serem alcançados com o processo. Afirmo González (2008) que o *coaching* visa o desenvolvimento pessoal, e pode ser trabalhado ao mesmo tempo com outros métodos e ferramentas, para se atingir o objetivo proposto.

Para chegar a uma meta desejada, é pré-requisito que se identifique o estágio atual. Nesse contexto, apontam-se ou mapeiam-se crenças e valores do *coachee*, relacionando-os com o propósito de vida e de carreira. Essas identificações podem contribuir para que o sujeito alcance o propósito desejado. Para reconhecer as crenças e valores, uma ferramenta frequentemente utilizada é a Roda da Vida. Com ela se obtém o grau de satisfação do *coachee*, através dos quadrantes que representam sua vida, como, por exemplo, qualidade de vida, relacionamentos, aspectos profissionais e pessoais. Como resultado dessa atividade, é possível ao *coachee* escolher o que é mais prioritário para traçar metas no processo de *coaching*, logo o que é mais importante para ele, auxiliando essa ferramenta nas sessões realizadas (PERCIA et al., 2012).

No entendimento de Payeras (2004), na atitude essencial para o trabalho do *coach* temos a capacidade de observação, a escuta ativa e a empatia, que são elementos facilitadores para que o *coachee* se sinta compreendido, considerando os devidos limites profissionais, para que a influência não supere a técnica. A reformulação é outra técnica recomendada pelo autor, em que o *coach* coloca-se como um espelho para o *coachee*, possibilitando-lhe a consciência sobre a situação e os próprios comportamentos, a fim de reduzir resistências.

É importante destacar a contribuição de Clutterbuck (2008), com a técnica chamada roteirização, na qual o cliente escreve os aspectos que deram errado nas reuniões em que participou e seus sentimentos. O entendimento analítico dessa situação foca comportamentos repetitivos e são identificados por meio do relato do *coachee*. Com a visualização de quais elementos se repetem, pode-se escolher o que se quer mudar.

Para Paula (2005), o *coach*, juntamente com o *coachee*, constrói um planejamento estratégico, considerando individualidade, histórico profissional, valores e crenças. Considera-se o ser humano como um todo, incluindo o aspecto profissional. O *coach*, mediante diversas ferramentas e técnicas, busca entender o mapa do seu cliente, suas crenças

e valores, comportamentos e paradigmas. Há técnicas no processo de *coaching* entendidas como suporte, como a PNL, Programação Neurolinguística, que não é considerada somente um modelo de comunicação, mas também de desenvolvimento humano. Outras técnicas coadjuvantes são a Hipnose Ericksoniana, que pode ser entendida como um estado alterado da consciência, a Cinesiologia, a Constelação Familiar e a EFT – *Emotional Freedom Technique* (PERCIA et al., 2012).

Outra técnica comumente utilizada é a Avaliação 360°. Camara, Guerra e Rodrigues (2007) salientam que, com este instrumento, pode-se elaborar um plano de desenvolvimento, aprimorando os pontos fortes e amenizando os pontos fracos do *coachee*. Este processo é de acompanhamento contínuo, para a construção de um melhor caminho.

Peltier (2010) analisa uma pesquisa realizada em Harvard por Kauffman e Coutu (2009). Os resultados de tal pesquisa mostram que 77% dos participantes consideraram a Avaliação 360° de grande valor no processo de *coaching*. A utilização dessa ferramenta apresenta ressalvas, que devem ser trabalhadas durante as sessões de *coaching*. A técnica mais utilizada após a Avaliação 360° é o *Feedback*. Anwandter (2010) indica a utilização da avaliação 360° principalmente por proporcionar a comparação entre o antes e o depois.

Carril (2008) sugere o modelo COMPACTA como uma ferramenta que contribui na definição da meta, já que o cliente escreve com o intuito de validar o objetivo através dos seguintes parâmetros: É concreto, observável e mensurável? Possui um contexto determinado? O que depende do *coachee* para ser alcançado? Foram definidos um dia, mês e ano? É uma meta motivadora? Em seguida, buscam-se respostas focadas em apoiar a realização da meta.

O modelo GROW, desenvolvido em 1980 por John Whitmore, tornou-se uma das técnicas mais utilizadas por ser simples e efetivo, ao promover um ciclo natural de realizações das ações, permitindo que o *coachee* identifique o que necessita realizar em cada fase. Esse modelo visa auxiliar os colaboradores a atingir a máxima *performance*. As letras constituem um acrônimo para: *goal*, estabelecer objetivos; *reality*, saber em qual estágio o cliente se encontra frente ao objetivo; *options*, as possíveis soluções que se tem como alternativa para alcançar a meta; e *wrap-up* ou *will*, a realização do plano que foi traçado para se atingir o objetivo, mantendo a mente consciente para não se desviar da rota (PASSMORE, 2010).

Segundo Clutterbuck (2008), para se desenvolver o diálogo no processo de *coaching*, o modelo GROW, traduzido para MROV (Metas, Realidade, Opções e Vontade), propicia a observação do diálogo de/para a aprendizagem. Através dele, o *coachee* constrói seu entendimento e sugere formas de progredir e, desse modo, assume o controle de seu

desenvolvimento. O modelo MROV abrange sete níveis de diálogos para a aprendizagem: o primeiro é o social, tendo em vista construir vínculo com os interlocutores; o técnico, que objetiva o entendimento dos sistemas e processos para que sejam realizadas as tarefas estabelecidas; o tático, que propicia a resolução das questões por parte do *coachee* de maneira prática; o estratégico, que favorece uma compreensão mais aprofundada do contexto, desenvolvendo soluções em longo prazo; a autopercepção/autoentendimento, que facilita a análise dos aspectos interiores do próprio *coachee*, verificando como ele lida com situações difíceis, oferecendo condições de reforço para que ele acredite em si mesmo; mudança de comportamento, que consiste em um diálogo para verificar os avanços comportamentais atingidos ou não; e, por fim, a integração, que favorece uma significação e um propósito pessoal do cliente em diversos contextos. Conforme o autor, todos os níveis estão relacionados e contribuem para o desenvolvimento profundo do cliente, se o diálogo mantido com o *coach* for bem focalizado.

Dentre as diversas técnicas praticadas pelo mercado para o desenvolvimento pessoal e profissional dos *coachees*, uma merece maior atenção, pela sua intensidade de uso e efetividade: é o *feedback*, que compõe a base de todas as relações interpessoais. O ser humano tem necessidade de receber retorno sobre seus comportamentos, sejam eles no âmbito profissional ou pessoal. Há uma orientação “do outro” para nortear e direcionar a conduta das pessoas, conforme Williams (2005).

No entendimento de Paula (2005), o *feedback* se dá para realizar diagnósticos precisos, corrigir falhas, averiguar a eficácia da mudança e, assim, atender a real necessidade do sujeito. A efetividade do processo de dar e receber *feedback* é concomitante com a melhoria do cliente em estabelecer metas de forma acelerada, na medida em que seu autoconhecimento e percepção do outro estão bem desenvolvidos.

Nesse contexto, o *feedback* se associa à percepção de autoeficácia, e a utilização dessa técnica propicia a melhoria da capacidade do *coachee* em tomar consciência do que realiza e também de futuras opções a realizar. Dessa forma, o *feedback* é essencial para a mudança de comportamento e sua subsequente manutenção (GAJARDO, 2007). A promoção de *feedbacks* positivos permite o reforço e avanço do comportamento, enquanto a promoção de *feedbacks* negativos permite a melhoria do comportamento. O *coach* trabalha com as informações coletadas durante o processo de gestão de desempenho e, posteriormente, análise da problemática levantada (MILARÉ; YOSHIDA, 2009). Segundo Morgan et al. (2005 apud MAGALHÃES, 2015), o *feedback* é essencial para avaliar se as mudanças desejadas estão sendo efetivamente alcançadas.

A ferramenta de *feedback* é estratégica para a construção e a chegada até a ação, podendo ser proporcionada pelo *coach*, gestor, pares de equipes etc. O *feedback* possui grande responsabilidade de intervenção cognitiva.

Moreira (2009) argumenta que significativas intervenções no *coaching* realizam-se por meio do *feedback* e ressalta dois aspectos principais. O primeiro trata do levantamento das necessidades a serem examinadas no processo, sendo um recurso muito utilizado para identificar as principais qualidades e os pontos que necessitam ser desenvolvidos. O segundo consiste no plano de desenvolvimento, utilizado com o foco estratégico de reforçar alguns comportamentos e mudar outros. Como Camara, Guerra e Rodrigues (2007) sugerem, o *feedback* é muito utilizado em planos de desenvolvimento, otimizando pontos fortes e desenvolvendo os pontos fracos identificados.

Os estilos de *coaching* se diferenciam, podendo estar ligados a elementos inconscientes, revendo paradigmas tanto de fatores pessoais de autoconceito como de visão de mundo. Certos *coaches* praticam projetos voltados para ações e situações concretas. Alguns profissionais entendem que, para o sucesso do processo, o *coachee* tem que alcançar *insights* sobre elementos profundos de sua subjetividade, sendo o *coaching* de vida mais direcionado para isso (MAGALHÃES, 2015).

As metodologias do processo de *coaching* têm como foco o *coachee* apoiado pelo *coach* e utilizam, sistemicamente, os seguintes processos (MORGAN et al., 2005 apud MAGALHÃES, 2015):

- a) Investigar valores, missão de vida e profissional;
- b) Levantar e estudar pontos favoráveis e desfavoráveis do comportamento, objetivando as metas do *coachee*;
- c) Rastrear limitadores concretos, subjetivos e comportamentais;
- d) Examinar opções de ações futuras;
- e) Formatar um plano de ação;
- f) Realizar o plano de ação e, se necessário, revisar e corrigir os resultados.

Como em toda técnica, pode não haver eficácia, seja por falha do profissional, do cliente, do método escolhido ou da ferramenta, dentre outras. Conforme os estudos de Cuenca (2011), alguns comportamentos do *coach* podem contribuir para o insucesso do processo, tais como: realizar julgamentos; associar ao que o cliente está dizendo as próprias experiências; não se concentrar e deixar pensamentos tirarem o foco de parte da reunião; e oferecer ao cliente opinião própria. Ressalta Magalhães (2015) que a prática do *coaching* é fundamentada em conhecimentos e técnicas advindos da área da psicologia, que se somam à experiência e

conhecimento profissionais do *coach* correlatos à área de negócios; dessa maneira permite uma intervenção bem-sucedida.

O processo de *coaching* é uma prática diária, pois é seu exercício que permite concretizar o desenvolvimento humano, favorecendo o bem-estar, através da consciência e do autocuidado (VICENZI, 2007). Para resultados efetivos de *coaching*, mudanças são realizadas em conjunto, pensadas entre o *coach* e o *coachee*. O *coach* deve ter os devidos cuidados com o *coachee*, já que possui ferramentas para as devidas estratégias de intervenção. A relação entre o *coach* e o *coachee* é fundamental para que se garanta a qualidade de suas conexões e se alcancem as mudanças necessárias (GRANT, 2006).

Segundo Reis e Nakata (2010), o modelo transteórico de mudança, TTM – *Transtheoretical Model of Change*, usado no processo de *coaching*, ajuda a entender o estágio em que os *coachees* estão, em suas fases distintas, havendo muito espaço a explorar em cada estágio. Desenvolvido por James Prochaska e colaboradores nos anos 1970, o modelo transteórico de mudança passou a ser referência nos processos de *coaching* de executivos e de vida. Os primeiros aprimoramentos no modelo referiram-se ao tratamento de tabagistas e, através dos estudos, observaram-se mudanças espontâneas e também induzidas. Somadas as teorias do comportamento psicanalítica e comportamental, a conclusão foi que as teorias não conseguiam explicar como os sujeitos passavam do processo de motivação para uma mudança.

Tal modelo é operado por meio de diálogos estruturados e técnicas que provoquem o desenvolvimento da pessoa e, por consequência, da organização. O alcance de resultados se viabiliza por meio de mudança de comportamento. Desta forma, a percepção da pessoa sobre os fatos se altera. A forma de compreender a mudança no contexto acontece, fazendo toda a diferença no processo de *coaching*, pois o sujeito atinge a realização (PERCIA et al., 2012). Dessa forma, o estudo redirecionou o foco para o processo de mudança. A seguir, são apresentados os seis estágios do modelo transteórico de mudanças (WERLANG; OLIVEIRA, 2006).

O primeiro estágio é a Pré-contemplação, em que a pessoa nega a situação, que precisa de ajuda ou que necessita mudar algo (PROCHASKA; DICLEMENTE, 1983). Conforme Reis e Nakata (2010), o *coachee* não tem consciência desses elementos, ou seja, de sua responsabilidade sobre o que faz e suas consequências no ambiente de trabalho, de seu comportamento e autopercepção e de alguma competência que necessitaria ser desenvolvida.

Nessa fase, o *coachee* realiza atividades de auto-observação de suas potencialidades e necessidades de desenvolvimento, com a tomada de consciência das características pessoais, dos comportamentos apresentados, do desempenho profissional e das motivações.

Na segunda fase, Contemplação, o *coachee* consegue reconhecer a necessidade de aprimorar comportamentos e competências profissionais e, ainda, entende o compromisso para a melhoria de objetivos pessoais, valores, desejo de mudança e a real importância desta para o seu sucesso (REIS; NAKATA, 2010). Para tal, as ferramentas indicadas pelo autor são: a Avaliação 360° graus, o *Feedback*, a análise de estilos comportamentais, as contextualizações como carreira, política e objetivos pessoais e a abrangência quanto às metas organizacionais.

No estágio seguinte, o da Preparação, o *coachee* responsabiliza-se e assume o compromisso com a mudança, com foco na realização e tomada de decisão para a futura ação. As ferramentas propostas pelo autor são: análise de forças e fraquezas do *coachee* (PROCHASKA; DICLEMENTE, 1983).

Na quarta fase, a Ação, o sujeito assume um compromisso pessoal de promover mudanças comportamentais (PROCHASKA; DICLEMENTE, 1983). Fazendo uma gestão de fatores pessoais e interpessoais para a realização dos objetivos a que se propôs (REIS; NAKATA, 2010). O *coachee* possui a maturidade perceptiva sobre a auto-observação e a reação diante das situações que tem de superar. A proposta nesse estágio é a elaboração de um plano de ação, com o objetivo de buscar os resultados propostos no processo de *coaching*.

No penúltimo estágio, o de Manutenção, o *coachee* se esforça para que não retorne a quaisquer dos estágios anteriores, mantendo a autodisciplina (PROCHASKA; DICLEMENTE, 1983). Porém, conforme o *coachee*, podem ocorrer retrocessos antes de se alcançar os objetivos, por isso, deve haver monitoramento (REIS; NAKATA, 2010).

No estágio de Término, não existem mais ameaças e o *coachee* sente-se seguro para manter, ele mesmo, os resultados alcançados (WERLANG; OLIVEIRA, 2006). Ele não corre mais o risco de retroagir, porque o comportamento anterior não mais lhe interessa, não faz mais parte de sua identidade (PELTIER, 2010).

Para Grant (2006), um elemento a ser considerado na mudança é a força do hábito, já que está ligado a aspectos fisiológicos e psicológicos da pessoa que se disponibiliza à mudança. Essa força do hábito tem níveis de facilidade ou dificuldade individuais para a adoção de novos hábitos. Em conexão ao exposto, é de suma importância a contribuição de Clutterbuck (2008), que enfatiza que todo processo de *coaching* deve começar pela necessidade de mudança.

Fase ao exposto, quanto ao preparo do *coachee* para participar do processo de *coaching*, faz-se necessário explicitar como se estruturam as sessões.

As sessões de *coaching*, normalmente, acontecem nos escritórios, consultórios ou na própria empresa contratante. No entanto, é bastante frequente que elas sejam realizadas por *e-mail* ou telefone (MILARÉ; YOSHIDA, 2007). Com o avanço tecnológico, a eficácia da comunicação expandiu-se para Skype, Facebook e video-conferências. O resultado dos estudos de Berry, Ahsby e Gnilka (2011) referentes às sessões de *coaching* a distância comparadas às presenciais indicou que não houve diferença significativa entre os dois métodos, podendo-se entender que a forte aliança de trabalho sustenta as reuniões do trabalho, embasada no contrato estabelecido entre as partes, de respeito e confiança. Para Payeras (2004), o contrato informal que se estabelece é consequência de confiança mútua entre os participantes do processo, o profissional e o cliente. É de igual importância o alinhamento de expectativas das partes, estabelecendo-se, assim, o preço da sessão de *coaching* e horários. O estabelecimento do contrato é um dos pontos-chave para o sucesso do processo de *coaching*.

Villa e Caperán (2010) relatam que o primeiro passo no processo de *coaching* é o de aprendizagem, no qual, utilizando-se um diálogo estruturado e ferramentas de recursos humanos (testes comportamentais), identificam-se os aspectos que o cliente quer alterar e definem-se metas e objetivos. O segundo passo é a fixação de objetivos, que se baseiam em competências, atitudes, valores, crenças e novos hábitos. Já o terceiro passo refere-se às sessões ou reuniões de *coaching*, com ambiente propício à autorreflexão, plano de trabalho e *feedback*. Como último passo, ocorre o processo de devolutiva, para a resolução dos aspectos planejados e para o desenvolvimento de novas metas e novos hábitos de trabalho.

Os estudos de Leibling e Prior (2004) indicam que, ao iniciar a sessão de *coaching*, devem-se identificar valores e virtudes, para estabelecer uma relação positiva entre o *coach* e o *coachee*. O *coach* será um agente facilitador da imagem do profissional, que será visto pelo *coachee* como acessível, com confiança, de credibilidade e com escuta ativa. Nesse sentido, conforme Renner (2007), deve-se considerar a cultura globalizada, sendo importante atentar para a cultura do *coachee* durante o processo. O autor ainda considera que o *coach* construa um ‘*rapport*’,¹ desenvolva a credibilidade e trabalhe efetivamente com qualquer população, para que, independentemente destas variáveis, os resultados sejam sempre alcançados.

¹ Segundo Pietzsch (1988), ‘*rapport*’ significa concordância, conformidade, harmonia. Significa ainda afinidade. E para Whitlam (2001), “é a capacidade de entrar no mundo de alguém, fazê-lo sentir que você o entende e que vocês têm um forte laço em comum. É a capacidade de ir totalmente do seu mapa do mundo para o mapa do mundo dele. É a essência da comunicação bem-sucedida” (ROBBINS, 2017).

Para Peterson (2007), investigar profundamente a cultura, o status social, o histórico familiar, as experiências de vida, a formação educacional, a profissão e a personalidade do *coachee*, possibilitará maior efetividade de resultados. O entendimento das diferenças culturais permite que o processo de *coaching* seja mais profundo e tenha maior qualidade, e que o *coach* seja assertivo na busca de técnicas para o *coachee* alcançar os objetivos. Um bom *coach*, no processo de empatia, reconhece que as pessoas têm perspectivas diferenciadas do mundo e a relação de confiança é pré-requisito para a efetividade dos resultados.

Conforme Magalhães (2015), o *coach* possui ferramentas, metodologias e técnicas para promover reflexões que propiciam o desenvolvimento pessoal e profissional. As perguntas são ferramentas estratégicas e, essencialmente, contribuem para as tomadas de decisões e o aumento da criatividade do cliente. O *coach*, ao fazer perguntas ao *coachee*, prepara-lhe um ambiente fértil para a reflexão, para novas respostas e para a reconstrução de melhores caminhos, com vistas a melhores escolhas. As perguntas abertas trazem respostas com maior abrangência de conteúdo, por terem levado à reflexão. As perguntas iniciadas por “Como” remetem a uma investigação mais ligada a meios e emoções, a experiências boas ou ruins associadas aos fatos. De acordo com Krausz (2007), as boas perguntas podem começar por “O que”, “Qual”, “Quem”. O foco das perguntas é o *coachee*, para que ele reavalie seus comportamentos e sua estratégia; dessa forma, terá entendimento cognitivo palpável para realinhamento das metas desejadas.

Após a revisão da literatura prática sobre a área de *coaching*, como suas técnicas vistas segundo os *especialistas*, sentiu-se a necessidade de buscar, também, a revisão da literatura acadêmica a respeito, o que será apresentado a seguir.

2.2 COACHING: O OLHAR DA LITERATURA ACADÊMICA

Na literatura sobre *coaching*, o que mais se encontra publicado são textos elogiosos ao processo escrito pelos próprios profissionais da área. Na busca de autores que construíram um distanciamento crítico para analisar essa prática de gestão de pessoas, foram selecionados alguns pontos que se seguem.

Campos e Pinto (2012), em pesquisa de revisão bibliográfica, observaram que a aplicação dos processos de *coaching* no ambiente organizacional resulta em benefícios, em sua maioria, para o desenvolvimento pessoal do executivo que recebe o processo. Dentre os resultados positivos encontrados como decorrentes do processo de *coaching* estão: autocontrole emocional, aferição de resultados organizacionais, mudança comportamental e

desenvolvimento de competências de liderança (MILARÉ; YOSHIDA, 2009). Dentre os resultados negativos estão: excesso de controle, falta de comunicação e condução de processo de maneira ditatorial (ELLINGER; HAMLIN; BEATTIE, 2008 apud CAMPOS; PINTO, 2012).

Os referidos autores apontam a recorrente preocupação com o desenvolvimento e aprimoramento do ser humano nos processos, tendo como consequência ganhos e aumentos dos resultados organizacionais. Dessa forma, justifica-se a implementação de programas e processos de desenvolvimento humano, sendo uma possível razão para o aumento da indústria do *coaching*.

No entanto, o campo teórico apresenta lacunas no conhecimento, tais como: falta de conformidade nas definições; divergência sobre formação e atuação do profissional condutor do processo (*coach*); falta de informações sobre a condução do processo individual e em grupos; e frágeis delimitações nas práticas de *coaching*, *mentoring* e aconselhamento. Campos e Pinto (2012) constataram que a relação entre o *coach* e o *coachee* é de liderança, mas questionam se esse elemento poderia trazer luz à importância da qualificação pessoal do profissional *coach*, como possível reprodutor ou mantenedor 'oculto' dos processos de sofrimento psíquico organizacionais.

De acordo com Rocha-Pinto e Sniderman (2014), a literatura prática do *coaching* executivo está à frente da pesquisa acadêmica para o desenvolvimento do aprendizado de adulto. Em sua pesquisa fenomenográfica, os autores investigaram quinze sujeitos para identificar se de fato o *coaching* executivo gera aprendizado individual. Os resultados mostraram que, na percepção dos entrevistados, o *coaching* executivo de fato gera aprendizado individual e profunda reflexão, propiciando autoconhecimento que se transpõe em mudanças comportamentais e postura.

Para Campos e Pinto (2012) o processo de *coaching* no âmbito organizacional, em sua primeira abordagem, é individual, chamado de executivo, para o qual um profissional contratado, qualificado, o *coach*, conduz um processo com um colaborador com o objetivo de atender demandas específicas. Ainda sobre o *coaching* executivo, para Rocha-Pinto e Sniderman (2014) o grande desafio do *coaching* é integrar pensamento e ação, ou melhor, desenvolver a capacidade do executivo de aprender sobre seu próprio comportamento. Afirmam Ramos e Souza (2012) ser necessário que o executivo tenha a aptidão de reconhecer que possui competências a desenvolver e se engaje em seu próprio desenvolvimento para atingir seus objetivos de mudanças de comportamento.

Segundo as pesquisas dos autores, a preocupação com o desenvolvimento e aprimoramento do ser humano está presente nos processos de coaching, tendo como consequência ganhos e aumentos dos resultados organizacionais. Desta forma, justifica-se a implementação de programa e processos de desenvolvimento humano, sendo uma possível razão para o aumento da indústria do *coaching*. Salientam, desse modo, o grande valor desse conhecimento científico. Ao estarem longe de si mesmos, os entrevistados passaram por momentos de reflexão e aproximação de si próprios, de seus objetivos, de suas motivações, de seus projetos de vida atuais e futuros. Além disso, foi vista como positiva a relação a dois, o que remete ao “*setting* terapêutico”; isto é, o *coach* se coloca na relação como bom ouvinte, conselheiro e um espelho para uma revisão da vida profissional e pessoal (ROCHA-PINTO; SNAIDERMAN, 2014).

Para que as mudanças ocorram, é necessário que o executivo transponha a pressa diária e esteja receptivo ao processo, de modo a ensinar autorreflexão, autoconhecimento, aprendizado e imersão para conhecer-se. No entanto, embora os executivos não tenham relatado aspectos negativos quanto ao processo ou às ferramentas utilizadas, apontaram que não é fácil enfrentar as fraquezas e dificuldades (ROCHA-PINTO; SNAIDERMAN, 2014).

Para Noro, Stüker e Oliveira et al. (2015), em meio às transformações da globalização, os líderes nas empresas têm que estar preparados para tomarem decisões difíceis, na velocidade exigida pelo mercado e, principalmente, serem parceiros de seus subordinados, desenvolvendo uma liderança *coach* com foco em alcançar bons resultados para a organização, tanto na esfera profissional como no relacionamento interpessoal. Em seu estudo de caso, os autores concluíram que os líderes da organização possuíam características do estilo *coach* e se encontravam em desenvolvimento da liderança *coaching*. Verificou-se que o estilo de liderança dominante era o adaptador, com ênfase para a característica de que o líder costuma se colocar acima de todas as situações, sejam elas fáceis ou difíceis. No que tange às características do estilo *coach* nos gerentes, constatou-se seu desenvolvimento parcial, sendo que a mais desenvolvida é a de promover a flexibilidade através de valores que sirvam como orientações de comportamento, isto é, acreditar em fazer o que é certo.

Por sua vez, Ramos e Souza (2012) acompanharam, por três meses, oito executivos em processo de *coaching* a fim averiguar o estágio de mudança em que se encontravam no processo de *coaching*, do início e no final do processo. Para tal, utilizaram a Escala de Estágios de Mudanças/EEM, desenvolvida por McConaughy, Prochaska e Velicer em 1983. O objetivo era analisar a importância e a efetividade de se avaliar a capacidade adaptativa e o estágio de mudança do indivíduo, favorecendo o melhor planejamento do processo, e a

escolha mais rápida e segura das ferramentas. Os resultados detectados sugeriram que os programas de *coaching* executivos podem ser ainda mais eficientes quando do uso da ferramenta de avaliação. Mesmo não fazendo parte da avaliação, concluiu-se que ter ciência do estágio em que se encontrava, gerou entre os participantes um desejo de evoluir nos estágios, levando a um objetivo informal.

Graziano et al. (2014) buscaram identificar as dimensões envolvidas na implementação do *coaching* nas práticas do gestor junto à sua equipe. E, através de questionário com perguntas abertas e fechadas, o *mentoring* focado em trabalhadores da região de São Paulo. Os resultados apontaram que os pesquisados que passaram por algum tipo de treinamento, de oito horas em grupo, com a presença de gerentes apenas no início. O *coaching* ocorria dentro das organizações varejistas, e o *mentoring* tinha lugar nas organizações, sendo representado ao buscarem aconselhamento, auxiliando na realização da tarefa. Os respondentes, em sua totalidade, visualizaram ganhos como agilidade do trabalho, melhoria da competência pessoal e qualificação profissional. No processo de treinamento, praticaram-se técnicas recomendadas na literatura, identificando pessoas adequadas para a realização de trabalhos específicos. Dessa forma, as empresas investiam nas capacitações dos colaboradores, já que a qualidade dos serviços prestados era determinante para a competitividade no mercado. “Quanto mais qualificado ao cargo, melhor tende a ser a qualidade de seu serviço” (GRAZIANO et al., 2014, p.58).

Reis (2013), em sua pesquisa sobre práticas reflexivas, integrou a experiência ao aprendizado como recurso no processo de *coaching* executivo. Os modelos de intervenção terapêutica têm influência da psicologia, enquanto a prática reflexiva é um conceito comum nas práticas de educação de adultos (*adult learning*). Apoia-se na tese de que a experiência nas organizações é uma das principais formas de aprendizado e o exercício de reflexão é potencializador do aprendizado advindo da experiência.

O encontro entre os conceitos de *coaching* e de reflexão parece enriquecer o processo de *coaching*, já que a prática reflexiva propicia aprendizados e mudanças a partir da ação, através do processo de tomada de consciência pela observação distanciada e o pelo diálogo. Nesse cenário, ocorre um aprendizado transformador que se dá ao se analisarem situações problemáticas e desorientadores advindos dos ambientes organizacionais, bem como ao se revisarem entendimentos pessoais ou grupais, e as experiências, antes, durante e após os fatos se acontecimentos (REIS, 2013). Reis (2013) embasa-se em diversos exemplos para afirmar que uma série de técnicas e recursos práticos pode ser adaptada para situações de *coaching* executivo.

Araújo e Ferreira (2009) analisaram o estilo *coaching* em um grupo de 21 técnicos de basquete filiados à Federação Paulista, os quais responderam a um questionário voluntariamente por *e-mail*. Observaram, dependendo da situação enfrentada, o predomínio do estilo de *coaching* de liderança e, com menor frequência, o estilo *laissez-faire* característico daquele que evita assumir responsabilidades, posicionar-se e resolver problemas. Os referidos autores entendem que *coaching* é o modo de lidar com as pessoas, pensar e ser, não se limitando a uma técnica a ser aplicada em determinados momentos. Sustentam, ainda, que o *coaching* é uma capacidade essencial de liderança em equipe, pois há parceria entre líder e liderados objetivando a identificação e o atingimento de metas. Tem como fim colaborar para a melhoria do desempenho pessoal e profissional do liderado. Tem como essência liberar o potencial do atleta para alavancar *performance*, sendo a interação e facilitação da aprendizagem maximizadores do desempenho ao se entenderem os estágios de aprendizagem para adaptar informações e consideram o nível de prontidão de cada um com a finalidade de serem mais efetivos.

A alta *performance* se dá no estágio competente inconsciente, onde não se necessita da intervenção do técnico, já que a habilidade se automatizou e naturalmente se desempenha. Dessa maneira, o *coach* se faz necessário como facilitador da aprendizagem, ao organizar os treinamentos para que os atletas atinjam o último estágio e sejam capazes de tomar decisões e responder ao jogo com velocidade (ARAÚJO; FERREIRA, 2009).

Para identificar as competências requeridas para a atuação em *coaching* sob a percepção dos *coaches* no Brasil, Batista e Cançado (2016) realizaram um survey conjunto a 134 profissionais. O survey era composto por 24 assertivas, fracionado em três fatores: conhecimento, habilidade e atitude. Reduziram de 24 questões para 14, ao supor a dificuldade de classificação nas três alocações que se demonstram no quadro que se segue.

Quadro 1 – Competências requeridas para a atuação em *coaching*: a percepção de profissionais *coaches* no Brasil.

Ordem	Competências	CHA
1	Manter a confidencialidade de informações e dados da atividade de <i>coaching</i> , para garantir um trabalho ético.	H
2	Exercitar a escuta ativa, para identificar as necessidades do cliente.	H

simples

continua...

3	Comunicar-se com o cliente de forma clara e objetiva.	H
4	Criar empatia com o cliente, para estabelecer aliança profissional.	H
5	Promover a autoanálise (conhecer suas próprias forças e fraquezas), para avaliar os resultados do seu próprio trabalho.	A
6	Auxiliar o cliente a adquirir clareza sobre suas próprias motivações, aspirações e compromisso com a mudança.	A
7	Auxiliar o cliente na análise de suas respostas intelectuais, emocionais e profissionais, para promover o autodesenvolvimento.	A
8	Comprometer-se com os objetivos do cliente/organização, a fim de alcançar as expectativas e resultados.	A
9	Estabelecer processos de aprendizagem contínua, para o aprimoramento do desempenho do cliente.	C
10	Auxiliar o cliente a lidar com incertezas e ambiguidades, preparando-o para enfrentar mudanças, contratempos e eventualidades.	A
11	Auxiliar o cliente a alinhar suas metas de desempenho individual às metas da organização.	C
12	Transmitir visão de mundo ampla e global para estimular a capacidade de reflexão do cliente.	C
13	Diagnosticar o funcionamento da organização (papéis e expertise de cada unidade da organização), para auxiliar o cliente a trabalhar de forma integrada para potencializar os resultados organizacionais.	C
14	Acompanhar as tendências de mercado, para auxiliar o cliente a lidar com situações novas e inusitadas.	C

Nota: C: conhecimentos; H: habilidades; A: atitudes.

Fontes: Batista e Cançado, 2016, p.12.

Batista e Cançado (2016) partiram do entendimento de que o processo de *coaching* para o desenvolvimento de executivos e gestores tem a finalidade de soluções criativas e inovadoras para seus negócios. Os resultados apontaram que, na percepção dos *coaches*, as competências mais exigidas foram as direcionadas à habilidade, referindo-se a saber como fazer capacidade de mobilização no exercício da profissão). As competências mais requeridas se apresentaram relacionadas à ética e à confidencialidade na relação entre o *coach* e o cliente. Em seguida, veio o quesito comunicação, como saber ouvir e comunicar-se, tais quais competências para estabelecimento de elo *coach/coachee*. A autorreflexão e a aprendizagem contínua foram entendidas como importantes para a prática da função, já que o *coach* é ao mesmo tempo ferramental individualizado de seu próprio trabalho e aplicador de técnicas que objetivam desenvolver pessoas e levar ao alto desempenho.

Não obstante, vale sublinhar que, embora o quesito habilidade tenha se evidenciado, a competência é o resultado da interdependência entre os três fatores focados a gerar resultados tanto para as organizações como para as pessoas. Dessa forma, a obtenção de alguns quesitos não gera como resultado competência; o que influencia é a capacidade do profissional mobilizá-los adequadamente no desempenho e exercício de sua profissão (BATISTA; CANÇADO, 2016).

Quadro 2 – Resultado das pesquisas sobre *coaching* nas organizações: uma revisão bibliográfica. simples

Abordagem	Resultados	Autor
	Melhorou moderadamente o autocontrole emocional de um executivo.	Tobias (1996)
Individual – Processo conduzido por “ <i>coach</i> ” externo	Auxiliou no processo de transição entre gerações de uma empresa familiar. Os membros mais jovens conseguiram compreender, dialogar e negociar com os membros mais antigos.	Levinm, Bozzer e Charmine (2008)
	Ajudou na melhora da eficácia adaptativa. Desenvolveu competências. Os processos de mudança comportamental ocorreram de maneira gradativa.	Milaré e Yoshida (2009)
Equipe – Processo conduzido por um “ <i>coach</i> ” externo	Desenvolveu habilidades de liderança. Aumentou o comprometimento e a confiança entre os membros da equipe. Promoveu mudanças as quais geraram alianças no ambiente de trabalho.	Kets de Vries (2005)
Equipe – Processo conduzido por “ <i>coach</i> ” interno	Aumentou a qualidade da conversação e do pensamento entre os membros da equipe. Melhorou a confiança e a intimidade entre as pessoas da equipe, permitindo a livre expressão de sentimentos. Compartilhamento de experiências.	Senge et al. (2000)
Individual – Processo conduzido por um “ <i>coach</i> ” interno	Foram constatados comportamentos ineficientes em termos de liderança, como estilo autocrático, controlador e ditatorial. Pouca eficiência na comunicação e disseminação de informações.	Ellinger, Hamlin e Beattie (2008).
	Desenvolveu a liderança situacional orientada	Cardoso, Lemos e

	para tarefas e pessoas. Desenvolveu habilidades de comunicação e influência sobre liderados.	D’Innocenzo (2011).
--	---	---------------------

Fonte: Campos e Pinto, 2012, p.21.

Observando-se os resultados da tabela acima, de modo geral, é possível verificar resultados positivos do processo de *coaching* desenvolvidos nas organizações. A análise aponta para mudanças de comportamentos, através de desenvolvimento de habilidades de lideranças e formação de alianças. (KILBURG, 1996; HACKEMAN; WAGEMAN, 2005 apud CAMPOS; PINTO 2012). Em contrapartida, o processo de *coaching*, conduzido por *coaches* internos foi ineficiente no exercício da liderança, em função de comportamentos afetivos e não efetivos; desta forma, o gestor interno viabiliza seu êxito agindo como *coach*, se não adotar um estilo de comportamento que gere impactos positivos com sua equipe, conforme Ellinger, Hamlin e Beattie (2008 apud CAMPOS; PINTO, 2012). Essa descoberta torna mais robusta a teoria de que o *coach*, para conduzir um processo eficaz, deve apresentar competências de liderança sólidas. Isso deixa mais compreensíveis as diferenças da liderança para o *coach* interno e o *coach* externo, já que nem sempre um executivo (*coach* interno) exibe competências de líder. Ao mesmo tempo, um profissional com formação em psicologia e com experiência específica em desenvolvimento de pessoas (*coach* externo) tende a apresentar maiores aptidões de liderança (CLUTTERBUCK, 2008 apud CAMPOS; PINTO; 2012).

O que se propõe estudar com esta compilação de resultados, benefícios ou insucessos é a relação do processo de *coaching* com a proposta de benfeitorias às pessoas, em âmbito abrangente, e sua possível relação com o sofrimento psíquico. Desta forma, encerra-se a passagem pela literatura acadêmica sobre *coaching*. A seguir, apresenta-se o propósito de buscar o entendimento sobre a teoria que faz a leitura sobre o sofrimento do trabalho.

2.3 A PSICODINÂMICA DO TRABALHO COMO LENTE TEÓRICA PARA PENSAR AS RELAÇÕES ENTRE *COACHING* E SOFRIMENTO PSÍQUICO DO TRABALHO

A pesquisa pretende olhar para a prática do *coaching* à luz da psicodinâmica do trabalho. A seguir apresentam-se aspectos do sofrimento psíquico do trabalho de acordo com essa corrente teórica.

Em seus estudos, Bendassoli e Soboll (2011) apresentam as quatro clínicas do trabalho, a saber: a psicodinâmica do trabalho, a clínica da atividade, a psicossociologia e a ergologia.

A psicodinâmica do trabalho – iniciada na década de 1980 e representada pioneiramente por Cristophe Dejours, está fundamentada principalmente na psicanálise, na ergonomia e, também, na sociologia do trabalho. Entende que os indivíduos são constituídos por conflitos intrapsíquicos, e não podem existir fora da relação com o outro. A sua conexão com o trabalho tem uma dimensão real e prescrita, tal qual proposta pela ergonomia (BENDASSOLI; SOBOLL, 2011).

A clínica da atividade, com origem a partir de 1990, fundamenta-se a partir da teoria de Vygotsky, Leontiev e Bakhtin. Diferentemente da psicodinâmica do trabalho, não se trata do olhar do outro, mas do potencial da pessoa em reconhecer a si mesma enquanto realiza atividades. A clínica da atividade busca instrumental viabilizador do entendimento da situação de trabalho real para aumentar “o poder de agir sobre o mundo e sobre si mesmo, coletivamente e individualmente” referindo-se a Clot e esse poder refere-se ao encontrado no nível do ato (BENDASSOLI; SOBOLL, 2011).

A psicossociologia investiga a dialógica entre o individual e o coletivo, o psíquico e o social. Desta forma, contribui para os processos grupais, dentro e fora das organizações, com dispositivos de análise de mudança social. A psicossociologia gerou subsídios para a compreensão da natureza dos vínculos que os indivíduos estabelecem com as instituições, com desdobramentos nos elementos do trabalho. Entende-se que os grupos, as organizações e as instituições em geral são mediadores da vida pessoal dos indivíduos e são criados, controlado, ao mesmo tempo, em que é transformada por eles (BENDASSOLI; SOBOLL, 2011).

A ergologia é representada por Yves Schawartz e fundamenta-se em conhecer melhor o trabalho para, posteriormente, intervir e transformar, entendendo a atividade humana em todas as suas dimensões. Embasa-se na filosofia de vida (Canguilhem) e na ergonomia da atividade (Wisner), sendo um universo instável de valores e normas. A ergologia se inicia no ponto em que a atividade necessita de um debate contínuo das normas e valores, promovendo o indivíduo a um constante processo de conhecimento-transformação.

Parte da fundamentação da psicodinâmica do trabalho é apresentada a seguir através da ergonomia e principalmente pelos conceitos da psicanálise que contribuem para a fundamentação dos conflitos intrapsíquicos dos quais os indivíduos são constituídos por, sendo que não podem existir fora da relação com o outro.

A psicanálise direciona o entendimento do paciente de maneira singular e simbólica, em que pode ser difícil conceder valor significativo ao corpo físico, à situação material, profissional e social do sujeito. Este último é considerado apenas ao emergirem marcos afetivos profundos na história da pessoa. O que pode ser mais um descompasso na vida do paciente, que já traz uma sucessão de desencontros. Exemplifica, como resultado de sua pesquisa, as patologias musculoesqueléticas, já que os conflitos e vivências não são exclusividade da estrutura psíquica e singular, mas referem-se também à conexão entre o sujeito e a organização do trabalho. Lembra que a dor é concreta, tal qual é concreta a negação do outro na angústia de possível perda de seu lugar do trabalho: “A dor concreta do corpo em sofrimento. O corpo, como área geográfica concreta do real, afirma materialmente a memória” (MARTINS 2009, p.34). A escuta, nas técnicas psicanalíticas, se estrutura pelo enquadramento analítico. O sintoma é identificado através da palavra, compreendendo-se os processos inconscientes que o produziram. Dessa maneira, o desejo é a força motriz motivadora do inconsciente.

Segundo Martins (2009), em relação às mulheres trabalhadoras portadoras de DORTs (distúrbio osteomuscular relacionado ao trabalho), a tendência dos psicanalistas é o entendimento dos sintomas da patologia como conversão histérica, tal qual fenômeno de tipo psicossomático. A origem dessa situação não está particularmente no ambiente de trabalho, já que a trabalhadora compartilha sua realidade desumana, assumindo metas de desempenho que vão a ela se impondo gradualmente. Dessa forma, a autora foi encontrando explicações para seus questionamentos sobre os motivos que fazem alguém aceitar trabalhar sob condições de dor extrema, chegando a negar a dor, até não haver mais reversão, levando à invalidez.

Considerando o contexto da época, Freud, no início do século XX, afirmou que as pessoas buscam, concomitantemente, evitar a dor e o desprazer e alcançar sensações de prazer. O referido autor mencionou três origens do sofrimento: a fragilidade e finitude de nossos corpos; a tentativa de domínio da força superior da natureza; e o relacionamento entre pessoas. Para evitar o sofrimento, as pessoas utilizam diversos meios, como a ingestão de substâncias químicas e o distanciamento, chegando ao rompimento com a realidade e o deslocamento da libido para realizações intelectuais, científicas, artísticas, filosóficas ou religiosas. Considerando que existe ambiguidade entre as pulsões e as restrições da vida em comunidade, a cultura assume dois papéis: o de proteger as pessoas da natureza e o de ajustar os seus relacionamentos (FREUD, 2010). Conforme o dicionário Houaiss (2009), “sofrimento” é a ação ou processo de sofrer. Por sua vez, “sofrer”, significa sentir dor física

ou moral, sendo que a dor moral é aquela que pertence ao domínio do espírito do ser humano, isto é, à sua psique.

Uma forma social reguladora, integradora e de desenvolvimento de pessoas é o trabalho, reunindo os iguais com um objetivo comum, conforme escrito em “Totem e Tabu” por Freud (1974). A importância social do trabalho para a canalização da libido, como técnica para a conduta de vida, que mantém o indivíduo seguro na realidade e na comunidade humana e gerando sentimento de pertencimento, foi citada em “O mal-estar da civilização”, de Freud (1974).

Segundo os estudos consolidados de Freud, o entendimento de felicidade é a expectativa da eliminação de sofrimento e do desprazer, o que se contrapõe ao desejo de práticas que gerem sentimentos de prazer. Os seres humanos sofrem porque não conseguem controlar elementos externos a eles, do meio, incluindo suas relações com outras pessoas. A forma de o aparelho psíquico funcionar é ditada pelo princípio do prazer, porém, ele é ameaçado por sentimentos advindos de três campos: seu próprio corpo (inerentes à sua decadência e decomposição); do mundo externo (pode ser ameaçador por voltar-se contra ele mesmo, como forma de destruição); e das relações humanas pela interação (FREUD, 2002). A passagem a seguir explicita melhor esse aspecto.

O hipotético mecanismo regulador da vida mental tem por função reduzir a tensão da vida psíquica decorrente de pulsões que reclamam descarga urgente. “O princípio do prazer-desprazer tenta anular os efeitos de estímulos perturbadores (dor) de um modo que propicie mais facilmente a satisfação (prazer).” Dessa forma, entra em funcionamento, o princípio de compulsão de repetição e diz respeito principalmente aos estímulos produzidos pela ação das pulsões ou instintos, à medida que o princípio anterior envolve o abafamento de estímulos externos e tenta meramente repor o organismo o mais próximo possível de seu estado original. Em contrapartida, o princípio de prazer-desprazer funciona antes do princípio de realidade. (CAMPBELL, 1986).

Este, embora esteja subordinado ao princípio do prazer, o modifica. Segundo Freud, o princípio de Nirvana expressa a tendência aos instintos de morte, enquanto o princípio do prazer representa as reclamações da libido (CAMPBELL, 1986).

Os elementos de motivação da pessoa estão intimamente ligados ao princípio do prazer, já que o aparelho psíquico tem seu funcionamento ligado a evitar tensão desagradável. Tanto que inicialmente foi entendido como “princípio do desprazer”, logo a motivação é o desprazer atual, e não a perspectiva do prazer a ser atingido. Desta forma, torna-se um mecanismo de autorregulação (LAPLANCHE, 1992).

Cabe aqui lembrar a distinção entre desprazer e sentimento de tensão, já que existem tensões agradáveis, relacionadas à sua grandeza absoluta de investimento, enquanto o princípio de prazer-desprazer retrata a modificação de investimento na unidade de tempo (LAPLANCHE, 1992).

Segundo o Dicionário de Psiquiatria (CAMPBELL, 1986, p.197), ego prazer é “a parte do ego constituída de componentes que se harmonizam com os impulsos instintivos”. O ego prazer purificado refere-se ao desenvolvimento do ego, separando o que é agradável como ego e o seu contrário como não ego. Com essa separação, existe a necessidade de inverter esse processo, desejando-se, assim, retornar à situação original, desprovida de objeto. O bebê, ao engolir o que lhe é agradável, soma estímulos aprazíveis ao ego, tentando fazer com que as partes do mundo externo se direcionem para o ego. Do contrário, ao repelir o que é penoso, o bebê soma estímulos desfavoráveis ao não ego, interpretando que as sensações desvantajosas estão no mundo externo, podendo esses mecanismos ser usados como defesa. Como na projeção, derivada da negação dos estímulos desagradáveis, nos psicóticos se nota esse mecanismo. Na regressão narcisista, os testes de realidade de seus egos foram significativamente prejudicados. A fronteira entre ego e não ego está sem delimitação clara. Dessa forma, os psicóticos têm emoções que lhes são desvantajosas, situadas fora do ego, e o impulso ofensivo é entendido como outra pessoa.

O prazer de função está relacionado à satisfação da realização de uma função vital, tal qual alimentar-se. Esse prazer ocorre quando realizado sem ansiedade, como repetições que originalmente levaram à excitação e ansiedade, no caso de crianças que repetem a mesma brincadeira intermináveis vezes (CAMPBELL, 1986, p.467).

Freud (1974) entende a representação do personagem Mefistófeles (demônio, etimologicamente, inimigo da luz), criado por Goethe na obra “Fausto”, de 1931, como sendo uma identificação do princípio do mal como impulso destrutivo. Essa identificação refere-se a Eros como o princípio da criação e multiplicação da vida e não ao Deus cristão. Fausto (1931) descobre a maldade do que faz e que o sofrimento humano pode levá-lo ao desenvolvimento. Ele fingia para si mesmo que poderia criar um mundo novo sem sujar as próprias mãos, em prol de seu desejo narcísico pelo poder. A modalidade da maldade da modernidade é indireta, impessoal, mediada pela complexidade das organizações. O homem moderno foi criado como consequência dos homens e do Fausto passarem a existir em função do desenvolvimento, como instrumentos, e não em função de si mesmos ou de seus pares (MARTINS, 2009).

As formas clínicas atuais parecem ter novos nomes para a antiga experiência humana de negar o sofrimento, tais como transtornos alimentares, apatia, toxicomania. As compulsões

são diversas, como comprar, trabalhar, fazer exercícios, jogar, o impulso sexual. A dificuldade com o envelhecimento evidencia-se com as novas tecnologias, como dificuldade em lidar com o sofrimento, chegando a negá-lo. Depressões, passividade, síndrome do pânico, somando-se aos sintomas psicossomáticos, fazem incidir no corpo o que se sente. (MARTINS, 2009).

Segundo Dejours (1993 apud MARTINS, 2009), a partir das suas experiências de pesquisa, modificou o conceito econômico de saúde. De acordo com esse conceito, haveria um estado pleno de saúde, que seria desgastado pelo trabalho. A saúde do trabalho passa a ser vista como um equilíbrio dinâmico, sempre instável, oscilando entre o sofrimento e estratégias defensivas. No ínterim entre a doença (mental ou somática) e o conforto psíquico descompensado ocorre o sofrimento, sendo singular e subjetiva a sua vivência. Nas conexões de subjetividade, constroem-se defesas contra o sofrimento, e, como resultado dessa busca constante, alcança-se a saúde. Acrescenta Dejours (2011e) que o trabalho é atividade manifesta para realizar o que ainda não está prescrito pela organização do trabalho é sua forma de manifestação entre a organização prescrita e a real. Nesse momento utilizam-se a inteligência e a personalidade, tal qual a coordenação e a regulação coletivas, havendo espaço para a criatividade e a ação moral. A prescrição por parte da empresa não consegue atingir sua completude nos campos: engenhosidade, coordenação e cooperação entre as partes, através da mobilização subjetiva.

O trabalho opera como agente da saúde, à medida que o sofrimento criativo está ligado ao prazer conquistado do trabalho, pela prática da inteligência astuciosa e da criatividade e também pelo reconhecimento da contribuição para a organização. Dessa forma, a transformação ou ressignificação do sofrimento em prazer para a conquista da identidade, como da saúde, dependem da qualidade da dinâmica do reconhecimento e das estratégias defensivas contra o sofrimento (MARTINS, 2009).

A prática do trabalho pressupõe sair do discurso e confrontar o mundo, sobre o qual o homem não tem controle. Com complexidade e tamanho muito superiores ao previsto pelas instituições, ocorre a interpretação do operador, utilizando improviso e trapaça não prescritos institucionalmente. O enfrentamento do sofrimento flui para o confronto do real, pela formação de compromisso entre desejo e realidade. A inteligência prática em ação é transgressora, rompe com as normas, e é inerente à bagagem prática do ofício. Se não há o oficial institucional prescrito, esse tende a não ser considerado pelos gestores. “O saber-fazer é um fazer que ignora a si mesmo, necessitando de um processo de elaboração, que está além da ação imediata, para se constituir como experiência reutilizável” (MARTINS, 2009, p. 64).

A amenização de sofrimento até a obtenção de prazer se dá pela prática da inteligência astuciosa, que é mobilizada pelo sofrimento. É utilizada para diminuir a defasagem entre o real e o prescrito, sendo que em campo psíquico toma o lugar da atividade lúdica da criança, em alusão ao teatro psíquico herdado da infância em transposição ao teatro do trabalho, como investimento e engajamento subjetivo no laboral (MARTINS, 2009).

Segundo Martins (2009) as condições psicoafetivas entre a situação atual e a herdada do passado, são condições de mudanças do objetivo da pulsão no processo de sublimação. O trabalhador, para atender aos objetivos de produção de modo mais eficaz do que o prescrito, contribui pessoalmente para a organização, mobilizando processos subjetivos como o investimento do desejo, da inteligência em ação e da personalidade para construir regras e alcançar a qualidade. Desse modo, por vezes, assume o risco da transgressão perante a organização, no que tange ao que foi por ela prescrito.

Freud entende a sublimação como ação socialmente útil e valorizada enquanto para Dejours (2015c), o trabalho, para ser reconhecido como socialmente útil e valorizado, deve conquistar tal reconhecimento a cada nova etapa pela sublimação de cada pessoa. A cada não reconhecimento, a economia da sublimação se desfaz. Para Freud, a baixa valorização do trabalho pode ter esse motivo. Para Dejours (2015c), o processo de sublimação tem papel de destaque na construção da identidade, representando a base do equilíbrio da saúde (psíquica e somática). O trabalho pode ser identificado como operador da saúde, seu alicerce. Pela qualidade do comprometimento da pessoa na relação com o outro, vinculada à subjetividade, Dejours entende que não há saúde individual (MARTINS, 2009).

Dejours (2004 apud MARTINS, 2009) afirma que situações favoráveis ao prazer, dessa forma, os benefícios obtidos da afinação da identidade resultada da sublimação, favorecem a saúde mental e somática dos indivíduos. A sublimação permite transformar sofrimento em prazer, iniciando algumas modalidades com a influência da mediação em que opõe o sofrimento ao masoquismo. Nesse caso, a mediação é o trabalho, desde que as condições de trabalho tornem o processo viável, porém não há garantias.

Bendassolli e Soboll (2011) lembram que, ao mesmo tempo em que o trabalho é fonte de desgaste e sofrimento, é também atividade criativa e meio de sublimação. Lembram ainda que, na análise das situações concretas vivenciadas pelo trabalhador, se encontrarão diversas manifestações patológicas.

O mecanismo de sublimação não é facultativo, reservado apenas a alguns profissionais. É, sim, um processo essencial e necessário para a construção e manutenção da economia psicossomática de cada um. “Ora, a desigualdade socialmente construída diante dos

benefícios simbólicos da sublimação para a saúde mental parece-nos mais determinante do que a desigualdade psíquica diante dos recursos de sublimação individual” (DEJOURS, 2011, p.122, c). Traz ainda à reflexão que o acesso à dinâmica do reconhecimento no campo do trabalho é profundamente desigual aos homens e às mulheres.

O trabalho tem foco central na construção da identidade, na realização de si mesmo e da saúde mental, ou ainda da saúde somática. Dessa forma, o trabalho é um gerador de saúde, seja até da saúde somática. Sob esta perspectiva, o trabalho não pode ser considerado neutro, já que favorece a saúde ou fomenta a desestabilização e o sujeito descompensa. Para Dejours (2011e), o trabalho se mostra central na articulação das esferas social e privada, entre as relações sociais de trabalho e as domésticas. A centralidade do trabalho se manifesta na patologia advinda do desemprego, que tende a excluir o sujeito do coletivo, da sociedade, banindo-o para a marginalidade e o isolamento.

Para Dejours (2011, c) o senso comum faz a leitura de que o trabalho ocupa um período importante de oito horas por dia, sendo raso esse entendimento material, já que a relação subjetiva com o trabalho tem suas entranhas de longo alcance para além da empresa ou ofício. A separação espacial do trabalho é discutida pela psicologia clássica e pela sociologia e contradita pelos processos psíquicos e sociais. Os processos psíquicos são indivisíveis. As pessoas engajadas em estratégias defensivas para lutar contra o sofrimento do trabalho levam consigo seu funcionamento psíquico, seja para o trabalho, seja para o seu lar. Dessa forma, entende-se que a economia familiar é convocada a dar suporte no enfrentamento das contrariedades das situações de trabalho.

Martins (2009) cita o exemplo de uma recepcionista de prédio comercial. Em quinze anos de profissão, sempre fez crochê durante o trabalho, e era, em sua função, funcionária elogiada pelo seu trabalho. Com a mudança de síndico, esta funcionária foi proibida de fazer crochê, e seu trabalho já não era mais o mesmo. A atividade de crochê era o seu trabalho, embora ela não tivesse ciência disso. Os colaboradores do prédio ficaram surpresos ao saber que ela fora proibida de fazer crochê. A conclusão da autora é que a funcionária não podia mais fazer seu trabalho. As organizações, ao se limitarem à prescrição, tendem a interpretar como trapaça (transgressão) o que compõe a energia do trabalho. Em retribuição ao sofrimento, ao engajamento do trabalho coletivo, os colaboradores esperam gratidão e reconhecimento pelo que fazem na realidade.

O saber-fazer das práticas do trabalho, a identidade e o real se encontram através do olhar do outro. Dessa maneira, para o sofrimento ser transformado em prazer, pela via do trabalho, é necessário reconhecimento (MARTINS, 2009).

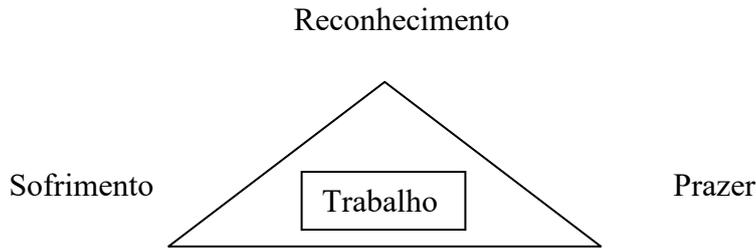


Figura 1 - Aspectos psicodinâmicos na construção de identidade.
 Fonte: Martins, 2009, p.73.

As estratégias coletivas de defesa, segundo Dejours (2001), são uma forma de cooperação entre os trabalhadores, com o objetivo de lutarem juntos contra o que traz sofrimento, tais como o medo de acidentes, a angústia de não serem capazes de corresponder ao ritmo e limites do trabalho, o sofrimento pela repetição contínua, o tédio, o medo de agressões, a dominação e a autoridade das chefias, a ameaça de perda de seu lugar profissional e o medo da demissão.

Segundo Martins (2009), as defesas individuais e coletivas resultam na resistência psíquica, gerando certa anestesia do sofrimento, ponderando a aceitação e a tolerância do sofrimento do trabalho. As organizações costumam explorar o sofrimento e as defesas por meio de ideologias defensivas. Favorecem e incentivam a cooperação em favor da produção comum, atacando a qualidade das relações intersubjetivas, apoderando-se do saber-fazer. Esse sofrimento pode levar ao processo de alienação, de antitransformação, de antissublimação, e gera mais sofrimento, crise de identidade e desestabilização do equilíbrio dinâmico entre saúde e doença.

De acordo com os estudos de Martins (2009), as hipóteses de diversos clínicos sobre o aumento da frequência dos adoecimentos apontam que isso pode estar relacionado com a tendência ao estreitamento da diferenciação entre as estruturas neuróticas e psicóticas da personalidade. Com base nas estruturas psicodinâmicas do trabalho, não são as estruturas psíquicas individuais que estão mais frágeis do que no passado, mas a deterioração das estratégias coletivas de defesa é que leva a perda considerável para a saúde. Essa perda impacta na qualidade das relações sociais e nas formas de solidariedade.

O trabalhar é mais amplo do que exercer atividades produtivas, como afirmava Freud. Dessa forma, trabalhar é conviver, viver junto diariamente, o que pressupõe, também, dar atenção ao reconhecimento do outro. Se a renovação do viver junto do trabalho fracassa, atinge-se a alienação, com foco maior no individualismo confundido como ideal. Assim, o

trabalho pode tornar-se força de destruição do espaço público (MARTINS, 2009). Para Dejours (2011b, p.26) “todas as novas patologias relacionadas com o trabalho, hoje, são, antes, patologias da solidão”.

A cultura empresarial, as estruturas de comunicação internas e externas, com o alegado propósito de valorizar o trabalhador (planejar e realizar o bem-estar do trabalhador, em prol do consumo), divulgam informações oficiais distorcidas e falaciosas, ocupando o lugar do não dito, do silêncio dos trabalhadores sobre o real trabalho. Dessa forma, negam o sofrimento subjetivo, a injustiça do trabalho, e a própria descrição da atividade produtiva. O sofrimento decorrente dessa ação gerencial costuma ser negado e excluído no processo de racionalização, alicerçado pelo discurso científico de metodologias organizacionais (MARTINS, 2009).

O sofrimento do trabalho é pesado sobre os ombros dos trabalhadores, através de ameaça de exclusão, desemprego e exigências permanentes do mercado. Socialmente, as políticas de bem-estar perdem força, principalmente diante do enxugamento de custos (MARTINS, 2009).

Um dos entendimentos do sofrimento dos trabalhadores estudado pela psicodinâmica do trabalho consiste nos “processos psíquicos mobilizados pelo confronto do sujeito com sua história singular preexistente, com uma situação de trabalho cujas características foram fixadas à revelia de sua vontade. Nas organizações pode haver atividades que não pertenciam ao universo do sujeito” (MARTINS, 2009, p.58).

Para Martins (2009), pelo entendimento da posição do desejo, é possível identificar clinicamente a relação psíquica do trabalho. Já que o desejo está entre a necessidade e a demanda, se o desejo for ameaçado, fica comprometido o regulador natural do equilíbrio psíquico e somático. As satisfações simbólicas têm pertinência e sentido, também do trabalho.

Na fase inicial da pesquisa, Dejours (1987) considerava a organização do trabalho monolítica. Já em seu estudo sobre o sofrimento psíquico do trabalho, rejeita o modelo médico clássico e a ideia da causalidade, pois o trabalhador é entendido em seu comportamento somente pela consciência, sua vontade e/ou pressões. Para a psicodinâmica do trabalho, não há passividade quando o trabalhador é constrangido, já que tem condições de proteger sua saúde ao construir processos defensivos contra o sofrimento. Os sofrimentos podem ser percebidos pelos processos defensivos, elaborados inconscientemente pelos trabalhadores. A vivência do sofrimento é pessoal; porém, as defesas podem se remanejar como objeto coletivo. A pessoa pode transpor um pensamento pessoal por ideologias e estratégias defensivas coletivamente construídas (MARTINS, 2009).

Quando as comunicações do trabalho são bloqueadas, quando o silêncio se impõe ou a mentira impera, quando não há espaço para discutir abertamente o que acontece nos locais de trabalho, a situação se deteriora e o sofrimento assume as formas mais incontroláveis, que vão desde o puro cinismo até as manifestações de violência, individual e social. Só se for aberto um espaço de discussão, os problemas passam a poder ser, primeiro, falados e depois compreendidos e, quem sabe, solucionados. E falar de espaço de discussão é falar de um assunto essencialmente político (DEJOURS, 1999, p.11).

Para que o sofrimento psíquico do trabalho seja suportado ao longo das pressões sofridas, os trabalhadores devem construir estratégias defensivas, alterando o funcionamento psíquico (logo, sua forma de existir), transpondo essa realidade tanto para o trabalho como para a vida pessoal. Ao dar menor importância e negar o sofrimento, a manifestação deste formato aparece através de coletivos como defesas, convocadas pelo medo e ameaça à integridade física e psíquica, em meio às relações sociais de dominação. As defesas coletivas, ao mesmo tempo, constituem formas de ajuda coletiva contra o sofrimento e se tornam também uma armadilha psicológica, enquanto são mais tolerantes ao sofrimento psíquico (MARTINS, 2009).

Conforme os entendimentos de Dejours (1987), dentro da psicodinâmica do trabalho, para evitarem o sofrimento, as pessoas desenvolvem defesas de forma individual e coletiva. É sabido que as pessoas reagem de maneiras diferentes, tendo níveis intrínsecos de resistência às dificuldades, que podem levar ao adoecimento.

Conforme Dejours (2011g), a matriz da interpretação da psicodinâmica do trabalho é nutrida pelo conflito que opõe o funcionamento físico à organização do trabalho. Dessa forma, as intervenções não acontecem no sentido dos indivíduos isolados serem curados, mas direcionados para a organização do trabalho, ao buscar transformações.

O sofrimento pode ser detectado através das defesas. Ao enfrentar dois sofrimentos cardiais do trabalho, que são o medo e o tédio, os trabalhadores elaboram procedimentos defensivos. A primeira tendência da defesa é resistir psicicamente à agressão que constituem determinadas formas de organizações de trabalho. Se essas defesas forem eficazes, dissimularão em certa proporção o sofrimento na consciência do próprio funcionário. Certos casos de defesa coletiva, elaborada na área da construção civil, fazem com que os trabalhadores ignorem o medo. Ocorre o consumo coletivo de álcool como elemento estabilizador da relação ante aos perigos (DEJOURS, 2011g).

Dejours (2011f), ao realizar pesquisas com executivos da diretoria de empresas multinacionais de origem norte-americana, pôde observar o processo operante, a exaustão

desses profissionais, o que os levava ao uso de psicotrópicos, principalmente cocaína. Isso se dava, sobremaneira, pela extinção progressiva das defesas psiconeuróticas. Fazem isso para tentar manter o seu posto de trabalho, caindo na toxicomania e na própria armadilha de seu funcionamento psíquico, ao se depararem com o profundo temor do vazio que surge de não conseguir manter o ritmo dos outros executivos. Dessa maneira, Dejours (2011f) entende que a normalidade não reflete sempre a felicidade.

A normalidade, no campo do trabalho, é entendida como resultante do somatório entre sofrimento e luta (individual e coletiva) contra o sofrimento. Dessa maneira, a normalidade não expressa ausência de sofrimento Dejours (2015c, p. 36) propõe o conceito de “normalidade sofrente”. As estratégias defensivas da saúde mental protegem dos efeitos danosos do sofrimento e podem também funcionar como armadilha que insensibiliza contra o sofrer, por vezes tornando tolerável o sofrimento ético e não apenas o psíquico.

Na verdade, toda organização é, de antemão, desestabilizadora da saúde. Só podemos nos situar, retomando uma expressão de Hannah Arendt, a partir de uma “esperança negativa” (DEJOURS, 2011d, p.434): não podemos conceber uma organização do trabalho sem sofrimento, mas organizações do trabalho mais favoráveis à negociação da superação desse sofrimento. A saúde, o prazer do trabalho, a realização de si mesmo e a construção da identidade são ganhos com a realização do sofrimento, componente básico da relação de trabalho.

No que concerne às avaliações realizadas no ambiente das empresas, Dejours (2011a) entende que exercidas como meio de pressão, geram sobrecarga de trabalho, contribuindo também para as patologias. As avaliações individuais de rendimento são criticáveis por serem arbitrárias. A proposta quantitativa e objetiva do trabalho é pretexto para julgamentos; por conseguinte, essas avaliações geram sentimentos confusos de injustiça, que contribuem para descompensações, como síndromes depressivas e de perseguição.

Dejours (2011a), em sua obra “Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho”, no capítulo “Alienação e clínica do trabalho”, faz suas ponderações sobre o processo de *coaching*. Inicia analisando que a avaliação individualizada do desempenho rompe a solidariedade, manifestando-se, pois, como dominação do trabalho. Essa avaliação conduz, através da desestabilização da confiança, a condutas desleais entre os colegas de trabalho e concorrência, arruinando sistemas cooperativos. A desolação atinge também os colarinhos brancos. O executivo, isolado dos colegas, não pode mais beneficiar-se da cooperação dos pares. Ele teme não suportar. Desse modo, um novo instrumento entra em ação: a assistência individualizada, economizando a cooperação interna. Trazem um profissional externo, *coach*,

geralmente um psicólogo. Não importam a teoria de referência, as técnicas praticadas. O que de fato se contabiliza é a eficiência do *coach* no sentido de manter o moral e o ânimo do executivo.

O desenvolvimento muito rápido desses profissionais executivos mostra uma resposta ao mercado, a uma demanda expressa pelos integrantes das gerências que estão sofrendo. “O *coaching* é efetivamente para eles uma necessidade e tornou-se, para a empresa, o meio aceitável de contrabalançar os efeitos deletérios da avaliação individualizada do rendimento, responsável pela desestruturação da cooperação” (DEJOURS, 2011a, p.276).

Segundo Bendassoli e Soboll (2011), a Psicologia Organizacional e do trabalho apresenta várias vertentes. A psicologia social volta-se para o estudo das representações sociais e das identidades associadas ao trabalho, além de focar as causas do desemprego e os processos de organização do trabalho. Já a psicologia de orientação cognitivo-comportamental se concentra no comportamento humano, nas questões relacionadas ao comportamento humano do trabalho, levando em consideração modelos mentais, isto é, as formas como as pessoas processam informações vindas do ambiente a partir de pressupostos, histórias, abstrações e imagens. Por sua vez, as abordagens clínicas, ou clínicas do trabalho, buscam refletir sobre a relação entre o trabalho e os processos de subjetivação, visando produzir conhecimentos que contribuam para a conscientização dos indivíduos, sua emancipação e a transformação da realidade. Segundo essa última corrente, esses conhecimentos podem gerar resistências dos sujeitos e do coletivo em meio a situações do trabalho. Nas situações em que predominam a vulnerabilidade e a segmentação dos coletivos, as manifestações são de sofrimento, adoecimento e submissão.

Em organizações de economia capitalista, o que se espera do profissional psicólogo é a correspondência de instrumentos de controle de gestão. De acordo com os autores, a psicologia cognitiva comportamental atende melhor a essas perspectivas, de modo a “instrumentalizar o gerenciamento de fatores humanos do trabalho e promover a adaptação do sujeito a imperativos do desempenho e da eficiência” (BENDASSOLI; SOBOLL, 2011, p.5). A abordagem cognitivo-comportamental é aplicada nas empresas com o objetivo principal de melhorar o desempenho da empresa, ao passo que as clínicas dos trabalhos visam contribuir para a emancipação do trabalhador e para a transformação social.

Como método qualitativo, a clínica do trabalho favorece a reflexão do sujeito sobre suas práticas, como os “grupos de análise das práticas” de Dejours e a “autoconfrontação” de Clot. Nessas técnicas, dá-se ênfase ao aumento da reflexão sobre atividades e defesas diante das dificuldades, angústias e sofrimento, como ferramental de enfrentamento do real do

trabalho. O trabalho é via para a pessoa se afirmar na sua relação consigo mesma e com quem trabalha, através da perpetuação de um gênero coletivo. Se os processos e técnicas da área de *coaching* são de prática cognitivo-comportamental, questiona-se como e se ele de fato pode contribuir para a redução do sofrimento psíquico dos sujeitos do trabalho (BENDASSOLI; SOBOLL, 2011).

As emoções podem ser redesenhadas por meio do processo educacional, pela mudança de comportamento/hábitos, alinhada à concepção de domínio do poder de escolha, cognitivo e moral. Sêneca (4 A.C.-65 D.C.) concebia as emoções como falsos julgamentos sobre o mundo (GONDIM, 2015). Pode haver, circunstancialmente, confusões de interpretações e nos entendimentos sobre os fatos e sobre si mesmo. Como exemplo, a inveja gera sofrimento diante da conquista de outrem, um sentimento de impotência. Em contrapartida, o sentimento de humildade remete ao sofrimento da fixação do homem e das próprias fraquezas da mente e do corpo.

Conforme Bendassolli e Soboll (2011) as forças de ações dentro das empresas necessitam de serem somadas com políticas públicas, como aquelas relativas à saúde, que contemplem os processos de subjetivação e de sofrimento relacionados ao trabalho e não uma visão individualizante. Tais políticas devem ser configuradas para os dias atuais do trabalho, no modo capitalista de produção, mesmo que seja realizado em empresas com outro modo de gestão.

O próprio entendimento de equilíbrio ou fadiga pelo trabalho gera paradoxo psíquico, já que, para algumas pessoas, traz equilíbrio o que igualmente gera fadiga para outros. O sofrimento está relacionado com a carga de trabalho, física ou mental; e também com as exigências da tarefa (DEJOURS, 2015a). Na carga mental, há mescla de fenômenos psicofisiológicos e neurofisiológicos: “variáveis psicossensoriais, sensoriomotoras, perceptivas, cognitivas etc. e fenômenos de ordem psicológica, psicossociológica, ou mesmo sociológica, tais como variáveis de comportamento, de caráter, psicopatológicas, motivacionais etc.” (GUELAUD et al., 1975 apud DEJOURS, 2015a, p.22).

Dejours (2015a, p. 23) lembra que a carga psíquica não viabiliza a mensuração, já que é qualitativa. A subjetividade na relação homem-trabalho tem sua correspondência no real: pelo absentismo, em greves e até no “presenteísmo”. Quando o sujeito está envolto por hostilidade, podem ser produzidos fantasmas agressivos, que podem ser consumidos pela energia pulsional. Se não for suficiente esse mecanismo, o sujeito pode fugir, atuar agressivamente e usar de violência, para descarga psicomotora. Quando a via mental e a via

motora não são canalizadas suficientemente, a energia pulsional é descarregada pelo sistema nervoso autônomo e o desordenamento das funções somáticas acontece.

A aptidão e a motivação estão, em se tratando de economia psicossomática, ligadas. Na pessoa com estrutura neurótica, a facilidade para gerar fantasmas se soma à sua necessidade de utilizá-los. Dessa maneira, se tiver um trabalho em que a atividade é inútil, ela enfraquece. A criação é necessidade como aptidão para o artista; na mesma proporção, o desempenho psicomotor é necessidade como fonte de prazer para o neurótico de comportamento (DEJOURS, 2015a).

Caso o trabalho favoreça a diminuição da carga psíquica, torna-se equilibrante. De maneira inversa, se houver resistência à diminuição, torna-se fatigante. Se o trabalho se torna um meio de relaxamento, caso seja livremente escolhido e/ou organizado, ele se torna uma via de descarga da energia psíquica, adaptada às necessidades do indivíduo. Este então pode se sentir melhor ao final do trabalho do que quando o iniciou, como em casos de artistas, cirurgiões, pesquisadores, quando estão satisfeitos com o seu trabalho (DEJOURS, 2015a).

Os sentimentos morais, segundo Hume (1711-1776) são o contrário do que está ligado à razão, e constituem a motivação para as pessoas agirem de forma certa ou errada. Seguindo os entendimentos de Descartes, Hume compreendeu que as emoções têm derivações diretas, dos sentimentos de prazer ou sofrimento, e indiretas, como consequências de sentimentos ligados a crenças sobre objetos e pessoas. A satisfação pode ser resultado de uma aquisição, enquanto a frustração é o sentimento de ‘não conquista’. Exemplos de emoções indiretas são o amor e o orgulho (GONDIM, 2015).

Para Dewey (1859-1952), as emoções possuem três componentes: o sentimento, o propósito e o objeto, correlacionados com evento emocional. Ao dar um pulo para trás ao ver algo assustador, a pessoa não vivencia seu salto como expressão de medo e, sim, como um comportamento intencional para se afastar de algo entendido como ameaçador (GONDIM, 2015).

Para Dejours (1992 apud MARTINS, 2009), o trabalhador sente-se bem no ambiente de trabalho como consequência da satisfação e do prazer direcionados à realização das tarefas de sua atribuição. Da mesma forma, o contrário é verdadeiro: os sofrimentos são proporcionais às imposições estruturais da organização, na medida em que não está ao seu alcance alterá-las.

Ao se considerarem as mudanças no cenário mundial de trabalho, há estudos em torno do capital, condições de trabalho versus doenças, seus meios e fins com consequências no sofrimento humano. Ainda, colocam-se em questão os critérios referentes às melhores

empresas para se trabalhar como realmente favorecedores da felicidade ou redutores do sofrimento psíquico do trabalho.

Ao se dar o fracasso, o sofrimento patogênico surge. Isso ocorre no contexto de limitações da liberdade para transformar a gestão e aprimoramentos do trabalho, restando nas relações de trabalho apenas as pressões. Essas limitações levam o sujeito à repetição, a frustrações, ao medo e à impotência, minando as relações de solidariedade, confiança e valorização. Neste contexto, o sofrimento ataca a capacidade do indivíduo de pensar, recordar, chegando a não mais sonhar. Por conseguinte, por vezes sem notar, ele adocece (MARTINS, 2009).

A partir da sua pesquisa sobre tratamento com grupos de mulheres trabalhadoras, Martins (2009) obteve como resultado que, por meio da reflexão e da discussão sobre vivências de prazer e sofrimento associado ao desconforto físico, é possível compreender os processos de adoecimento, na busca da reconstituição da saúde. O reconhecimento por si mesmo e pelo outro do valor da percepção gerou a ressignificação da memória individual e coletiva, mobilizando a reorganização psíquica e direcionando à saúde.

Para Boltanski e Chiapello (1999 apud BENDASSOLI; SOBOLL, 2011), a “desmontagem” do trabalho tem como consequência quebras nos processos subjetivadores. Da mesma forma, a “dessimbolização” do trabalho, a perda do seu significado, ocasiona o desengajamento afetivo do trabalhador. Endossando ainda essa linha de raciocínio, Clot (1998, 1999 apud BENDASSOLI; SOBOLL, 2011), entende o processo de “des-obra” como a busca de ser conhecido e se reconhecer em gêneros coletivos, formando suas obras. Do contrário, quando há a impossibilidade dos mesmos, elas deixam de serem obras e significados para se tornarem domínio de regras exteriormente estabelecidas referentes ao trabalho prescrito pela empresa.

Nesse cenário de contradições do trabalho em que as pessoas estão sujeitas ao enfraquecimento de seu poder de atuação, enfrentamento e significado de sua própria experiência, há quatro grupos de patologias diferentes. O primeiro grupo refere-se a “patologias da atividade”, segundo Lhuilier (2011), e “patologias da sobrecarga” segundo Dejours (2011), e corresponde aos transtornos musculoesqueléticos, tal qual o estresse, o *burnout*, o *karoshi*, a fadiga e, ainda, as formas de dissociações psicológicas. O ponto mais importante a ser estudado nesse grupo é o bloqueio da atividade, tal como dos processos de subjetivação/personalização. Isto em rememoração à Administração Científica, ainda presente nos trabalhos atuais, dissociando a concepção da execução (LHUILIER, 2011).

No segundo grupo, aparecem as “patologias da solidão e da indeterminação do trabalho” (BENDASSOLI; SOBOLL, 2011, p.8). A solidão é consequência da fragilização das atividades laborais em prol de regras, normas e identidades comuns. As diversas modalidades de gestão dos recursos humanos *coaching* e gestão personalizada de carreira) endossam o processo de remuneração variável por desempenho individual. Já a indeterminação consiste na dificuldade dos colaboradores compreenderem os meios e os fins de suas atividades. Um exemplo é a redução de relações interpessoais com os clientes, nas quais demandas e exigências de valor não foram compreendidas totalmente (BENDASSOLI; SOBOLL, 2011).

O terceiro grupo de patologias abrange maus tratos e a violência. Compreende também as formas de assédio moral (para Dejours (2001b), é uma patologia de solidão) e a exposição a formas de poder, para as quais não se tem resposta coletiva articulada. O sofrimento psíquico emerge quando as pessoas são entregues a seus únicos recursos pessoais, sem a mediação coletiva, já que estão em desvantagem no enfrentamento com a empresa. O sofrimento psíquico dessas situações é encontrado em casos de desemprego e em transições da dinâmica acelerada da organização (BENDASSOLI; SOBOLL, 2011).

O quarto grupo de patologias encontra foco de estudo nas clínicas do trabalho. Nesse caso, a atenção recai sobre depressões, tentativas de suicídio, e suicídios de fato estudados (DEJOURS, 2007 apud BENDASSOLI; SOBOLL, 2011). E, também, sobre as descompensações mentais advindas ou não de eventos pós-traumáticos.

Nas empresas, praticamente não há espaço para discussão sobre o tema do sofrimento do trabalho. Por conseguinte, não raro ocorre o drama de tentativas de suicídios e de suicídios no local de trabalho, que atestam a provável diferença entre a criada falta de interlocutor que dê atenção àquele que sofre e o silêncio generalizado refletido como impasse psíquico (DEJOURS, 2015c).

Para Dejours (1999, p11), o trabalho é “composto de um complexo sistema de relações e motivações intersubjetivas”, conformando-se em sofrimento nos bastidores dos avanços tecnológicos, dos avanços da qualidade de vida e também nas imposições de ritmo, horários, agilidade, produtividade, conhecimentos e adaptação a modelos de gestão. “Trabalho é a atividade manifestada por homens e mulheres para realizar o que ainda não está prescrito pela organização do trabalho” (DEJOURS, 2011, p.11).

O trabalho pode funcionar como mediador para a saúde, aumentando a resistência das pessoas frente à desestabilização psíquica e somática. O contrário pode acontecer nos casos em que: 1) a gestão é inflexível aos aperfeiçoamentos e os funcionários, sujeitos a pressões e

repetições, são levados à frustração, ao tédio, ao medo ou ao sentimento de impotência; 2) o sofrimento residual não é recompensado em consequência do fracasso dos recursos defensivos, desestabilizando o equilíbrio psíquico e somático, e levando o indivíduo à doença (MARTINS, 2009).

Segundo as pesquisas realizadas por Martins (2009), algumas condições de trabalho contribuem para o adoecimento: fatores inadequados do ambiente físico, como ruídos, temperatura, mobiliários; fatores da organização, como o ritmo acelerado de trabalho, e ausência de pausas; fatores psicossociais, que podem levar a estresse, ansiedade, depressão e conflitos; e fatores relacionados às características individuais, como vícios posturais e doenças preexistentes. Quanto a isso, Tiffin e McCormick (1969) usam as tipologias: iluminação, ruído, jornada de trabalho, condições atmosféricas, música e a organização.

Já Muchinsky (1994 apud BORGES et al., 2015), adotam as seguintes tipologias ligadas às condições de trabalho: estressores físicos, elementos ergométricos, biomecânicos e fisiológicos; fadiga física, mental, laboral e das habilidades; acidentes de trabalho atrelados a características pessoais do trabalhador; trabalho em turnos, alcoolismo e uso de drogas, pontos esses relacionados à vida da pessoa.

Borges et al. (2015) em seus estudos sobre as condições de trabalho, dividiu-as em quatro grandes categorias: as condições contratuais e jurídicas, com suas variações jurídicas, autônomo ou empregado, do formal ao informal, contemplando suas variáveis; condições físicas e materiais, tangenciando o concreto do espaço físico ou climático; os processos e características da atividade, dizendo respeito ao conteúdo das atividades do trabalho, como organização e divisão do trabalho, desempenho do trabalhador; e, por fim, condições do ambiente sociogerencial relacionadas às interações interpessoais e às práticas das gerências.

Segundo Borges et al. (2015) ao estudar as tipologias das condições de trabalho sintetizadas no quadro que se segue, as evoluções conceituais e taxionômicas das condições de trabalho não se destacam das pertinências práticas de suas aplicações na sociedade. Embasadou nesses estudos, realizou-se a implantação do Observatório das Condições de Trabalho pela *European Foundation for the Improvement of Living Working Conditions* para a União Europeia, assim como a Organização Internacional do Trabalho (WHO, 2009) elaborou e também disseminou o conceito de trabalho decente, com repercussão em diversos países em suas práticas de políticas públicas do trabalho e do emprego.

Borges et al. (2015) embasados em seus estudos concluíram que a teorização sistemática na psicologia de trabalho é recente. Concluíram também que a má condição de trabalho advém de uma diversidade de fenômenos, os quais podem ser sistematicamente

organizados e contrastados por ocupações, com as devidas preocupações sobre as condições de trabalho.

simples...

Quadro 3 – Síntese das taxionomias das condições de trabalho.

Categorias/subcategorias/conceitos	Elementos componentes, indicadores ou exemplos
Condições contratuais e jurídicas	
Regime Jurídico Diz respeito à diferenciação entre trabalho e emprego e às condições de contratação no caso do emprego (remete ao mercado de trabalho).	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho autônomo versus emprego. - Emprego formal versus informal. - Modalidade do contrato (indefinido, temporal, jornada completa, parcial etc.).
Sistema de incentivo Refere-se à variedade e às formas em que são oferecidas contrapartidas socioeconômicas ao trabalho realizado.	<ul style="list-style-type: none"> - Salário. - Salário de base fixa ou pago por comissão. - Horas extraordinárias pagas. - Assistências sociais e sanitárias (benefícios).
Tempo Diz respeito à quantidade de horas dedicadas ao trabalho, à organização dessa quantidade de tempo e à estabilidade ou não de tal organização.	<ul style="list-style-type: none"> - Número de horas semanais (duração). - Tipo de jornada (regular, móveis, por plantão etc.). - Mudanças de horário. - Turnos e horários de trabalho. - Trabalhos aos sábados e domingos. - Tempo de descanso e férias.
Fatores físicos do trabalho Abrangem os aspectos que caracterizam o ambiente físico em que o trabalho é desenvolvido, incluindo os aspectos relativos ao clima e/ou ao preparo do ambiente de trabalho para lidar com as adversidades climáticas.	<ul style="list-style-type: none"> - Nível de ruído. - Temperatura. - Vibrações . - Inalação de vapores. - Manipulação de substâncias tóxicas. - Radiações. - Umidade. - Iluminação. - Quantidade do ar. - Limpeza. - Higiene.
Condições físicas e materiais	

continua...

<p>Lugar do trabalho (espaço geográfico)</p> <p>Refere-se à “existência de suficiente espaço para poder desenvolver a atividade laboral, a distribuição desse espaço, sua configuração e as relações que se estabelecem entre o espaço e os trabalhadores (privacidade/dispersão, condições de isolamento)” (RAMOS et al., 2002, p.43).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho em casa versus espaço organizacional. - Teletrabalho. - Trabalho executado na rua. - Trabalho realizado em espaço aberto. - Estrutura e configuração do espaço laboral, privacidade, distribuição territorial etc.
<p>continuação...</p> <p style="text-align: center;">Desenho espacial arquitetônico</p> <p>Abrange o espaço e os materiais e equipamentos necessários ao desempenho do trabalho (configuração, distribuição de desenho ergonômico do trabalho).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho em computadores. - Posturas prejudiciais. - Cargas pesadas. - Equipamentos, mobiliário, instrumentos. - Relações do trabalho com esses aspectos (ergonomia).
<p>Condições de trabalho</p> <p>Refere-se a quanto os aspectos anteriores (físico, espacial, instalações, espaço arquitetônico) representam ameaças à integridade físico-corporal dos trabalhadores, bem como às medidas e às práticas adotadas tendo em vista a prevenção de que as ameaças se concretizem e também a prevenção de suas consequências.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Riscos de condições físicas do ambiente. - Riscos gerados pelo uso de máquinas, ferramentas e equipamentos. - Riscos oriundos do planejamento arquitetônico do espaço de trabalho. - Dispositivos de prevenção. - Vivência do acidente de trabalho e suas consequências. - Doenças do trabalho.
<p>Categorias/conceitos</p>	<p>Subcategorias (elementos componentes ou exemplos)</p>
<p>Processos e características da atividade</p>	
<p>Controle e autonomia</p> <p>Diz respeito ao controle que o trabalhador dispõe sobre os modos de execução de suas atividades, bem como sobre o tempo, ritmo e demais condições de trabalho. É o espaço de autonomia que o trabalho dispõe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de eleger o ritmo de trabalho, os métodos e a ordem das tarefas. - Possibilidade de descansar. - Liberdade para eleger férias. - Autonomia, responsabilidade, iniciativa, exigência, variedade, interesses, criatividade, controle, complexidade, entre outros, nas atividades que desenvolve. - Inserção na hierarquia da organização e nível de autoridade (no caso o emprego).
<p>Ritmos de trabalho</p> <p>Refere-se ao modo em que se definem velocidade, cadência e sequência com que as atividades são executadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Velocidade de execução das atividades de trabalho - Necessidade de cumprir prazos. - Tempo disponível para cumprir tarefas e/ou responsabilidades assumidas.
<p>Conteúdo do trabalho (características da atividade).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ajuste entre demandas e habilidades.

conclusão.

	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidades de aprender atividades novas - Complexidade. - Monotonia. - Repetição. - Necessidade de resolver problemas.
<p>Processo</p> <p>Refere-se às formas de organização e distribuição das atividades e encargos do trabalho, aos métodos e técnicas de produção ou, em outras palavras, às demandas e ao planejamento do posto (cargo) de trabalho (refere-se ao desempenho profissional).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Método e critérios de organização do processo de trabalho. - Divisão de atribuições e responsabilidades.
<p>Papel Social</p> <p>Abrange a previsão das funções sociais implicadas na realização ou execução das atividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Clareza de papéis. - Ambiguidade e conflito.
Condições do ambiente sociogerencial	
<p>Igualdade de oportunidades</p> <p>Diz respeito aos modos acessíveis ao trabalhador para lidar com as oportunidades existentes no mercado de trabalho e como suas atividades o projetam diante da sociedade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Objeto de discriminação (sexual, por idade, por nacionalidade, por incapacidades etc.). - <i>Status</i>, poder.
<p>Informação e participação</p> <p>Refere-se ao acesso às informações e possibilidades de participar e influir nos processos decisórios e nas demais condições de trabalho (incluindo as condições de trabalho no caso do emprego).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Informação sobre riscos. - Possibilidade de discutir condições de trabalho.
<p>Clima organizacional</p> <p>Refere-se aos aspectos das relações interpessoais do ambiente sociogerencial, sejam essas relações horizontais ou verticais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Coesão grupal, apoio mútuo, cooperação, empatia, cordialidade, harmonia etc. - Estilo de direção e de comunicação, competitividade, tendência ao conflito etc.
<p>Violência no local de trabalho</p> <p>Refere-se aos aspectos que expõem o trabalhador a situações de agressão (física, moral e psicossocial) e sofrer discriminações sociais e humilhações.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidades de agressão física. - Ameaças de agressão. - Possibilidades de agressões e assédio morais. - Promoção de discriminação. - Riscos psicossociais (<i>burnout</i>, assédio moral ou sexual etc.).

Fonte: Borges et al., 2015, p. 231-233.

A exigência por alta *performance* do trabalhador é constante. Busca-se por excelência em tarefas e resultados para cumprir as indicações prescritas na organização, dado que a

norma é superar-se constantemente. O ideal da perfeição parece reger os instrumentos de trabalho e sobre clientes, trabalhadores, aproximando-se do mundo sem falhas (GAULEJAC, 2017).

Os trabalhadores são avaliados constantemente sob uma série de critérios, de acordo com a instituição, o que trará o valor medido do que Gaulejac (2017) chama de 'quantofrenia' ou doença da medida. Esses instrumentos de medida não expressam a realidade, pois é a realidade em que se quer crer com base em cortes, cifras ou percentuais atribuídos à suposta realidade de indicadores e comparações estatísticas. De fato, é falaciosa a neutralidade dos instrumentos de gestão, já que suas construções são raramente explicitadas, trazendo lógicas implícitas, e relações entre indicadores que se aplicam sem que haja discussão de sua correspondência real. No entanto, como os instrumentos de gestão não geram uma crítica direta pela sua suposta neutralidade, desta forma, promovem frustração.

Há certa expectativa de que o trabalhador saiba minimizar e até neutralizar, os desgastes psíquicos ou físicos causados pelo trabalho. Contudo, essa força pode se romper e a carga de trabalho pode parecer insuportável. Dessa forma, surge a impotência e o sofrimento é trazido à evidência, paralisando o trabalhador física ou psiquicamente, ou manifestando-se por meio da depressão (CARRETEIRO, 2014).

O autor Vieira (2014), buscou desnudar a sedução organizacional para entender o sofrimento do trabalho. Segundo o autor, o recurso discursivo de 'sedução organizacional' para atrair pessoas em nome da produtividade do trabalho se estrutura em práticas de gestão perversas. Por meio da psicodinâmica e da clínica do trabalho como referenciais críticos, o trabalhador utiliza-se do sofrimento criativo, por meios da inteligência prática, para a tentativa da manutenção da saúde mental, tal como por meios coletivos de trabalho, e o reconhecimento busca esta sustentação.

O discurso organizacional se apresenta ora neutra, ora de forma ideológica, mas que turva o caráter dominante. Apresentam-se benefícios através do trabalho, recompensas. Dessa maneira, os colaboradores produzem e reproduzem ideias e ações que podem ocultar violência psicológica até a si próprios. Contribuem assim para a produtividade, mesmo que para isso tenham que gerar injustiças sociais. A sedução organizacional é delineada pelo aspecto discursivo, como quando os colaboradores são convidados a "vestir a camisa" da empresa, mesmo que em detrimento da saúde pessoal (VIEIRA, 2014).

Sofrem os trabalhadores, tanto quanto quem está sem trabalho, ao se sujeitar a condições desumanas para a sobrevivência. Ao partir do entendimento de que o trabalho é elemento central na formação das identidades dos indivíduos, ao banalizar a precarização dos

empregos, tem-se como consequência social a normatização, a naturalização do sofrimento humano em prol da produtividade. Vê-se ainda a vulnerabilidade dos coletivos, como de sindicatos, sendo cada vez maior o enfrentamento individualizado. Os métodos e modelos de gestão, inspirados nos EUA e Japão, sugerem autoimprescindibilidade (VIEIRA, 2014).

O autor Vieira (2014) lembra que, no binômio capital x trabalho, o primeiro prevalece sobre o segundo. Associa, ainda, a cobrança aos trabalhadores como aquela feita a atletas (corporativos): podem estar em dia com o exame médico periódico, mas também podem se acostumar com o estresse, fazendo uso de álcool e drogas para tentar lidar com o cotidiano “competitivo” em que “não há lugar para todos”. A subjetividade, dessa forma, torna-se refém da objetividade. Contudo, faz-se necessário não fazer uma leitura do ambiente organizacional romântica ou ingênua para que, através de estudos críticos possam auxiliar no enfrentamento do poder, para se adoecer menos, tendo os indivíduos como protagonistas (VIEIRA, 2014).

Vieira (2014, p.210) afirma que “a racionalidade instrumental se reveste de uma estratégia de defesa, que consiste em acreditar que se precisa fazer o mal para continuar na batalha”.

Ao se considerar os elementos expostos, a articulação do sofrimento psíquico do trabalho com a elaboração de sentimentos de subjetividade direciona para uma percepção de identidade cultural do grupo no qual se está inserido.

Backes (2012), em seus estudos dos processos de mudanças organizacionais implementados na empresa objeto da sua pesquisa, buscou entender o sofrimento psíquico vivenciado subjetivamente em suas diversas fontes referentes ao trabalho. O autor pôde notar que a incerteza do contexto da empresa propiciou a competição e a disputa de funcionários, fortalecida pela introdução de valores ideológicos da competitividade e, como frutos desta o entendimento dos trabalhadores de que as mudanças na organização provocariam demissões.

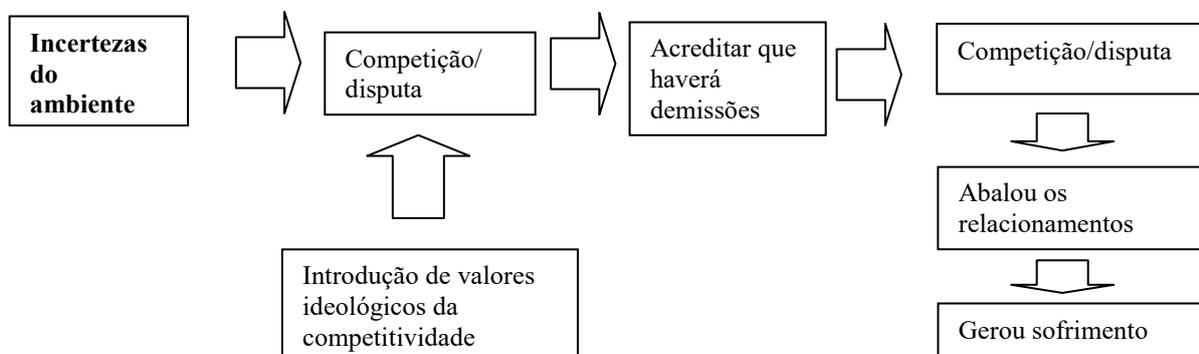


Figura 2 - Trabalho e subjetividade: sofrimento psíquico em contexto de mudanças organizacionais.

Fonte: Autora.

Nota: Baseado em Baseado em Backes, 2012, p.135.

Pressupõe-se que faça parte da necessidade natural das pessoas a competição para preservar o seu trabalho. Contudo, essa pressuposição abalou os relacionamentos entre as pessoas, gerando sofrimento. Detectou a angústia originária da competição; a preocupação também é causa do sofrimento, podendo se agravar com a perda de cooperação. Evidenciou-se igualmente o autoritarismo das chefias, com o possível objetivo de se firmar no cargo, na organização. Outra causa foi o clima de instabilidade, e um dos contribuidores para isso são os próprios colegas de trabalho. Nesse ambiente competitivo, alguns sofrem por se sentirem desajustados, ao não se sentirem bem nesse contexto. Um dos motivos da inquietude dos funcionários foi o acúmulo de trabalho e responsabilidade, somado aos trabalhos dos terceirizados em vista de desligamentos. Com isso, houve queda da qualidade de serviço e aumento da pressão. No que tange aos valores éticos individuais dos funcionários, a empresa se apresentava insolente, supostamente por omitir informações para os exercícios das atividades laborais ou execução de ato considerado reprovável, sendo que neste caso o funcionário buscava preservar seu emprego. A percepção de injustiças pelo funcionário demonstrou-se desencadeadora de sofrimento. Outro aspecto de injustiça refere-se aos funcionários terceirizados; mesmo tendo regime celetista, são menos favorecidos. Sentem como injusto o receio de serem considerados como objetos descartáveis num quadro de demissões. Por fim, uma evidente fonte de angústia averiguada pelo autor refere-se à insegurança quanto ao futuro, em meio a inúmeras transformações geradas na empresa (BACKES, 2012).

Entende que a fragmentação do trabalho tende a fragmentar o sujeito nos dias atuais, revisitando Marx pelo seu entendimento das subdivisões das tarefas e especializações do trabalho. O trabalhador perde contato não só com o produto que cria, mas também com os seus sentimentos e emoções, dando lugar a uma pessoa fragmentada, alienada de si mesma, privada de liberdade. Ocorre o aumento das doenças que atingem o homem como um todo, tal como depressões e transtornos psíquicos, geradores de sofrimento. Outra faceta é o domínio do imaginário do trabalhador, tomado pelos valores empresariais como se fossem seus. Muitos intelectuais do capitalismo coisificam a todos, não crendo em outras saídas possíveis além de trabalhar e consumir (BARRETO, 2014).

Em maior ou menor proporção, as organizações correspondem à metáfora da dominação de regras, premiações, punições, exclusões de norma produtiva. “Cada configuração ou expressão da violência laboral suscita pânico coletivo e infringe nos direitos humanos, seja pela ameaça ao direito à vida, seja pelo atentado à dignidade” (BARRETO, 2014, p.144).

Barreto (2014) levanta questões relativas à viabilidade do fortalecimento do “Eu” em meio a um ambiente competitivo e em que predomina o desgaste dos laços afetivos. As grandes empresas, em sua maioria estão contratando gestores como PJ (pessoa jurídica). Desta forma, a impessoalidade já de início, sem vínculos afetivos. É exigido desse gestor que seja calculista, prudente, para que lhe dê ferramenta para realizar o trabalho sujo sem remorsos, como demitir, reestruturar. Esse executivo é agente da destruição de sonhos, vidas e empregos, não cabendo aos trabalhadores nada mais que o ajustamento, a concordância e a resignação; nem ao menos a resistência sobrou.

No que tange ao assédio moral, Barreto (2014) entende uma matriz comum: ao não alcançar as metas e os resultados, estes são isolados, ignorados, desqualificados e desmoralizados publicamente, funcionando isso como uma estratégia pedagógica da pressão e coação que desestabiliza emocionalmente o coletivo. O início do processo de aniquilamento coletivo se inicia por um fato-ponte que se relaciona aos resultados, à resistência ao excesso de trabalho, não aderente às práticas ilícitas da corporação e incoerentemente, ao cumprir com rigidez, a ética corporativa.

As organizações têm na sua prática do assédio moral um mecanismo eficiente de tutela dos direitos dos trabalhadores, exigindo dedicação integral tanto no aspecto físico, intelectual, como no emocional, para a realização das atividades. Quanto às emoções, elas se tornam de maior importância e devem, sim, ser modeladas aos interesses da empresa. O trabalhador tem seu valor reconhecido quando parte fundamental da gestão empresarial, acreditando-se criativo e responsável pelo sucesso ou pelo fracasso do empreendimento como um todo. O ideal é que o “colaborador” tome as expectativas e interesses da empresa para si, vivendo-os como se fossem seus próprios na execução de suas atividades, abandonando as suas próprias expectativas individuais de passado e futuro, vivendo apenas o presente. A memória emocional do trabalhador é construída segundo os interesses da empresa. Isso, em uma projeção de cenário de softwares e virtual em que já vem sendo construída, reduzindo fronteiras entre a fábrica e o trabalhador em qualquer parte do mundo, podendo gerar um medo do fantasma do desemprego estrutural (ARAÚJO, 2014).

A partir dos resultados de uma pesquisa realizada por demanda para uma unidade de manutenção de um Centro de Produção Nuclear (CPN), Dejours e Jayet (2015b) elencam uma série de expressões diretas do sofrimento no trabalho, dentre elas:

- a) atitudes agressivas, chegando a comportamentos violentos;
- b) preocupações em relação a certas situações de trabalho particularmente penosas ou perigosas;

- c) esperas, por vezes prolongadas do trabalho, chegando a serem entendidas como destruição mental;
- d) rarefação, chegando à extinção das festas de degelo para manifestação de reuniões coletivas. Isto testemunha alteração do clima psicológico;
- e) desconfiança em relação aos outros e medo de boatos;
- f) morosidade, desânimo, desencorajamento, até mesmo resignação;
- g) sentimento de não reconhecimento dos méritos de cada agente, em relação aos outros, em geral pela empresa;
- h) vivência de injustiça e iniquidade em relação à remuneração, ou de reconhecimento de serviços prestados;
- i) tensões, por vezes, entre equipas, chegando ao ponto de solidificarem em conflitos abertos, dolorosos para serem vividos psicológica e afetivamente;
- j) crises no interior da equipa, que divide seus agentes e que foram reconhecidas pelos executivos, minando o moral;
- k) destruição muito preocupante da confiança de modo recíproco, da unidade e da solidariedade;
- l) fechamento individualista, o que reflete uma válvula de segurança por um lado, mas também causa sofrimento nas relações de trabalho e é sinal de uma desorganização dos vínculos afetivos e profissionais entre os agentes.

A partir da mesma pesquisa, Dejourn e Jayet (2015b) elencaram também alguns pontos de defesa contra o sofrimento, tais como:

- a) o primeiro procedimento defensivo é livrar-se das responsabilidades, não tomar mais iniciativas, submetendo ao escalão superior as decisões. Atendo-se às execuções;
- b) de modo inverso, pode-se assumir uma autonomia máxima, de silenciar frente à hierarquia superior e, por vezes, com relação aos próprios colegas, assumindo uma posição de individualismo;
- c) seguindo adiante na defesa do individualismo, chega-se à desconfiança sistemática, tentando a interpretar como tudo hostil dos outros para si;
- d) outro modo é passar por cima de seu superior imediato, não lhe reportando mais;
- e) um sinal de individualização máxima do sofrimento e de que as defesas coletivas não mais são eficazes, consiste em enfrentar o sofrimento no silêncio e só verbalizar no consultório médico;

- f) para desfazer pressões, referentes a trabalhos penosos, subcontrata-se empresas externas para sua execução;
- g) recusa em cumprimentar colegas para evitar não somente o sofrimento, como o conflito (não almoçar junto, dentre outros);
- h) denunciar outros grupos como incompetentes;
- i) uma defesa muito particular é evitar todas as ocasiões de discussão, de desconfiar e de não se envolver, trabalhar rápido, chegando à exaustão até que a fadiga os vença. Desta forma lutam contra a tensão e o sofrimento do trabalho. À medida que agem, inversamente discutem, de maneira que o ativismo defensivo se transforma em um freio à discussão e à negociação das condições e da organização do trabalho. Fora do setor parecem se desengajar radicalmente, parecendo até ter dupla personalidade. Este tipo de comportamento aparenta afetar tanto pessoal de hierarquia de base quanto executivos.

Os estudos, até então, referem-se à psicopatologia do trabalho como lente teórica para pensar o *coaching*. A seguir apresentam-se estudos de teses relacionando tanto a psicanálise, quanto a psicodinâmica do trabalho com o *coaching*.

Barati (2015, p.65) conclui que há concordância sobre a prática, as finalidades e as abordagens do *coaching*: “as técnicas podem ser psicológicas, psicanalíticas, pedagógicas, filosóficas, mas estruturalmente elas são essencialmente administrativas e remetem a um eterno retorno à Administração Clássica de Fayol...”. Constatou a repetição dos significantes meta e resultado, que tomou a liberdade de ‘encandear’: “meta-solução-ação-presente-resultado-sucesso”.

Para Pimenta (2013, p.18), o processo de *coaching* de executivos aponta que “é tão-somente um método terapêutico de intervenção a que pode recorrer um executivo em busca de ajuda para aliviá-lo de seu sofrimento.” Aponta que o executivo, ao buscar superar suas dificuldades e ao não obter êxito, expõe sua identidade profissional ao risco de ser danificada ou destruída. Dependendo de sua dimensão, desencadeia carga de sofrimento aos colaboradores da organização.

O autor identificou o *coaching* como uma conquista para a identidade do executivo, já que o investimento foi de grandeza de investimento de vida, décadas de trabalho, estudo, leitura, esforço, dedicação e obstinação. Superou situações que não sabia se superaria em prol da organização, em prejuízo de sua vida pessoal. E, caso consiga manter-se no cargo, estima-se cinco ou dez anos, pouco tempo se comparado à preparação. O executivo faz mais inimigos do que amigos e, ainda, muitos querem o seu cargo (PIMENTA, 2013).

Em algum momento, o executivo será descartado por ser considerado obsoleto, assim como outros o foram. Com tanto engajamento com a organização, desenvolveu a clareza de sua identidade profissional. Dessa forma, é psicologicamente sustentado, é dito a ele quem ele é e do que ele é capaz. O medo do executivo é não realizar a entrega de seu produto de trabalho na mesma proporção com que o conquistou e é reconhecido (PIMENTA, 2013).

O sofrimento surge à medida que não consegue superar os empecilhos, o que pode colocar em risco a sua identidade. “Sofre pela possibilidade do fracasso, pela frustração por não conseguir sobrepujar suas dificuldades” (PIMENTA, 2013, p.260). Ele supõe que, se fracassar, poderá ser rejeitado, desvalorizado, reprovado pelos superiores e, ainda, não reconhecido. Desta forma, haverá o reflexo de seu fracasso com demissão de outros colaboradores. Para evitar ver-se como que assistindo à própria morte, enfrenta o desmoraamento de sua identidade profissional. Para esquivar-se dessa agonia, supera continuamente os desafios. Ao não resistir mais ao sofrimento gerado, os mecanismos de defesa são acionados e reprimem esses pensamentos, transpondo-os para fora da consciência, e ele cai em uma armadilha.

Se não conseguir superar tal angústia, não vai restaurar o contato com a parte da realidade de que já se desconectou. A única saída que lhe resta é a autorreflexão, pois lhe permitiria reconstruir sentido (HARBERNAS, 2005 apud PIMENTA, 2013).

O profissional necessita de alguém que o escute, que o apoie e que não opine sobre sua vida e a forma de dirigir a empresa. Precisa de alguém que não dispute com ele, nem o inveje e impossibilite de estabelecer vínculo entre eles. Carece de alguém em quem possa confiar e o ajude a ver solução em curto prazo de tempo. Ao receber apoio, pode ressignificar o que ocasionou desequilíbrio e gerou dificuldade do trabalho, bem como, o sofrimento por ter sua identidade profissional ameaçada (FLAHERTY, 2005; DRAKE; BRENNAN; GORTZ, 2008; KILBURG, 2009; PALMER; WHYBROW, 2010 apud PIMENTA, 2013).

É por conta do exposto acima, da perspectiva da psicodinâmica do trabalho ou das clínicas do trabalho em geral que profissionais e empresas demonstram interesse por um *coach* de executivos, “cuja principal missão será ajudar seu cliente na dissolução da autoilusão (emancipação) para que ele possa proteger e preservar sua identidade profissional buscando sua mesmidade e fugindo à mesmice”. (CIAMPA, 2005 apud PIMENTA, 2013, p.262).

3 MÉTODO DA PESQUISA

Nesta seção são apresentados a abordagem metodológica, os instrumentos de coleta de dados e a forma de tratamento e análise dos dados, que foram realizados na pesquisa.

Sampieri, Collado e Lucio (2006, p.14) sustentam a “premissa de conceber a pesquisa como um processo constituído por diversas etapas, passos ou fases, organizados de uma maneira lógica, sequencial e dinâmica”. Segundo eles, “isso não quer dizer que não seja possível retornar a uma etapa anterior ou visualizar as etapas subsequentes” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006, p.14).

Vale entender a forma como esta pesquisa foi desenvolvida, apresentando primeiramente as três motivações principais deste trabalho: a primeira permeada pelos processos de *coaching*, advinda de um anseio pessoal, por conta de experiências de ser profissional *coach* e de situações de agilidade, tanto no âmbito de resultados do trabalho quanto no pessoal. Mas, mas não somente, como somado à percepção empírica da baixa resistência quanto à aceitação em participar de processo de desenvolvimento pessoal em detrimento de psicoterapias. Concomitantemente a toda essa sinergia produtiva e algoz, na definição da melhor via para cruzar com o estudo de *coaching*, o sofrimento, de maneira ambígua, velada e explícita. Isso despertou dessa atenção da pesquisadora na identificação com da afinidade com o tema, em sua carreira organizacional, como consultora, contribuindo de forma efetiva para melhorias efetivas. Desse modo, chegamos à terceira motivação, inicialmente com discussões e levantamentos, buscando contribuir com acadêmicos e profissionais na área dos estudos organizacionais.

3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA

A abordagem metodológica deste trabalho é qualitativa e exploratória. Os processos, e os procedimentos qualitativos baseiam-se em dados de texto e imagem, têm passos singulares na análise dos dados e se valem de diferentes estratégias de investigação (CRESWELL, 2010).

De acordo com o autor como houve e ainda há esporadicamente alguma discussão a respeito da cientificidade do método qualitativo, alguns critérios são padrão: examinar a necessidade dos potenciais públicos para a proposta; se houve dúvida sobre seu conhecimento; várias listas de características, como perspectivas defensivas, participatórias e autorreflexivas mais recentes da investigação qualitativa (CRESWELL, 2010).

Conforme estudos de teoria qualitativa tem-se que escolher entre as possibilidades de narrativa, fenomenologia, etnografia, estudo de caso e teoria fundamentada, para estudar os indivíduos (narrativa, fenomenologia), explorar processos, atividades e eventos (estudo de caso, teoria fundamentada); ou aprender sobre o comportamento amplo de compartilhamento de uma cultura de indivíduos ou grupos (etnografia) (CRESWELL, 2010).

Creswell (2010) argumenta que as observações qualitativas são aquelas em que o pesquisador faz anotações de campo sobre o comportamento e as atividades dos indivíduos no local da pesquisa. Nas entrevistas qualitativas, o pesquisador conduz a entrevista, em geral por meio do contato face a face com os participantes. Os documentos qualitativos, por sua vez, são coletados em jornais, minutas de reuniões, relatórios oficiais, diários, cartas. Materiais audiovisuais também podem ser considerados, tais quais fotos, vídeos, objetos de arte.

Creswell (2010) afirma que a pesquisa qualitativa é aquela que busca entender, investigar e questionar problemas de âmbito social/humano. Os resultados dos estudos do autor mostram que o relatório qualitativo deve conter um nível específico de estratégias da escrita, tais como: utilização de citações, variando entre citações curtas e longas; apresentar as informações da conversa em forma de quadro; intermediar citações com interpretações; usar a primeira pessoa para narrativa; descrever como o resultado da narrativa será comparado às teorias e à literatura geral sobre o tópico.

A pesquisa qualitativa gera profundidade no tratamento dos dados. Como ela contextualiza o ambiente, a maneira como as pessoas se comportam e vivem, o alcance interpretativo é rico, em meio a experiências singulares, oferecendo um ponto de vista atual, holístico e natural dos fenômenos, do mesmo modo a flexibilidade (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Os estudos qualitativos não se propõem a obter amostras representativas (sob a lei da probabilidade), não há pretensão de que os estudos sejam replicados. Desse modo, se baseia em um processo indutivo (explorar e descrever, gerando perspectivas teóricas), vai do particular para o geral (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Para Creswell (2010), na pesquisa qualitativa é preciso considerar sua multiplicidade, já que abarca pesquisa de campo, coleta de dados, análise indutiva das informações, entende as experiências dos sujeitos e, ao escrever, pretende-se ser persuasivo ao tornar a escrita instigante aos leitores. Existem diversas abordagens que podem ser utilizadas na pesquisa qualitativa, diferenciando-se na forma de análise dos dados. Dentre as pesquisas cita a narrativa, a etnografia, a fenomenologia, a *grounded theory* e o estudo de caso.

Para Severino (2007), a pesquisa exploratória busca levantar informações sobre um objeto, delimitando um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação do mesmo. Uma importante técnica exploratória, utilizada em pesquisas sociais qualitativas, é a entrevista em profundidade, pois facilita a captação de percepções e experiências dos entrevistados e, após suas análises, as apresenta de forma estruturada. Contudo, é importante que o pesquisador assuma uma postura flexível, deixando seus interlocutores livres para se expressarem e realizando adaptações no seu roteiro de perguntas, em razão da dinâmica do diálogo.

Os estudos exploratórios são utilizados, em geral, quando o objetivo é analisar um tema ou problema de pesquisa pouco abordado, sobre o qual se tem dúvidas ou que não foi examinado antes (SAMPLERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

O tema *coaching* é consideravelmente novo em termos de discussão científica no campo da administração, tanto que na busca na base de dados do SPELL foram encontrados onze resultados na parte aberta para *coaching*. Para o tema ‘sofrimento psíquico’, foram encontrados três resultados.

O quadro a seguir sintetiza os resultados da pesquisa empreendida nessa base de dados. De acordo com a planilha abaixo, segue a comparação das publicações no sítio do SPELL.

simples

Quadro 4 – Comparação das publicações no sítio do Spell.

Título Palavra chave de busca no site do Spell: Coaching	Autor	Palavras chave	Referências de Periódicos	Referências
Competências requeridas para a atuação em <i>coaching</i> : a percepção de profissionais coaches no Brasil	Karen Batista, Vera L. Cançado	Coach, <i>Coaching</i> , Competência, Competência	Revista de Gestão, v. 24, n. 1, p.24-34, Janeiro-Março, 2017. 11 página(s).	http://www.spell.org.br/documentos/ver/44683/competencias-requeridas-para-a-atuacao-em-coaching--a-percepcao-de-profissionais-coaches-no-brasil
A Contribuição do Processo de Life <i>Coaching</i> no Desenvolvimento das	Dulcila Barreiros Torres Ecard, Jader Cristino Souza Silva, Roberto	Carreira, Coachee, <i>Coaching</i> , <i>Coaching</i> de	Revista Ciências Administrativas, v. 22, n. 2, p. 507-541, Julho-Dezembro,	http://www.spell.org.br/documentos/ver/40469/aplicacao-de-coaching-em-empresas--um-meta-

Carreiras dos Coachees	Brazileiro Paixão, Denise Schmitz Chiappa.	Vida, Discurs o do Sujeito Coletivo	2016. 35 página(s).	estudo-sobre-e-evolucao- das-pesquisas-em-um- periodico-internacional- especializado
Aplicação de <i>coaching</i> em empresas: uma meta estudo sobre e evolução das pesquisas em um periódico internacional especializado	Teodoro Malta Campos, José Eduardo Storopoli.	<i>Coaching, Co aching</i> Executivo, D esenvolvimen to Humano	Revista Administração em Diálogo, v. 17, n. 2, p. 23-40, Maio- Agosto, 2015. 18 página(s).	http://www.spell.org.br/do cumentos/ver/40469/aplica cao-de-coaching-em- empresas--um-meta- estudo-sobre-e-evolucao- das-pesquisas-em-um- periodico-internacional- especializado
<i>Coaching</i> como Processo Inovador de Desenvolvimento de Pessoas nas Organizações	Leonice Holanda Alves de Melo, Adriana Teixeria Bastos, Fabiana Pinto de Almeida Bizarria.	<i>Coaching, Ge stão, Inovaçã o</i> Organizacion al	Revista Capital Científico - Eletrônica, v. 13, n. 2, p. 141-153, Abril-Junho, 2015. 13 página(s).	http://www.spell.org.br/do cumentos/ver/39073/coach ing-como-processo- inovador-de- desenvolvimento-de- pessoas-nas-organizacoes
A relação das características inerentes aos perfis de liderança no desenvolvimento do processo <i>coaching</i>	Greice de Bem Noro, Camila Stüker, João Helvio Righi de Oliveira.	<i>Coaching, Li derança, orga nização</i>	Revista Capital Científico - Eletrônica, v. 13, n. 1, p. 59-76, Janeiro- Março, 2015. 18 página(s).	http://www.spell.org.br/do cumentos/ver/34890/a- relacao-das-caracteristicas- inerentes-aos-perfis-de- lideranca-no- desenvolvimento-do- processo-coaching
<i>Coaching</i> executivo: a percepção dos executivos sobre o aprendizado individual	Sandra Regina da Rocha-Pinto, Bianca Snaiderman.	Aprendizado, Autoconheci mento, <i>Coach ing</i> Executivo	Revista Gestão & Planejamento, v. 15, n. 3, p. 553-573, Setembro- Dezembro, 2014. 21 página(s).	http://www.spell.org.br/do cumentos/ver/34827/coach ing-executivo--a- percepcao-dos-executivos- sobre-o-aprendizado- individual--
<i>Coaching</i> e <i>Mentoring</i> como instrumento de foco no cliente interno: um estudo regional em São Paulo	Graziela Oste Graziano, Cristiano André Peixoto, Andrea Kassouf Pizzinatto, Dagmar Silva Pinto de Castro.	<i>Coaching, M arketing, Interno, Ment oring</i>	Revista Brasileira de Marketing, v. 13, n. 1, p. 47-59, Janeiro-Fevereiro, 2014. 13 página(s).	http://www.spell.org.br/do cumentos/ver/29600/coach ing-e-mentoring-como- instrumento-de-foco-no- cliente-interno--um- estudo-regional-em-sao- paulo
Da experiência ao	Germano Glufke Reis.	Aprendizado	Revista de Carreiras	http://www.spell.org.br/do

aprendizado: a prática reflexiva como recurso no processo de <i>coaching</i> de executivos		experiencial, <i>Coaching</i> , educação de adultos, prática reflexiva	e Pessoas, v. 3, n. 3, p. 34-48, Setembro-Dezembro, 2013. 15 página(s).	cumentos/ver/40337/da-experiencia-ao-aprendizado--a-pratica-reflexiva-como-recurso-no-processo-de-coaching-de-executivos
<i>Coaching</i> de executivos e a mudança comportamental	David Moreira Ramos, Paulo Roberto Souza.	<i>Coaching</i> , Desenvolvimento de pessoas, Mudança comportamental	Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 6, n. 4, p. 87-105, Outubro-Dezembro, 2012. 19 página(s).	http://www.spell.org.br/documentos/ver/30841/coaching-de-executivos-e-a-mudanca-comportamental
<i>Coaching</i> nas Organizações: uma revisão bibliográfica	Teodoro Malta Campos, Heloisa Maria Nunes Pinto.	<i>Coaching</i> , Organização, Orientação	Reuna, v. 17, n. 2, p. 15-26, Abril-Junho, 2012. 12 página(s).	http://www.spell.org.br/documentos/ver/9028/coaching-nas-organizacoes--uma-revisao-bibliografica
O exercício da liderança por meio do estilo <i>coaching</i> na gestão de equipes	Kátia de Araújo, Marcos Aurélio de Araujo Ferreira.	Basquete, <i>coaching</i> , estilos de liderança, liderança	Revista Administração em Diálogo, v. 11, n. 2, p. 47-72, Julho-Dezembro, 2009. 26 página(s).	http://www.spell.org.br/documentos/ver/40697/o-exercicio-da-lideranca-por-meio-do-estilo-coaching-na-gestao-de-equipes

Fonte: Autora.

Nota: Baseando em busca por *Coaching* em 03/ago/2017 no Sítio do spell.org.br.

A pesquisa exploratória se presta melhor a uma abordagem metodológica qualitativa.

Aos entrevistados foi respeitada e permitida uma lógica de raciocínio diferente da pesquisadora, se expressando de modo natural. Embora tivesse o roteiro (estrutura), o tipo de entrevista foi flexível. A indicação deste tipo de entrevista se dá com tema de pesquisa complexo, pouco explorado, no caso dessa pesquisa, no Brasil.

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O conjunto da pesquisa utilizado foi uma amostra intencional, escolhida por conveniência. A escolha dos entrevistados seguiu, no entanto, os seguintes critérios: a) deveriam ser profissionais que têm ou tiveram posições gerenciais; b) que entendem que

passaram por algum sofrimento psíquico no ambiente de trabalho; c) e que já foram submetidos ao processo de *coaching*. A perspectiva dos profissionais da área de *coaching*, os *coaches*, foi também avaliada através de seis sujeitos para possível confrontação de resultados. O critério básico para escolha desses profissionais foi que tivessem atendido profissionais em nível gerencial e se defrontado com clientes que vivenciaram situações de sofrimento no trabalho.

O processo de coleta dados foi dividido em duas etapas. Na primeira, realizada em maio de 2017, foram trabalhados a divulgação da pesquisa e agendamentos. Já no próprio mês de maio até início de junho findaram-se as entrevistas para as devidas transcrições.

Para a realização das entrevistas foram elaborados dois roteiros de entrevistas (para os *coaches* e para os *coachees*), ambos com nove questões. Tratou-se, como já afirmado, de um roteiro de entrevista semiestruturado, composto de perguntas abertas.

As divulgações iniciaram-se de maneira estruturadas pela ferramenta do *whatsapp* direcionada para públicos interessados, como grupos de profissionais *coaches*, empreendedores, empresários, profissionais de recursos humanos, assim como de docentes e de estudantes de *lato e stricto sensu* em cursos de Administração. Diretamente, sem considerar o número de pessoas em grupos, foram enviadas 136 mensagens de divulgação pelo *whatsapp*. Como resultado desse esforço, foram recebidas sessenta respostas de sujeitos interessados em conhecer melhor a proposta da pesquisa, disponibilizando-se a participar, ou ainda propondo-se a indicar profissionais com o perfil requerido. Deu-se início então à segunda etapa da divulgação, com o envio de e-mails com carta convite explicando com mais detalhes a proposta do trabalho.

A partir desse contato, foram feitos agendamentos com treze profissionais, sendo que doze foram efetivamente entrevistados: seis profissionais que têm ou já tiveram cargos gerenciais e seis profissionais da área *coach*.

As entrevistas aconteceram pessoalmente, seja nas empresas em que estes profissionais trabalham, seja na sala da própria pesquisadora, seja na sala de profissionais *coaches*, ou ainda na Faculdade onde estes executivos lecionam. Em cinco casos, a conversa foi realizada de maneira não presencial, utilizando-se as ferramentas *skype* ou *whatsapp*.

Conforme já assinalado anteriormente, o principal público desta pesquisa foi o profissional de nível gerencial que houvesse vivenciado situações de sofrimento no trabalho e tivesse sido submetido ao processo de *coaching*. Vale acrescentar que não importava se o processo de *coaching* tivesse acontecido dentro ou fora da empresa, e por iniciativa da empresa ou do próprio colaborador. O outro público investigado na pesquisa foi o profissional

coaching executivo. Nesse caso, foi levado em conta também que o profissional tivesse uma bagagem mínima de um ano de atuação profissional.

Todas as entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados para a posterior transcrição, o que permitiu maior exatidão de análise e reanálise caso necessário, embora o processo de análise e interpretação dos dados se tenha dado durante diversas etapas. Os locais de trabalho, bem como as identidades dos sujeitos, foram preservados. Este processo ocorreu em uma sessão de entrevista para cada entrevistado. Creswell (2013) afirma a importância das questões éticas. Alerta para a necessidade que se impõe ao pesquisador de respeitar os direitos, valores e desejos dos entrevistados. Desta forma, para proteger os direitos dos entrevistados e atingir os objetivos da pesquisa serão apresentados por escrito, incluindo as transcrições literais, apenas os dados que respeitem o pesquisado. Neste estudo, as identificações se darão por siglas, a fim de manter a compreensão.

As siglas dos executivos *coachees* se deram por E1, E2, E3, E4, E5 e E6; a letra E tem o significado de executivo. Já as siglas C1, C2, C3, C4, C5 e C6 referem-se aos profissionais *coaches*, e a letra C significa *coach*.

Quanto à codificação de dados no estudo qualitativo, o objetivo é resumir, eliminando informação sem significado e gerando sentido e entendimento ao material da pesquisa (SAMPLERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Bardin (2004) observa que a codificação é um processo no qual os dados brutos são transformados conforme uma sistematização e agregados em unidades, facilitando assim a descrição das características pertinentes ao conteúdo. Uma forma de realizar esta codificação é estabelecer uma categorização dos temas. Creswell (2013) afirma que esses temas são os que aparecem como principais resultados nos estudos qualitativos; eles devem mostrar perspectivas múltiplas das pessoas e devem ser fundamentados por diversas citações, bem como evidências específicas.

Nos dois quadros que se seguem, encontram-se os perfis dos sujeitos pesquisados. A identificação dos profissionais se dará por letras e terá a mesma correspondência nas citações dos depoimentos em seções posteriores.

Quadro 5 – Resultados de identificação dos sujeitos da pesquisa, os *coachees*.

Sujeito	Sexo	Idade	Formação	Área de trabalho
E1	M	52	Analista de Sistemas/ Eng. Civil/MBA Empresarial.	Projetos e Comercial.
E2	M	45	Administração de empresas /Pós	Diretor Administrativo

continua...

			Marketing/Pós Finanças/Especialização em Psicanálise.	Financeiro / Consultor em estratégia de mercado e produto.
E3	M	55	Técnico eletrônica/Economia/MBA Tecnologia	Tecnologia bancária e comercial.
E4	M	58	Eng. Civil/Esp. Prod. MBA/MBA internacional incompleto/2 anos Psicologia/Mestrado trancado/Formação <i>Coaching</i> Londres.	Presidente/Diretor geral de unidade e consultor.
E5	M	37	Técnico em Administração/ Analista de Sistemas/Pós Marketing/Mestrado Administração/Doutorando Psicologia Social.	Gestor comercial e negócios/curso em faculdade, Professor. Empresário de desenvolvimento de TI.

simples

E6	M	53	Técnico em eletrônica/ Tecnólogo/Física/Marketing/Mestrado em Administração/Doutorando em Administração.	Superintendente/Gestor bancário e Professor.
----	---	----	---	--

Fonte: Autora.

Estes seis executivos *coachees* passaram pelo processo de *coaching*, mas não necessariamente foram clientes de *coaches* nesta mesma pesquisa. O quadro a seguir refere-se aos dados dos profissionais de *coaching* sujeitos da pesquisa.

Quadro 6 – Resultados de identificação dos sujeitos da pesquisa, os *coaches*.

Sujeito (<i>coach</i>)	Sexo	Idade	Tipo de <i>Coaching</i>	Formação Acadêmica	Tempo de atuação
C1	F	49	<i>Life</i> e Executivo	Psicóloga/Consultoria Empresarial/Mestrado Administração/Doutoranda Administração	9 anos
C2	M	42	Desenvolvimento de Competências e Executivo	Eng. Elétrica/ Pós Administração/Pós Economia/MBA	1 ano e meio e 1 ano respectivamente

continua...

conclusão.

				Marketing	
C3	F	40	<i>Life, Performance</i> e Executivo	Contadora/Matemática	1 ano
C4	F	27	Carreira/Competências e Executivo	Psicóloga/Pós em Recursos Humanos/Gestão Projetos	3 anos
C5	F	30	Profissional de Carreira e Executivo	Psicóloga/MBA Gestão Empresarial/MBA Gestão Pessoas/Pós em formação de Carreiras	6 anos
C6	M	38	Executivo e Empresarial, pessoal	Administração de empresas / Esp. Gestão Empresarial e de Negócios/ MBA Gestão RH	9 anos

Fonte: Autora.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O material levantado na coleta de dados foi submetido à análise qualitativa por meio das respostas resultantes das entrevistas. O processo de coleta e a análise dos dados possibilitou chegar a deduções lógicas e justificadas, partindo do conteúdo das mensagens do emissor, bem como do contexto e dos efeitos destas mensagens. Com os dados obtidos das entrevistas com os executivos *coachees* e os profissionais *coaches* gerou-se material para confrontações afirmativas e a diversidade de percepções.

Os resultados a seguir apresentados são o compilado das entrevistas com os executivos *coachees*. Para esclarecimento, cabe ressaltar que respostas dadas em uma determinada questão podem aparecer em mais de um trecho, quando estiverem relacionadas a diferentes tópicos do roteiro de entrevista. A apresentação dos dados segue a sequência das perguntas que foram lançadas aos entrevistados.

A primeira pergunta diz respeito à trajetória profissional. Na época da entrevista, o único entrevistado que estava atuando dentro de empresa como executivo era o E1. O E2 optou por investir em carreira de consultor e em estudos acadêmicos (está em fase de doutorado), já o E3 trabalha com alguns negócios de investimentos próprios. O E4 atua no mercado como consultor. E5 na época da entrevista estava na mesma empresa em que ocupava o cargo de executivo, porém optou por deixar este cargo e permanecer como coordenador de curso de pós-graduação e professor universitário, priorizando sua saúde e família. Ele é professor em outra instituição e tem empresa de serviços própria. E6 trabalha atualmente como professor universitário.

De toda forma, praticamente todos os entrevistados trabalharam em empresas multinacionais. Apenas E5 construiu sua trajetória numa empresa nacional, mas se trata de uma companhia grande com forte reconhecimento no mercado. Todos desenharam sólidas carreiras nas empresas por onde passaram, assumindo funções em diferentes departamentos, com destaque para as áreas de negócios e/ou comerciais ou engenharia/tecnologia.

A segunda pergunta objetivava entender o sofrimento e as doenças advindas do ambiente laboral dos sujeitos entrevistados. Para E1, as situações de sofrimento psíquico durante sua trajetória profissional estiveram relacionadas a “gestores que não conseguiram entender”. Também se associavam ao fato de ele “ter um ponto de vista coerente com os valores da empresa ou coerente com o que os clientes demandavam ou o departamento

demandava”, mas não obter esta correspondência nas práticas da empresa, o que acabava entrando em conflito com outras pessoas ou líderes.

E1 também afirmou se defrontar com a impossibilidade de realizar diversas atividades por motivos hierárquicos, resultando daí o sofrimento. Ou seja, ele se deu conta de que era obrigado a obedecer, mesmo sendo contrário ao que lhe era solicitado. “Sabe quando alguém lhe impõe, por causa da hierarquia, a fazer certa coisa, mas você entende que aquilo não é a melhor coisa a ser feita?”, questionou ele. O executivo relatou que já teve que demitir funcionários de sua equipe a contragosto, com urgência desnecessária ou, ainda, pessoas que acreditava que poderiam ser desenvolvidas. O executivo relatou também ter sofrido com os desalinhamentos dentro da companhia, possivelmente por se sentir responsável por parte dos resultados, tomando-os como sucesso ou fracassos pessoais.

Em determinado momento da entrevista, E1 fez o seguinte desabafo: “Tem pessoas na companhia que não olham o todo, que não entendem a necessidade de outras áreas, que não entendem o que é uma área de gestão de pessoas justa... Justa, adequada que eu digo não é que é justa no termo de justiça, bom para empresa”. Um dos sintomas mais significativos relatados pelo executivo foi o estresse. Ele ressaltou que percebia como o estresse sentido no trabalho interferia na sua vida familiar.

Ressaltou que sofria mais porque era “um gestor sério e comprometido”. As consequências foram sentidas. Ela contou que começou a ter pânico de viajar de avião. “Eu não consegui mais voar. Quando conseguia era na base do remédio”. Como não tinha escolha, já que respondia pelas áreas de São Paulo, Minas e Sul do País, no período mais crítico, a solução que encontrou foi fazer os deslocamentos pela via terrestre. A origem disso, conforme apontou, ao ressaltar ter passado por diferentes psicoterapias, foi o acúmulo de estresse em virtude da tratativa com o seu superior imediato. Esse superior era “incompetente” e “não tinha nenhuma habilidade para lidar com pessoas”. “Numa oportunidade em que eu estava conversando ao telefone com uma funcionária, ele nem deixou ela terminar de falar comigo”. O estresse se acentuava em razão de situações traumáticas que teve que enfrentar. Contou, por exemplo, que em certa ocasião teve que viajar às pressas para demitir uma funcionária em outro estado no dia seguinte, sendo que estava no meio de uma reunião quando foi avisado desse compromisso e não concordava com a demissão, menos ainda com a rapidez como deveria ser feita. Salientou que poderia ter sido avisado com uma semana de antecedência e assinalou que situações dessa natureza geravam “acúmulos”, que resultavam em “estresse demais”. A rigor, o termo estresse foi recorrente em sua fala.

Ele contou que tinha 28 anos de carreira e viajava a trabalho desde a idade de 25 anos. No início, os hotéis e benefícios pagos pela empresa eram um atrativo. Mas depois foi sentindo certa sensação de abandono. “Todas as pessoas que me reconheciam estavam indo embora da companhia”, contou. Ele disse que teve excelentes gestores, que o reconheciam e chegaram a lhe dar aumento salarial de até 40%. Porém, isso foi se diluindo em razão do ritmo acelerado de mudanças pelas quais passava a organização. “E aí eu me vi numa hora, que foi essa hora do avião aí, que eu já estava no terceiro gestor em três anos e esse não sabia quem eu era, não me valorizava, não sabia como lidar”.

Ele relatou que após sentir a necessidade de tomar medicamentos para voar, procurou ajuda. Tentou tratamento psicanalítico, mas não se adaptou por falta de interação. “Um tipo de psicólogo que não deu certo foi aquele lá em que você deita num divã e a pessoa não fala nada com você, você que tem que falar tudo”. Continuou o tratamento com outra psicóloga durante dois anos com linha mais interativa, trabalhando o feedback. “Então eu mudei para uma outra psicóloga que aí era bem mais objetiva, tinha um debate, tinha... E com isso eu voltei a voar”. Quando tinha recaídas, retomava o mesmo tipo de tratamento psicológico. Ressaltou que esse tratamento o ajudou a voltar a sentir que tinha um suporte, a ver que fazia um bom trabalho.

O executivo E1 relatou um caso de uma pessoa que estava afastada por motivos médicos e quando retornou voltou para sua equipe; neste momento tomou a postura de líder *coach*: “Você é muito importante para a gente, mas quem tem que entregar o todo sou eu. Na multinacional em que trabalha é uma prática comum a utilização da ferramenta do *coaching* através de um líder interno. Ainda sobre a funcionária: “Mas na hora que você dá um *coaching* adequado, na hora que você consegue entender aquela pessoa, ver o limite de estresse que ela já passou e eu juro: entre ela na equipe, sendo suportada pelos outros e por mim, e ir entregando um trabalho, era muito mais importante do que ela afastada.”

No caso de E2, chamou a atenção a quantidade de vezes que o termo pressão aparece em seu relato: 21 vezes. Ele se referiu tanto a cobranças da empresa, “Sempre tem a pressão da empresa; isso não se discute”, quanto a autoexigência: “O sofrimento, acredito que o principal, é a cobrança interna minha”. No caso da empresa, a pressão estava atrelada a cobrança de resultados, desempenho. Mas ele reconheceu também sua responsabilidade quanto ao desgaste emocional. Acredita que isto estava associado à necessidade que sentia sempre de mudar de departamento. “Eu ficava inquieto numa área”. Talvez isso tenha a ver com sua história de vida. E2 não nasceu no Brasil e se mudou para cá com seus familiares quando era criança. Mas a pesquisa terminou não aprofundando esse aspecto.

Seja como for, ele contou que em mais de 20 anos atuando como executivo, não tinha clareza sobre seus sentimentos. Somente a partir do momento que realizou o processo de *coaching* com uma psicóloga conseguiu entender seus processos internos. Porém, ressaltou que este foi um investimento pessoal seu, uma vez que não teve suporte da empresa ou do superior imediato para seu desenvolvimento pessoal.

Com referente aos transtornos de saúde, relatou depressão e angústia. A rigor, considera que vivenciou, na realidade, uma pré-depressão, uma vez que não chegou a ter que tomar remédio. Mas descreveu os sintomas de forma clara: “Eu tive uma fase de muita sonolência. Conseguia dormir, por exemplo, 12 horas”. Fez menção também à sensação de angústia. “Sabe quando você só sabe que está ansioso, mas não sabe por quê?”. Comentou ainda que, no auge de seu sofrimento psíquico como executivo, acabava deslocando suas angústias e pressões vivenciadas no trabalho para a família. “Eu descontava porque sofria pressão. Não sabia a origem, então tinha que botar para fora em algum lugar e o lugar mais fácil é a família”. Ao tomar consciência de tais comportamentos durante o processo de *coaching*, percebendo que deslocava as pressões e frustrações do trabalho para a família, conseguiu começar a lidar melhor com o sofrimento. Procurou mudar o comportamento com a própria família, que o apoiava nos momentos mais difíceis. “A gente tem que buscar apoio, mas não descontar em cima. Senão fica desbalanceado: em um dos poucos lugares de onde você conseguiria obter apoio você pisa”.

E3 associou seu sofrimento psíquico no trabalho com conflitos vividos com a equipe da área operacional, que não gerava os resultados esperados. “Eu sabia que o cara poderia fazer, mas ele não estava querendo fazer porque fazer significava me beneficiar indiretamente... Então entrava em brigas e nos braços de ferro que fazem parte do mundo corporativo”. Ele vinculou esses conflitos aos seus valores pessoais. Não se dava bem com os “relacionamentos de conveniência”. Não se submetia a “relacionamentos bajulatórios”. Do seu ponto de vista, isso já não era mais trabalho. Disse ter de consciência que nunca seria assessor direto do presidente da companhia, pois comportamentos desse tipo não condiziam com seus valores morais. “Não consigo administrar”, destacou. Sendo assim, tinha clareza dos limites do seu crescimento na carreira. Porém a situação não era vivida sem ambiguidades. À medida que não participava de relacionamentos por conveniência, sentia o seu “descolamento da estrutura da empresa”. Enxergava aí um problema, uma vez que como não estava mais na linha de frente, foi sendo posto num segundo plano. Isso lhe causava mal-estar, mas, segundo ele, a consciência do que se passava evitava o sofrimento.

E3 contou que, mesmo passando pelo processo de *coaching*, é necessário a própria pessoa “estabelecer limites” e saber aonde quer chegar e, no que tange ao sofrimento, o que “aceita fazer”. Ainda, outro sofrimento relatado pelo executivo E3 diz respeito ao faturamento junto a clientes não pagantes. Ele disse que sentia como se tivesse a responsabilidade de remunerar os funcionários, “para poder honrar a estrutura da empresa em que eu sou executivo”. Isso lhe gerava uma sensação de “impotência”, face à “incapacidade” de cumprir compromissos corporativos, que dependem de clientes pagarem faturas para que se possam manter funcionários no quadro. O estresse, então, adveio como um sentimento acumulado diante de um quadro de diversos compromissos.

Como transtornos à saúde, relatou ter tido úlcera gástrica, por não se alimentar bem. Acrescentou que não levava desaforos para casa. Então pensava o seguinte: “Se você está me desafiando, eu vou fazer”. Mas se deu conta de que acabava indo além dos seus limites e o organismo começava a sinalizar. Foi, então, aprendendo a entender esses limites. E3 acredita que o excesso de ansiedade foi causa de sua úlcera, como também de processos depressivos que se manifestaram. Contou que a depressão estava associada a um sentimento de rejeição, gerando sofrimento por não se sentir adequado. Ressaltou que para sair dessa situação é necessário “entrar num processo de reflexão, de capacitação e de enfrentamento”.

E4 relatou que o seu sofrimento no trabalho esteve relacionado, muitas vezes, à pressão por resultados, especialmente quando estava prestes a não atingi-los. Destacou também o falecimento de pessoas em acidentes de trabalho como causa de sofrimento psíquico. Assinalou ainda o relacionamento com seu superior imediato, considerado um “chefe ruim, desprovido de pensamento holístico e da capacidade de se relacionar bem do ponto de vista humano, além de ser incompetente tecnicamente”. “Ao invés de te ajudar, ele passa a te perseguir. Isso é uma desgraça”, afirmou ele. Por fim, o seu sofrimento psíquico está associado também à insegurança proveniente de questões de ordem macroeconômica. Contou que na companhia em que trabalhou por 25 anos tiveram que fechar até unidades inteiras nas crises de energia pelas quais o Brasil passou.

Quanto aos sentimentos vinculados a situações de sofrimento, E4 disse que, em face de cenários em que sabia que não alcançaria os resultados almejados, sentia uma grande frustração. Isto somado ao estresse, que recai não apenas sobre ele, mas sobre toda a unidade, inclusive com redução do quadro de pessoal para cortar custos, lhe causava “dor psicológica”. Sentia medo de que acontecessem novos acidentes, o que o levou a ficar mais próximo do chão de fábrica na busca de uma ação mais preventiva. Outro sentimento relatado estava

ligado ao medo de humilhação pública, de ser reprovado no ambiente de trabalho na sua posição como líder.

Ele demonstrou também o sentimento de raiva direcionado para pessoas e situações. Fez referência à sua indignação com a má gestão, com a negligência com as manutenções durante décadas em uma unidade que assumiu. Chegou a dizer o seguinte: “Um cara para você pegar a arma e apontar para a cabeça dele”. Ainda sobre a raiva, comentou que tinha receio de perder a cabeça com o seu chefe, a quem, como já dito, considerava muito ruim. Disse que não fez isso por ter inteligência emocional e para cuidar da sua carreira, que hoje é muito reconhecida.

E4 admitiu que tinha também a compensação psicológica, um certo prazer, que era a outra face do sofrimento. A clareza quanto a isso parece ter surgido no próprio processo de entrevista, como é possível depreender do trecho transcrito abaixo.

Tem outra coisa ligada ao sofrimento que eu estou aqui pensando... É que, sabe, eu nunca fugi da raia... Então, quer dizer, eu tinha a compensação psicológica, de perceber que eu estava..., comandante do navio, não é? Eu estava apoiando a equipe. Eles estavam ali sob a minha direção, e eu tava dando o melhor exemplo para eles. Isso me trazia certa compensação psicológica. Mas, ao mesmo tempo, o afastamento da família... O sofrimento da ausência; da perda do prazer de estar vivo.

Sobre as forças que o moviam a trabalhar superando as desvantagens e sofrimentos, relatou E4:

Componentes poderosos, componentes psicológicos, emocionais poderosos que te sustentam ali. Então você não ficaria assim, você se abateria e cairia. Componentes como esses que eu te citei. Saber se... Cumprir com a sua responsabilidade, perceber que você pode ajudar as pessoas que estão ali. Perceber que elas reagem ao teu suporte, ao teu exemplo. Estar presente, estar ali, buscando ajudar diretamente e não por telefone. Vou dizer isso com uma satisfação íntima e sem medo de errar: esse é o *modus operandi* da maioria dos gestores.

E4 criticou os líderes não presenciais, pelo motivo de focarem mais o seu olhar “em ver mais o lado ruim do sofrimento psicológico”. Ele contou que interrompeu o curso de Psicologia com dois anos de curso, pois percebeu que as escolas de psicologia “tratam mais do sofrimento psicológico e muito menos, quase nunca, do potencial humano”. Disse que foi por essa razão que migrou para o *coaching*.

E4 relatou também transtornos que viveu e que associou ao fato de as demandas excessivas do trabalho o retirarem da convivência familiar. Assinalou que foram várias as ocasiões em que perdeu a festa de Natal ou de Ano Novo com a família. Contou que seu pai e sua mãe vinham à sua casa para que pudessem passar essas datas juntos, mas ele estava na

fábrica. “Em plena madrugada, depois de meses de sofrimento, aquilo que eu te falei, começou a reduzir os investimentos e a própria manutenção da fábrica, uma ‘área crítica’, ‘falhas catastróficas’, acabam afetando o resultado financeiro.” Como consequência desses transtornos teve herpes no saco escrotal por meses. Por algum tempo acreditou que fosse câncer. “O sofrimento psicológico no limite é somatizado”, apontou.

Relatou também que sofreu de refluxo gástrico, tendo sido operado por duas vezes e recidivado. E4 atribuiu os seus problemas de saúde à componente genética, ao componente comportamental, mas também ao componente ambiental. Quando ia comer, reconhecia o estado em que se encontrava: “Como eu estava muito estressado, estava muito preocupado, com muitas atividades a realizar, como consequência, não mastigava bem”. Contudo, destacou orgulhoso que nenhuma das doenças o abateu, nunca passou uma semana de trabalho afastado em casa.

Ao mencionar o sofrimento psíquico, E5 logo apontou: “Eu preciso me policiar. Eu sou um *workaholic*”. Embora atualmente, tenha conseguido deixar o domingo exclusivamente para o lazer, em virtude de ter uma filha de um ano de idade. Relatou que pouco tempo atrás trabalhava sem descanso. Como veio de família de origem social simples, diz ter passado por inúmeras situações difíceis. A sua estratégia então foi conseguir alternativas de trabalho diferentes para suprir eventuais dificuldades. Contudo, relatou que as exigências lhe causavam desgastes. “Sempre demanda de alta *performance*, melhorar a aula, sempre dar a melhor aula, sabe? A competitividade no meio empresarial”.

Relativo ao seu acúmulo de atividades, E5 relatou o peso que sente da soma de responsabilidades do mundo corporativo ao trabalho acadêmico. Questionou a falta de cuidados com o professor, um profissional que precisa cuidar de alunos que sofrem de transtornos. Salientou a importância de ser resiliente e ter muita inteligência emocional para conseguir superar.

Quanto aos sentimentos relatados por E5, embora ele não tenha pronunciado a palavra, acredita-se que medo foi um sentimento presente em sua trajetória. Tal sentimento pareceu estar atrelado à “dependência financeira” que se tem da empresa na qual se trabalha. Associou essa dependência ao financiamento de apartamento ou de veículo e chegou a mencionar a palavra “escravo”.

Ademais, reconheceu a dificuldade de manter o controle diante das situações de sofrimento. “Tem hora que é difícil. Você acha que você não consegue ter equilíbrio. E onde que descamba mais? No pessoal”. Ressaltou que isso pode prejudicar a relação com a esposa e o filho, colocando em risco o casamento. Ele apontou mesmo que se sentia inseguro face à

finitude da vida, sentindo medo de que não consiga dizer “Eu te amo” a alguém estimado em razão da carga de trabalho. Admitiu que por vezes sente culpa diante do risco de perda, por morte, de sua mãe ou de um ente querido.

Os problemas de saúde de E5 foram muito associados, por ele mesmo, a sua postura *workaholic*, consequência da origem familiar simples e do seu desejo de evitar a mesma realidade. Assim, o estresse aparece como consequência do acúmulo de inúmeras funções. Acrescentou que por vezes se sente “perdendo o controle” e fez menção à depressão: “Eu acho que é assim que eu me sinto em certos momentos”. Contudo, enfatizou que o seu principal transtorno de saúde é a ansiedade, pois gosta de ver as coisas acontecendo de modo rápido e se cobra muito, o que causa impacto em sua saúde física.

Já E6 relatou sofrimento no trabalho em virtude de diferenças culturais na empresa em que trabalhava. Ele respondia diretamente para espanhóis. Percebeu que as diferenças se davam por “posturas que a gente assumia”. Eles “não compreendiam algumas das urgências”, gerando estresse, com conflitos sérios. Nas épocas de fechamento, o estresse estava relacionado ao atingimento da meta, pois a cobrança era forte. Por vezes, quando tinha que defender algum funcionário, se colocava como escudo e saía “chamuscado”.

O sofrimento de E6 vinha também das avaliações do seu perfil de liderança feitas por psicólogos de empresas externas. “Eles afirmavam que eu serviria muito para gerência média, mas não para a alta gerência”, desabafou. A explicação que davam para isso era a seguinte: “Porque você se preocupa muito com o seu time”. Aparentou indignação com a empresa que fez o relatório desqualificando-a: “arrumam um emprego para a gente”. Sua indignação retrata os conflitos e contrariedades do mundo empresarial que lhe geraram frustração: “os caras vêm com o discurso de que é preciso, que o mundo precisa melhorar e a empresa não sei o quê; na hora que você assume você toma porrada.”

E6 contou também que o incomodava bastante perceber que um funcionário estava “fazendo corpo mole”, não cumprindo o que deveria ter realizado. Ao ter que defender esse funcionário, disse que acabava sendo “exposto em público”, ficando sem argumentos. “A sensação era de impotência total”, apontou.

Com relação aos seus sentimentos, relatou lhe gerarem certo amargor os conflitos que passava com os espanhóis. “Tudo bem, eu poderia ter resolvido, mas eu tentei, mas não consegui”. Disse que a não compreensão de certas urgências gerava demasiado estresse. Acrescentou que recebia ameaças constantes: “Se você falhar, eu te mando embora”. Sugeriu que não era isso o que mais o incomodava. Alegou que, com o passar do tempo não doíam mais as situações que passava. Mas, ao mesmo tempo disse sentir frustração com relação às

contradições do mundo empresarial: todo um discurso do que deveria ser realizado se chocava com punições ou críticas quando se buscava pôr em prática.

Diante de tudo isso, relatou que engordou 22 kg, adquiriu cabelos brancos, como também três fortes crises de gastrite. Afirmou que foi contratado pela empresa para ajudar a melhorar o que não estava bom, ou no que não tinha novidades. Mas que a partir do segundo ano na companhia percebeu que não era mais interessante esse tipo de contribuição, fora do *status quo*. Suas ideias não eram mais aceitas. Dessa forma, mudou a sua postura. “Comecei a guardar um monte de coisa”, disse. Mas as consequências vieram: sensação de esgotamento, ansiedade, gastrite. Admitiu que diante das situações de ansiedade sua resposta era a compulsão alimentar. “Eu como que nem um búfalo”, reconheceu. Como estratégia para não comer, disse que masca chiclete constantemente.

Comparando-se os relatos dos seis entrevistados, é possível perceber pontos em comum. Os motivos de conflitos na empresa por desencontros de valores e comportamentos contrários aos almejados foram citados por todos os executivos. Já a falta de reconhecimento foi citado por E1 e E3 como elemento de sofrimento no trabalho. O fato de não se sentir compreendido pelo superior imediato foi comentado pelos executivos E1 e E6. Eles assinalaram a dificuldade que tiveram com os chefes e até criticaram suas práticas de gestão de pessoas, pois não tinham um foco mais humanizado. Isso se aproxima do que disseram E1 e E4, quando apontaram que o fato de terem “pessoas ruins” como líderes imediatos lhes gerou sofrimento. E1 e E2, por sua vez, sinalizaram a falta de suporte do superior imediato como causa do sofrimento no trabalho.

Na condição de líderes, o sofrimento no trabalho associado ao senso de responsabilidade por pessoas, com especial ênfase na intenção de evitar demissões foi assinalada por E1, E3 e E4.

Os executivos E2, E3 e E5 tiveram problemas no âmbito familiar, mais especificamente no casamento, devido ao deslocamento, à descarga dos desequilíbrios gerados em virtude de sofrimento no trabalho.

O receio de ser exposto, humilhado em público, como possibilidade ou fato, foi assinalado por E1, E5 e E6 como fonte de sofrimento no trabalho.

Quanto aos transtornos de saúde ligados ao sofrimento no trabalho, o termo estresse foi mencionado por diversas vezes, com exceção de E2, por todos os entrevistados. A ansiedade foi relatada na mesma proporção, sendo que apenas E1 não fez menção a ela. Três dos executivos tiveram problemas relacionados à área digestiva e a mesma quantidade mencionou depressão como quadro resultante do sofrimento no trabalho.

Em suma, os pontos de maior ênfase dada pelos executivos com relação ao sofrimento psíquico no trabalho são: a falta de suporte de seu superior imediato vivenciada pelo E1, tendo como consequência acumulada a fobia de voar. Para E2, foi a imensa pressão sentida e suportada, tanto externamente, como, em especial, internamente, a sua maior descompensação, que resultou em deslocamento agressivo para com sua família. Para o executivo E3, o ponto de maior convergência foram as relações de interesses pessoais dentro da empresa, seja ela, entre colegas, áreas, ou até mesmo para conseguir subir na carreira. A consequência em não participar de algumas dessas construções é ser deixado para segundo plano, preterido em reconhecimento, remunerações e, de forma indireta, perda na vida pessoal. Para E4 foi o chefe ruim, que, além de não colaborar, o perseguia, como também os acidentes operacionais, a estrutura macroeconômica desfavorável do País, o fato de não atingir as metas. E4 teve suas repercussões de transtorno de saúde convertidas em herpes e refluxo gástrico. E5 relatou os seus sofrimentos como mais fortemente ligados às exigências de alta *performance* e competitividade no ambiente empresarial, associadas à sua necessidade de controle e prevenção para não passar por dificuldades financeiras, autointitulando-se *workaholic* e reconhecendo a repercussão em situações de depressão. E, por fim, E6 destacou-se em seu discursos de proteção à equipe, sendo atingido em razão disso. Ressaltou também as contradições do mundo empresarial, com discursas de melhorias humanas sendo proferidos em descompasso com as repreensões sofridas por quem as buscava colocar em prática. Suas somatizações foram ligadas à compulsão alimentar e gastrite.

Na entrevista, buscou-se também mapear possíveis defesas acionadas pelos sujeitos, bem como as formas que eles as colocaram em prática e com quais resultados.

Para E1 o enfrentamento do sofrimento se inicia pelo autorreconhecimento do que sente. “Eu acho que a primeira coisa que a gente tem que fazer é perceber o estresse gerado”, disse ele. “E eu acho que o outro lado é o que te livra do estresse”, acrescentou. Definindo-se como “um cara ativo”, apontou que tem se livrado do estresse através de passeios ao ar livre, *tracking* e cavalgada. Ressaltou ainda que procurou se preparar melhor para lidar com o pico de estresse. “Então percebi que as horas de estresse máximo eram as horas em que eu estava muito pouco preparado. Então eu passei a me preparar mais para algumas coisas. Isso diminui o estresse. E busquei fora do ambiente de trabalho as coisas que aliviam o estresse”, apontou.

Para o executivo E2 “uma das origens da pressão é por resultado na empresa. Então uma forma de você tirar essa pressão é trabalhar mais, apresentando resultado”. E acrescentou que após realizar o processo de *coaching* ter encontrado outras estratégias: “pelo menos o

coaching ajudou a identificar que a dinâmica não precisa ser necessariamente essa. Você pode negociar com a empresa”.

Já o executivo E3 comentou sobre a importância da conexão: “o profissional, ele tem que estar sempre muito antenado e ter muita percepção do universo em que ele está inserido”. Dessa forma, “entender o cenário e definir estratégia é pessoal e individual”.

E4 disse que sempre colocava para si mesmo duas perguntas: “Qual é o problema?” e “O que eu tenho de fazer?”. Afirmou que isso o “arrancava desses caminhos tortuosos da mente, da ilusão, que geravam medo”. E acrescentou: “foco no indicador é também uma estratégia excelente..., que me faz avançar”.

Nos caminhos da estratégia para lidar com o sofrimento do trabalho contou com o apoio de sua esposa e de seu pai, já que “meu pai tinha vivido experiências complexas de gestão ... então ele trocava boas ideias comigo”. Apegou-se aos seus credos religiosos e aos trabalhos sociais como somatório de situações para aliviar o sofrimento do trabalho.

Ao realizar a análise das respostas das estratégias para lidar com o sofrimento psíquico, puderam-se observar diferenças de ações e possibilidades de amenizações. O ponto de convergência observado para E2, E4 e E5 foi trabalhar mais do que já estavam realizando para gerar resultados e aliviar o sofrimento. Já E1 e E6 buscaram estratégias externas ao trabalho, sendo que o último encontrou apoio na religião, em trabalhos sociais, bem como nas relações familiares (esposa e pai), ao passo que o primeiro se dirigiu a passeios ao ar livre, *tracking* e cavalgada.

Buscou-se na pesquisa também levantar informações sobre a utilização do processo de *coaching* como apoio para o desenvolvimento do profissional.

Pelo seu depoimento, E1 teve diversas movimentações pela multinacional em que trabalhou. Nesse processo, foi aconselhado por um gerente dele da seguinte forma, ao dizer que não estava preparado para trabalhar em vendas: “Nunca ninguém está preparado para nada. Dá esse passo que você vai ver como você vai se dar bem”. Outro gestor aconselhou E1 da seguinte maneira: “você sabe o que precisa. Faz do teu jeito. Faz o que tem feito, mas do teu jeito”.

E2 recorreu a um coach, há cerca de 15 anos. “Então, naquela época *coaching* ainda não era muito usual”, disse. Acrescentou que alguns anos depois passou por outra experiência de *coaching*. “Acho que por mais de um ano”, ressaltou. E fez também psicanálise por cerca de três anos.

Segundo E3, “todo processo de *coaching* é feito pelo banco; então é ele quem define os critérios e a linha de condução desse processo de *coaching*”. Sobre o *coaching*, disse: “eu

acho que o *coaching*, ele permite a você rotular as coisas, né?” E acrescentou: “porque o *coaching* é sobre o ponto de vista do desenvolvimento das minhas habilidades ou das habilidades individuais de cada um”.

E4 afirmou ter participado de um processo de *coaching* por cerca de seis meses. Depois, quando passou a dar palestras em empresa, “usava algumas técnicas e um *approach* de interação estilo *coaching*”. “Na minha palestra eu entremeava muito o debate com ferramentas do *coaching* para gerar consciência e responsabilidade”.

Conforme E5, “quando eu passei pelo processo de *coaching*, eu não levei em consideração só a vida profissional, mas também a minha vida toda”. Depois disse: “se você é um ser humano melhor, você acaba contagiando o ambiente”.

Finalmente E6 colocou o seguinte: “Parece que minha atitude não foi de receber o *coaching* numa boa”. E lembrou o que escutou de um palestrante certa vez sobre *coaching*: “O *coaching*, é você que procura. Não, você não pode ser procurado por ele”.

Ao realizar a análise comparativa, podemos notar que há uma grande diversidade de experiências com o *coaching*, desde algum aconselhamento, na forma de um *coaching* interno informal, porém eficaz, até um envolvimento formal prolongado com o processo de *coaching*. Deve-se destacar o que lembrou E6, para entendermos um ponto central nas experiências de *coaching*: “o *coaching*, você que procura... você não pode ser procurado por ele”. Portanto, as atitudes e necessidades de cada executivo é que vão definir seu envolvimento com o *coaching*, podendo esse processo ser muito produtivo ou até mesmo inócuo.

Nesse momento da entrevista é que se chegava ao ponto central dessa pesquisa, indagando o entrevistado sobre a relação que ele estabeleceria entre o processo de *coaching* e o sofrimento psíquico que ele dissera ter vivenciado no trabalho.

O executivo E1 entende a relação do *coaching* executivo interno, ao qual foi submetido, como menos estressante do que o dia a dia de trabalho. Ele argumentou que existem processos de *coaching* que são direcionados para que o *coachee* se sinta mal focado, ao retirá-lo da zona de conforto e levando-o para a motivação. Relatou que teve situações em que saiu de seções de *coaching* desmotivado, se colocando o seguinte questionamento: “O que eu vou fazer da minha vida?”.

O executivo E1 entende, porém, de maneira separada de programadas de *coaching* de carreira ou de *performance* estruturado, que a empresa possui, o desenvolvimento contínuo do superior imediato para com os seus subordinados. Dessa forma, disse que teve um diretor que não o apoiava nas ideias que tinha, mesmo ao lhe passar um simples *feedback*, realizava em reunião, na presença de outros, sobre mudanças estruturais importantes no setor. “Foi uma

patada dentro de uma reunião gerencial, que deveria ser um *coaching* bem-feito”. Sua hipótese para que isso acontecesse era que esse diretor era antigo na área quando eles trabalhavam juntos e o salário do E1 superior; em virtude disso ficou sem amparo, o que gerou sofrimento.

E2 entende que o *coaching* executivo externo, ao qual foi submetido, é terapêutico. Considera que tal técnica depende da qualificação do profissional, talvez porque já foi atendido por uma psicóloga, que desenvolveu com ele um trabalho com maior profundidade; com ferramenta para explorar o “lado psíquico”, conciliando o “lado pessoal” com o “lado da empresa”. Dessa forma, acredita que um “*coaching* eficiente” é aquele em que o profissional ajuda o cliente a compreender o seu lado psicológico, relacionando o seu próprio sofrimento com o trabalho. Acrescentou que considera que o sofrimento é inerente à psique humana. E acrescentou que o processo de *coaching* que realizou teve abrangência não somente na relação com o sofrimento no trabalho, mas com outras dimensões da vida, como a família, que tinham a mesma importância de serem tratadas que o trabalho. Ele se sentiu olhado, compreendido no processo de *coaching* pelo qual passou. Foi algo que amenizou o seu sofrimento psíquico. Porém, ressaltou, “não adianta você apontar se a pessoa não compreende”. Um ponto interessante do seu relato foi quando destacou que quando a empresa emprega um jovem, cheio de energia, para realizar o trabalho, o executivo se sentirá ameaçado, resultando em sofrimento psíquico. “O *coaching* tem que ter essa ferramenta de ser capaz de levar do inconsciente para o consciente. O primeiro passo para a pessoa enxergar seus problemas”, sintetizou ele.

E3 passou por um processo de *coaching* num programa direcionado corporativamente pela empresa. Ele entende que a relação com o sofrimento no seu caso é inexistente. Compreendia como capacitação e treinamento as ações a serem realizadas para a obter os resultados que lhe eram apresentados, em escala ainda não atingida pela empresa. Ele ponderou que existe a possibilidade de o processo de *coaching* ser relacionado com o sofrimento no trabalho em momento de *feedback*. Do seu ponto de vista, isso poderia gerar uma leitura de ameaça, ou risco de perda do cargo, provocando sofrimento.

E4 enfatizou que “intuitivamente” sempre foi um *coach*. Isso estava associado, segundo ele, ao fato de sempre ter sido “um leitor”. Ressaltou que, como líder, conseguiu ter um desempenho satisfatório, trabalhando com a liderança situacional, que o ajudava na relação com os membros da equipe, desenvolvendo neles “consciência e responsabilidade”. Ele considerou que o processo de *coaching* amplia a consciência do sujeito sobre si e sobre o ambiente. Como consequência, retira a sensação de “desamparo” e “desesperança”. Para E4, a

simples consciência já diminui o sofrimento. Acrescentou que o *coaching* não se limita a este ponto, pois “dá ferramentas para o sujeito andar para frente”, saber para onde precisa ir, logo gera movimento. Ele relacionou o *coaching* e o sofrimento no trabalho de forma mais direta na seguinte colocação: “O sofrimento, por mais que a situação seja difícil, ele é revertido até para sensações de prazer. Porque o cliente sai da submissão... Ele é protagonista”. Sobre o prazer que o *coaching* pode gerar no executivo E4 explica: “É um movimento extremamente prazeroso, benéfico, gerador de autoconfiança, de autoestima. Movimento produtor e alavancador de aspectos... e sentimentos, autoeficaz”.

Na entrevista, E5 retomou as situações de cobrança e assédio moral pelas quais passou quando ocupava um cargo alto na empresa e as estratégias que desenvolveu para ganhar o controle da sua carreira profissional, retirando-o da empresa e minimizando sofrimentos gerados por receio de demissões, ou falências. Lembrou que uma das consequências das situações que vivenciou foi a ansiedade. “Eu não conseguia dormir à noite, por conta de meta, de pressão”, disse. Recordou então que, ao passar pelo processo de *coaching*, levou em consideração sua vida como um todo, não só a parte profissional, mas também, a pessoal. “Foi necessário cair a ficha para eu conseguir fazer toda essa transformação” e “melhorar mais, principalmente, como ser humano”, reconheceu. Ele afirmou considerar que o processo de *coaching* executivo ajuda no enfrentamento do sofrimento psíquico no trabalho, uma vez que contribui para que o profissional supere situações opressoras. No seu caso, ele o ajudou a enxergar de forma mais abrangente e integrada as conexões entre tais situações e a vida pessoal. Por conseguinte, foi possível tomar atitudes que o tornassem melhor como pessoa.

E6 entende que estabeleceu relações entre o processo de *coaching* e o sofrimento psíquico no trabalho lembrando duas fases da sua carreira. Na primeira, pouco acreditava na possibilidade de ascensão na empresa em que trabalhava, para além do estágio em que havia chegado. Ao ser submetido ao processo de *coaching* nesse período manteve-se numa posição de rejeição à ferramenta, à qualificação do profissional e sua abordagem. Em outra fase, já em outra organização, ao assistir uma palestra sobre *coaching*, seu entendimento foi mais receptivo. Entendeu o que estava sendo dito. Após estas duas fases, sua avaliação da relação do *coaching* com o sofrimento é a seguinte: “A pessoa é estimulada a aliviar a carga psíquica”. O *coaching* pode “trazer um alívio psicológico”. Interessante notar que no seu relato. E6 cometeu um ato falho, pronunciando a palavra “restrição” no lugar de “relação” quando falava sobre *coaching* e sofrimento psíquico no trabalho. Este ato falho foi bastante significativo pois em sua narrativa, na primeira fase da carreira, o processo de *coaching* foi associado à “restrição” real que sentia de promoção na empresa, inibindo o crescimento

desejado. Ponderando sobre essas duas fases, ele asseverou: “A questão não era descrença no processo de *coaching*, era a descrença no processo de *coaching* para mim”. Lembrou que um colega da mesma empresa, muito próximo a ele, passou por um processo de *coaching* na mesma época, tendo sido promovido para cargos mais altos. Considerou então que para aquele colega o processo funcionou, porque ele acreditou. Mas, ressaltou também outras variáveis, como os fatores políticos que interferiam nas promoções. Em suma, para E6 o *coaching* pode aliviar o sofrimento psíquico do executivo, desde que seja praticado de maneira adequada e o próprio *coachee* esteja receptivo, acredite ou ainda queira participar.

A análise comparativa evidencia que E2 e E4 passaram por *coaching* externo ao ambiente corporativo, por iniciativa própria, sendo que o processo foi custeado por eles mesmos. Já E1, E3, E5 e E6 passaram por processo de *coaching* financiados pela empresa. E1, E2, E5 e E6 entendem como sofrimento mais intenso aquele advindo do ambiente corporativo.

Ao realizar a análise comparativa, os executivos E2 e E4 passaram por processo de *coaching* externo ao ambiente corporativo, por iniciativa própria e custeado por eles mesmos, enquanto E1, E3, E5 e E6 passaram por processo de *coaching* custeado pela empresa exclusivamente. E1, E2, E5 e E6 entendem o sofrimento como mais intenso ou advindo do ambiente corporativo.

A relação entre sofrimento e processo de *coaching* foi citada por E1, E2, E3, E4 e E5 seja com eles como *coachees*, com líderes *coaches*, e com subordinados. Ou ainda visualizando com terceiros como: parte integrante do processo de *coaching*, inerente ao ser humano, ou como falha na utilização da ferramenta gerando sofrimento, mas podendo ser revertido em ganhos como autoconhecimento. Há unanimidade do público dos executivos da pesquisa em ressaltar benefícios adquiridos com o processo de *coaching*. Já os executivos E1 e E5 comentaram de forma direta a transposição de situações ofensoras advindas do mundo corporativo que lhes trouxe o processo de *coaching*. E2 e E5 citaram o processo de *coaching* tratando de suas vidas como um todo e não somente no âmbito profissional. E3 e E5 não citaram nesta pergunta, em seus casos, relação do *coaching* com o sofrimento, considerando-o inexistente ou citando benefícios.

Na entrevista, procurou-se ainda explorar um pouco mais os resultados concretos que porventura os entrevistados tiveram com o processo de *coaching* no que se refere ao enfrentamento das situações de sofrimento psíquico no trabalho. “Eu consegui criar visões ou mais otimistas ou mais realistas”, ressaltou E1. “Na hora em que outro verbaliza sobre o seu

trabalho e diz para onde você deve ir, como você deve fazer, o que você tem feito correto, o que você tem que melhorar, isso é algo que ajuda muito”, acrescentou.

E2 atribui ao processo de *coaching* ganhos como reconhecimento e tomada de consciência de sentimentos com relação ao sofrimento que passou no trabalho. Todavia, não atribui isso somente ao processo de *coaching*, uma vez que passou por outro processo de autoconhecimento, com a psicanálise, no mesmo período. Seja como for, recordou que após o processo de *coaching* percebeu que poderia ser feliz, independentemente de ser líder ou trabalhar na retaguarda, entendendo que a iniciativa era dele. “A empresa pode querer, mas eu só vou se eu quiser”, recuperando desta forma um “pouquinho de satisfação”. Ele comentou que no seu processo de *coaching* para aliviar o sofrimento no trabalho seguiram-se mais ou menos as seguintes etapas: primeiro, entender o problema, as razões que geravam o sofrimento e o tornavam infeliz. Em seguida, o *coach* lhe apontou a forma certa para atuar no trabalho, estar no comando das atividades. Por fim, o ajudou a alinhar sentimentos e comportamentos, ressaltando a sua escolha do que faz, até mesmo a mudança de trabalho como possível estratégia de solução, se necessário fosse.

E3 entendeu que “com certeza o processo de *coaching* é um processo de aprendizado”, que se dá pela via da análise do que se viveu, sofreu. É um processo de conhecimento que traz benefícios, pois deixa “claro e definido” o que se passou. Dessa forma, acredita que “os sofrimentos que você teve no passado vão deixar de existir”.

E4 destacou o “sentido positivo” do *coaching* no enfrentamento do sofrimento psíquico no trabalho. Justificou sua posição afirmando que o *coaching* amplia a consciência do *coachee* sobre si, com quem se relaciona e o ambiente de trabalho, reduzindo a sensação de desamparo e desesperança. “Ter clareza disso já diminui o sofrimento”, ponderou. Ele apontou ainda que o sofrimento, por mais que seja uma situação difícil, com o processo de *coaching* ele é revertido em prazer, à medida que a pessoa sai da submissão, se torna protagonista do que quer fazer. “É um movimento extremamente prazeroso, benéfico, gerador de autoconfiança, de autoestima”.

E5 também enfatizou que o processo de *coaching* pelo qual passou contribuiu de forma positiva para o enfrentamento do sofrimento psíquico no trabalho. Atraiu isso ao “autoconhecimento” e ao fato de ter ampliado sua “empatia pelas pessoas”, julgando menos. “Não é porque eu sou cobrado que eu preciso cometer assédio moral”, destacou.

E6, por fim, apontou que o processo de *coaching* gera “reflexão”, “possibilidade de entendimento”, conseqüentemente tem “valor” para ajudá-lo no enfrentamento das situações de sofrimento psíquico no trabalho.

Mas a pesquisa procurou também explorar se os profissionais entrevistados consideravam que o processo de *coaching* poderia, por acaso, potencializar, ainda que de forma não intencional, o sofrimento psíquico no trabalho.

E1 afirmou que, no seu caso, o processo de *coaching* não aprofundou o sofrimento psíquico. “O “*feedback* que eu recebi, ou que eu dei, nunca me aumentaram o sofrimento”. Mas considerou que nos casos de pessoas despreparadas para desenvolver o processo de *coaching*, este pode, sim, gerar sofrimento. “O que difere o remédio do veneno é a dose”, ponderou. Acrescentou que esse sofrimento pode estar associado também a cenários macroeconômicos desfavoráveis, em que o *coaching* está associado à demanda por *performance*. Quanto a isso, ressaltou: “Pode gerar estresse, sim, na hora em que esse *coaching* vai alertar para uma situação de risco”, para uma situação que demanda “sair do *status quo* e buscar outra *performance*”.

Para E2 há duas perspectivas. A primeira, refere-se ao contexto em que passou por processo de *coaching* por indicação externa ao ambiente de trabalho. A empresa não sabia que ele passava pelo processo e sua iniciativa durou um ano. Nesse contexto, recordou que foi atendido por uma ótima profissional tendo como resultado o alívio do sofrimento. Porém, levando em conta a pergunta, admitiu uma segunda perspectiva, ressaltando então que, segundo os seus conhecimentos de mercado, o processo de *coaching* oferecido pela empresa “já tem um viés”. Ponderou então que o *coaching* pode apontar falhas comportamentais e eventualmente instrumentalizar o executivo, porém, “não muda a realidade” de pressão da empresa ou cenários de chefias desumanas. Ele foi claro a esse respeito: “Normalmente o executivo está estressado. Então, antes de adoecer, a empresa manda para o *coaching*. O funcionário saudável a empresa não manda para *coaching*. Porque custa dinheiro”.

E3 relatou que para ele não aprofundou o sofrimento. Mas admitiu que a competitividade, os desafios vividos na empresa, podem gerar sofrimento.

Para E4 o processo de *coaching* pode gerar sofrimento psíquico no trabalho se não for conduzido de maneira competente pelo *coach*. Do seu ponto de vista, podem ocorrer erros como: indefinição dos papéis do *coach* e do seu cliente, não utilização das ferramentas adequadas para as tratativas que precisam ser feitas. Essa para ele é uma questão. A outra é que o processo de *coaching*, “ao levar o sujeito a ampliar a sua consciência, num primeiro momento ele é dolorido”. E4 disse acreditar que a pessoa já está em sofrimento antes de entrar em processo de *coaching*, uma vez que está “fugindo” do enfrentamento necessário. “Se o processo de *coaching* não revelar isso, para mim tem algum nível de incompetência.”

E5 considera que o processo de *coaching* não aprofunda o sofrimento psíquico. Considera que a única forma de aprofundar seria quando a pessoa “não consegue” concretizar suas expectativas ao passar por um processo de *coaching*. Citou a organização em que trabalha. Ela custeou um curso de método educacional de *coaching* na Finlândia. Porém, no Brasil isso não se viabilizaria como prática, por ser método participativo, e os alunos considerariam que o professor estaria “enrolando”.

E6, por sua vez, disse que no seu caso não “gerou estresse”, pois ele sabia o que estava fazendo, estava tranquilo com relação a isso. Mas fez críticas ao *coaching*, pois considerou que estava atrelado a discurso pronto, “Mas você precisa crescer!”, sem levar em conta as suas possibilidades reais de crescimento dentro da empresa. Ele disse que retrucava: “Não, não preciso, está bom assim”. Seja como for, ele reconhece que limitou o processo. Acrescentou que o sofrimento poderia vir também da necessidade de ele ter que expor o que sentia ou pensava para o *coach* sem ter total certeza do sigilo do que fosse trabalhado nas seções de *coaching*.

A análise comparativa mostra que cinco dos seis entrevistados (E1, E2, E3, E5, E6) entendem que o processo de *coaching*, desde que bem estruturado e com profissional qualificado não aprofunda o sofrimento psíquico no trabalho. As situações em que tal prática de gestão de pessoas pode aprofundar o sofrimento foram associadas por E1, E3, E4, E5, E6 a cenários de crises macroeconômicas, à intencionalidade da técnica, à competitividade de mercado, à inviabilidade de aplicação no cenário real em que se está, bem como ao se sentir obrigado a realizar algo como subir de cargo, ou ter que expor o que pensa ou sente, ou ainda a preparação dos profissionais responsáveis pelo processo. Para E2, como contraponto, no caso do *coaching* realizado pela empresa há viés, como uma tentativa de doutrinação, desse modo aumentando o sofrimento.

Procurou-se saber então quais foram os fatores, na visão dos entrevistados, que contribuíram para que o processo de *coaching* tivesse um resultado positivo, reduzindo e não ampliando o sofrimento. A resposta de E1 não contribuiu muito quanto à elucidação desse ponto. Ele apenas enfatizou que os diferentes processos de *coaching* pelos quais passou sempre o ajudaram a aliviar o sofrimento, nunca agravaram. E2, que também destacou a contribuição do processo de *coaching* para o enfrentamento do sofrimento psíquico no trabalho, ressaltou que os profissionais que o atenderam foram “todas mulheres” e “todas psicólogas”. E3 também foi um tanto evasivo. Respondeu que o processo de *coaching* o levou ao enfrentamento, mas não ao sofrimento. Acrescentou que o sofrimento é algo que o “retraí”, “intimida”, “limita”, ao passo que “o enfrentamento é justamente o inverso”, “permite ir além,

ir para frente, abrir o olhar”. E4 pontuou mais uma vez o autoconhecimento que o processo de *coaching* proporciona. “Foi difícil, mas eu saí com muita clareza, muito consciente da decisão e julgando a decisão absolutamente correta”, disse. E5 reconheceu com sinceridade que no início considerava o processo de *coaching* como sendo “babaquice”, “autoajuda”; até “charlatanismo, mesmo”. Mas ao final, o entendeu como uma “ferramenta positiva”. Como E6 não teve um retorno positivo do seu processo de *coaching*, ele voltou a criticar o uso de discurso pronto (“Você tem que crescer”) pelo profissional que o atendeu. Porém reconheceu que o *coach* tentou lhe entender e ele não estava receptivo.

Por fim, procurou-se saber se o entrevistado recomendaria o processo de *coaching* para colegas executivos que porventura lhe disseram que estavam vivenciando situações de sofrimento psíquico no trabalho.

Quanto a isso, E1 disse que sim, desde que o processo não fosse feito pelo gestor direto, pelo superior hierárquico. Recomendaria um profissional externo, independentemente da sua abordagem, se mais psicológica ou neurolinguística. E2 também respondeu positivamente, ressaltando a necessidade de se procurar “um bom profissional, não o mais barato”. E acrescentou que diria ao colega: “Esteja aberto para discutir de forma franca, como se fosse uma psicoterapia”. E3 igualmente recomendaria. “Vale muito a pena”, disse, acrescentando que o *coaching* deveria constar da base de treinamento das empresas. E4 foi enfático. “Absolutamente”, disse. Pontuou que afirmaria o seguinte para os colegas: “O processo é efetivo e ajuda o *coachee* a ter clareza do que se passa”. E5, por sua vez, também recomendaria. Seu conselho para os colegas executivos seria que repensassem as suas vidas. “A vida é finita... Não dá para você só acumular riqueza”, ponderou. Ele argumentou que recomendaria especialmente a ferramenta DISC, já que o fez repensar a vida toda, fazendo muito sentido para ele. Finalmente, E6 também recomendaria, observando que faria isso da mesma forma que recomendaria “um tratamento psicológico, um tratamento psiquiátrico quando o sofrimento chega ao extremo”. E concluiu que “o processo de *coaching*, no fundo..., é uma forma de terapia”. Mas ressaltou que também sinalizaria a necessidade de se buscar bons profissionais e idôneos.

Os resultados a seguir apresentados são os resultados das entrevistas com os profissionais *coaches* e trazem informações sobre a visão deles, a partir de suas trajetórias e experiências com os clientes, quanto à relação entre a prática do *coaching* e o sofrimento psíquico no trabalho.

Inicialmente, buscou-se saber como cada um desses profissionais se tornou *coach*. C1 é formada em psicologia, é professora de *coaching* em MBA e possui especialização em

coaching. Trabalhou por dez anos na área de Recursos Humanos de empresas e quase dez anos em atividade clínica. Decidiu-se pela carreira como *coach* também pela autonomia de atuação, uma vez que consegue conciliar essa prática com a carreira acadêmica.

C2 possui vinte e dois anos de experiência em empresas de tecnologia da informação (TI), tendo passado por três multinacionais. Há cerca de um ano e meio decidiu atuar como *coach*. Desde seu primeiro emprego assumiu cargos de liderança. Foi professor universitário durante cinco anos. Toda a sua bagagem profissional como líder, chegou a ter sessenta e quatro pessoas como seus subordinados, o levou à seguinte conclusão: “Eu gosto de desenvolver pessoas”.

C3 é contadora e desejava passar por um processo de *coaching*, mas, sem querer, acabou comprando um curso de *coaching*. Gostou e decidiu atuar como *coach*, conciliando com sua prática na área contábil e em consultoria empresarial. Um cliente da área contábil a contratou para fazer o *coach* executivo na empresa dele.

C4 é psicóloga e trabalhou com recursos humanos, em recrutamento e seleção, e treinamento e desenvolvimento. Portanto, interessou-se pelo *coaching* como metodologia para o desenvolvimento de lideranças e de pessoas dentro da organização.

C5 é empresária e trabalhou como psicóloga no RH de uma empresa de tecnologia, fazendo recrutamento, seleção e treinamento. Desenvolveu um programa de estágio nessa empresa, acompanhando o desenvolvimento profissional dos estagiários contratados. Formou-se em Florianópolis, voltando para São Paulo, onde abriu uma empresa de consultoria em RH, oferecendo serviços de *coaching*, consultoria e treinamentos. Ela fez formação em *coaching*, após estar trabalhando como consultora em um projeto de liderança.

C6 é também empresário, desde sua adolescência, quando constituiu uma empresa familiar. Contou que certa vez, assistindo a um programa do Jô Soares, viu uma entrevista dada por Jake Collins, um especialista em treinamento em PNL. Contatando esse especialista foi aconselhado a se submeter a um processo de *coaching*. E, interessando-se pela área, de *coachee* tornou-se *coach*, mediante formação certificada nos EUA.

Ao realizar uma análise comparativa, como se pode observar, as trajetórias dos profissionais *coaches* são diversas, mas para todos eles o *coaching* foi útil para solucionar problemas profissionais deles mesmos e/ou de seus *coachees*. Esses problemas podem ser fontes de inquietude e sofrimento, sendo o *coaching* uma forma de equacionar e superar tais problemas. C1, C4 e C5 têm origens profissionais parecidas, iniciando a carreira na área de RH. C2 foi líder de equipes em empresas. C3, C5 e C6 são empresários e C1, C4 e C5 são psicólogas.

Em seguida ao perfil dos entrevistados, buscou-se uma aproximação com os trabalhos que eles/elas já haviam desenvolvido com executivos. Para a C1 "as pessoas chegam com um pedido no primeiro dia e, ao longo do desenvolvimento, do acesso e da elaboração do objetivo mesmo do processo, isso muda". Ela entende que por ser formada em psicologia, tem sensibilidade para compreender o que de fato as pessoas buscam com o *coaching* também no campo pessoal, em especial de autoconhecimento, sendo essa sua principal contribuição. "É que eles não pensavam no pessoal... No *coaching* executivo, os clientes chegam ao processo bem focados no trabalho", disse.

C2 é *master coach* e trabalha em planejamento com executivos. Ele afirmou que "dentro do processo, a gente busca, sempre, estar encontrando soluções novas para os problemas". Ressaltou que suas principais contribuições são: foco; mais opções de solução para os problemas; apoio para que o cliente possa "abrir o coração".

C3 atua com *coaching* de forma bem ampla. Ela justificou o fato de não segmentar sua atividade em função, ressaltando que mora em uma cidade pequena e é mulher, portanto "faz de tudo". Quanto às contribuições do processo de *coaching*, destacou o autoconhecimento como a principal. Assinalou que cabe ao *coach* ajudar o *coachee*, para que este entenda suas próprias ações na direção da empresa. Ela exemplificou com um de seus atendimentos: "O cliente busca um maior empenho da equipe e ele quer, também..., uma das metas dele é aumentar o faturamento: chegar a um equilíbrio financeiro até o final do ano e aumentar o faturamento até o final do ano".

C4 realiza seu trabalho baseado no desenvolvimento de competências. O autoconhecimento e a responsabilidade são os principais ganhos que os executivos podem obter no processo de *coaching* para se tornarem protagonistas, segundo C4.

O relato de C5 vai na mesma direção. "Na minha visão, a principal contribuição é o autoconhecimento", afirmou ele sobre os benefícios que o processo *coaching* pode trazer para os executivos. Isso inclui ajudá-los a pensar em coisas que não tinham pensado antes sobre eles mesmos, uma vez que "foram atendendo às demandas profissionais que foram surgindo; então aceitam novos desafios, aceitam outros; quando veem já se passaram dez anos e não necessariamente estão do jeito que gostariam de estar". Ele quis dizer que não realizaram planejamento para chegar aonde chegaram, não analisaram seus objetivos em termos de vida profissional, etc. Apontou que o processo de *coaching* ajuda com essas identificações.

C6 enfatizou que a principal contribuição do processo de *coaching* é ajudar o cliente "a olhar para dentro e entender o seu potencial". Ressaltou que muitas pessoas não têm consciência dos seus próprios valores, missão de vida, ou ainda dos seus potenciais.

Acrescentou que, num dado momento toma consciência (“A escolha de estar aqui é só minha”). Mas antes de a pessoa chegar a este estágio, ela assume uma “postura de vítima, se lamenta e fica no *looping*”. C6 acha que muda muito o caminho da pessoa se ela olhar para as questões dela e ela mesma resolver.

Ao realizar uma análise comparativa, note-se que o autoconhecimento é a contribuição do processo de *coaching* destacada por C1, C3, C4, C5 e C6. Já C2 destaca o apoio, no sentido de acolhimento, como uma das contribuições do *coaching*.

Passou-se então à relação entre o *coaching* e o sofrimento psíquico, indagando aos entrevistados se já haviam lidado com situações de sofrimento psíquico no trabalho vivenciado por clientes com posições gerenciais ou executivas. Para C1 o sofrimento no trabalho pode resultar da percepção do executivo de que ele é apenas um número, podendo ser substituído pela empresa. Disse que o executivo pensa assim: “Se não for eu, vai ser qualquer outra pessoa. Então eu não sou tão importante assim para a empresa. Na verdade, eu estou a serviço da empresa”. Trata-se, portanto, de uma relação de uso, que é muito clara nas relações de trabalho. Então, reconhecer esta situação de uso que é muito clara numa relação de trabalho”. Ela acrescentou que lidou com casos que remetem a escolhas que exageram a dedicação à empresa, em detrimento da vida pessoal e familiar. Um executivo lhe relatou o que disse o seu filho: “você se importa mais com a empresa do que comigo”. Contudo, C1 observa que isso pode mudar de um executivo para outro, dependendo de seus valores.

C2 teve dificuldade de identificar as situações que geraram sofrimento em seus clientes, possivelmente em função de sua formação acadêmica ser na área de tecnologia da informação. A princípio, correlacionava sofrimento psíquico somente com doenças como fobias, descartando o estresse ou os conflitos como associados ao sofrimento. Assim, fez as seguintes declarações: “Não chega a ser um nível de sofrimento”, “Eu ainda não identifiquei nada que chega ao ponto de um desequilíbrio, algo mais grave para chegar num distúrbio psíquico”. Mas, ao longo da conversa, à medida que a pesquisadora deixou mais claro o conceito de sofrimento que estava utilizando na pesquisa, e suas gradações, C2 afirmou que identificou nos executivos que atendeu casos de sofrimento relacionados a situações de conflito. Ele também assinalou que “o estresse, o desequilíbrio emocional é maior nas situações de conflito pessoal do que nas pressões por meta, por resultado”.

C3 apontou que os executivos lhe “relatam, às vezes, aquela sensação de frustração, relacionada com o fato de não terem todo o controle nas mãos, não conseguirem interferir em tudo”. Também apontou sensações de desânimo.

Já C4 afirmou que executivos chegam a chorar em sessões de *coaching*, o que revela a intensidade que o sofrimento ligado a alguma questão emocional no trabalho pode atingir. Relata também que executivos podem sofrer devido a inimizades com seus pares, gerando discussão entre eles; e igualmente por acharem que podem ser mandados embora a qualquer momento.

Para C5, o principal sofrimento vivido no trabalho é o transtorno de ansiedade e, em alguns casos, o transtorno depressivo. Observou que os executivos costumam sofrer de “falta de sono, insônia, automatismo, falta de prazer e a dificuldade de manter o foco”. Alguns executivos fazem acompanhamento com psiquiatra. E o seu olhar como psicóloga a ajuda.

C6 enfatizou que *coaching* não pode ser confundido com psicoterapia. A psicoterapia “olha mais o passado”, enquanto “o *coaching*, é um aspecto comportamental para se desenvolver e olhar para o futuro, olhar para os seus objetivos, se conhecer”. Acrescentou que com relação a clientes “com distúrbios ou uma depressão profunda”, ele não inicia o processo de *coaching*, pois considera que não é indicado. Isto porque o processo requer percepção e ação para funcionar, com tarefas entre as sessões. Disse então que nessa interação há mudanças e se a pessoa estiver com algum distúrbio o *coaching* não será produtivo. Contudo, admitiu que já atendeu situações de depressão leve, com sintomas como: “cansaço, desmotivação, tristeza”, porém durante o processo de *coaching* ficou claro para a *coachee* “que ela tinha mais para dar, que ela encontrou a motivação dela do trabalho”, então o cenário foi revertido por ter energia e saúde para tal. Salientou ainda que os casos que atendeu foram relativos a “questões de transição, de desafios, de medos” e faz a sua ponderação: “Se a gente pode falar que sofrimento psíquico é medo... Um medo de pisar num lugar, de tomar uma decisão, então o *coaching* pode ajudar bastante porque a gente vai entrar ali, para conversar sobre o que pode acontecer se você fizer tal ou qual coisa”.

A análise comparativa dos depoimentos dos especialistas em *coaching* entrevistados evidencia que no exercício da sua atividade é muito comum que o *coach* tenha que lidar com situações de sofrimento no trabalho vividas por seus clientes situados em posições gerenciais ou executivas. C1 comentou que este sofrimento é percebido quando nas suas falas os clientes abordam o fato de se sentirem como peças substituíveis pela empresa, ou o excesso de dedicação à empresa, que acarreta prejuízos na vida pessoal. Para C2, o estresse, o desequilíbrio emocional é maior nas situações de conflito pessoal do que em metas por resultados na empresa. Já C3 fez referência a sensações de frustração e desânimo, além da ausência de controle em dadas situações. C4, por sua vez, apontou a inimizade com pares. C5 destacou que em sua prática tem visto transtornos de ansiedade e transtornos depressivos

como muito frequentes, que são notados em sintomas como: falta de sono, automatismo, falta de prazer e dificuldade para manter o foco. Por fim, C6 afirmou já ter recusado clientes para o processo de *coaching*, em razão de apresentarem quadros de distúrbios ou depressão profunda. Atendeu, no entanto, situações de sofrimento ligadas ao medo e a desafios.

Buscou-se então mapear que tipos de métodos ou técnicas os profissionais de coaching utilizam para lidar com o sofrimento dos seus clientes e ajudá-los a encontrarem estratégias de enfrentamento.

C1 sugeriu a aplicação da matriz SWOT para auxiliar os *coachees* nas tomadas de decisão. Ela observa que “para você aumentar a *performance* ou aumentar a felicidade, você tem que sair do sofrimento psíquico”, ao menos por fases, como etapas para se fortalecer e se sentir capaz de tomar decisões. Ela citou o caso de um cliente seu, executivo, que foi cobrado pelo filho, que o acusou de descaso com a família. Disse que pode ajudá-lo a se comprometer com o futuro do relacionamento deles e isso lhe trouxe um alívio. Destacou então que o autoconhecimento permite ao *coachee* situar limites nas situações e se fortalecer como pessoa.

C2 apontou que o seu trabalho é de apoio. “O cara está acostumado a ter um ângulo de visão; aí, quando você força ele a refletir, é que ele começa a abrir esse ângulo, então vão surgindo opções, estratégias novas que o vão ajudando a se posicionar diante das situações”. Ele enfatizou que isso gera valor de entrega para o cliente, uma vez que é “uma reflexão que ele sozinho, normalmente, não faria”.

C3 ressaltou que a escuta é a sua principal metodologia. “Eu deixo a pessoa falar, escuto, até porque ela está querendo desabafar; está querendo contar”. Por meio dessa escuta, consegue identificar os sentimentos, facilitar a reflexão. Acrescentou que recorre também a perguntas para instigar a pessoa a “mudar o cenário”.

C3 também enfatizou a capacidade de ampliar o olhar do cliente para o problema. “O *coaching*, ele tem esse lado habilidoso e ele consegue, às vezes, mostrar outros ângulos para o cliente; que o cliente não estava enxergando”. Contou que certa vez atendeu uma *coachee* que se preocupava se as pessoas pensariam que ela estava desistindo e fechando sua empresa. Disse então que com o processo de *coaching*, ela resolveu enfrentar a situação.

C4, por sua vez, disse se concentrar no estabelecimento de metas. “O processo de *coaching* é cognitivo; então, dentro do processo de *coaching* a gente trabalha a meta”. Esta profissional trabalha com demandas de metas corporativas e por isso irá trabalhar o sofrimento se o *coachee* trazer isso para as sessões e se impactar na meta. “Eu não conduzo, dentro do processo de *coaching*, nada relativo a diminuir esse sofrimento”, afirmou. E acrescentou: “Se isso não impactar na meta, eu escuto, acolho, mas continuo no objetivo do

coaching”. Relatou o caso de um executivo que atendeu. A meta dele era comunicação que impactava no negócio. Mas nas sessões aparecia conteúdo de sofrimento. Ele havia brigado com um colega de trabalho. Foram amigos no passado, mas mal se falavam. A primeira estratégia encontrada para este caso foi o *coachee* convidar o colega de trabalho para participar do planejamento estratégico de um produto que eles criariam. Foi a primeira tentativa para recuperar a relação.

C5 utiliza como estratégia, testes comportamentais para demonstrar aos executivos de modo mais concreto algum possível desalinhamento com a sua própria essência. “Muitas vezes, o meio está te exigindo o oposto de quem você é na essência; e isso gera um sofrimento”, apontou.

C6 afirmou trabalhar com a psicologia positiva, em que a pessoa traz o problema e C6 busca reconhecer, aprender o que esse problema está trazendo de bom para a pessoa. Outra estratégia de trabalho é perguntar ao *coachee*: “Qual é a sua questão?”. Disse que faz isso, porque a gente não presta atenção em qual é a nossa pergunta, mas “as nossas respostas estão ao nosso alcance”. Ressaltou que isso ajuda no autoconhecimento e no alinhamento do pensamento e do sentimento com as ações.

A análise comparativa mostra respostas bem diversificadas. Isso sinaliza como o *coaching* é rico em estratégias para ajudar os executivos a superarem situações de sofrimento. Há convergência entre os entrevistados sobre trazer o assunto à reflexão visando construção de estratégias de solução.

Na sequência buscou-se avaliar, além dos métodos utilizados, quais habilidades os *coaches* consideram que desenvolveram como profissionais de *coaching* que ajudaram o *coachee* a dar sentido a essas situações de sofrimento psíquico do trabalho e a encontrar estratégias para o seu enfrentamento.

C1 destacou “o saber ouvir e saber perguntar”. Enfatizou também a importância da empatia e uma postura voltada para “uma visão otimista do futuro”. C2 também sinalizou a empatia e o ouvir e perceber as pessoas, desde a fisionomia até o tom de voz. Ter método para conduzir as sessões foi também considerado por ela algo importante. Disse que sua bagagem profissional adquirida como líder durante dezenove anos facilita para desenvolver pessoas. A questão da escuta também foi mencionada por C3. A primeira competência que precisou desenvolver foi a de escutar, a “paciência de ouvir a pessoa falar para que você possa ler ela”. Aprimorou a comunicação para, através de perguntas, gerar reflexão no *coachee*. C3 utiliza ferramentas no seu trabalho, como o DISC e a 5W2Hs, sendo que esta última a ajuda a identificar “elementos limitantes” que impedem que o cliente alcance os seus objetivos.

C4 destacou três competências. A primeira foi a escuta atenta, quando a *coach* silencia a mente, para na devolutiva colocar uma pergunta que faça o *coachee* entrar em reflexão realmente. A segunda foi a escuta estruturada, utilizada no momento da devolutiva ao cliente. A terceira e mais importante foi construir confiança e empatia com o cliente, a fim de gerar “desenvolvimento de estratégias sustentáveis”, por meio do *insight* e aprofundamento do processo. C5 considerou que objetividade, foco, diretividade e assertividade são as competências que mais desenvolveu com o *coaching*. Ela utiliza métodos como grade de metas e gestão estratégica, bem como ferramentas como *assessment* (baseada no DISC), Matriz SWOT, partes de ferramentas de Gestão de Projetos e também a Roda da Liderança. Segundo ela, estas ferramentas contribuem de modo objetivo para o autoconhecimento, já que o executivo está acostumado com a tratativa nos moldes de relatórios.

C6 apontou que a principal habilidade que desenvolveu foi “a capacidade de ter presença”, de estar presente com o *coachee* e fazer boas perguntas. Para isso, destacou que é necessário estar com uma escuta ativa. Ressalta a importância do *coach* saber fazer perguntas, como: “perguntas de movimento, de profundidade, de significado; perguntas de acolhimento, de passado, de presente, de futuro; perguntas abertas, fechadas, preâmbulo”. C6 ainda frisou que é importante não julgar, ser objetivo, sincero, coerente, congruente, responsável, comprometido e genuíno com o *coachee*. Para ele “essas são todas competências que um *coach* bom tem que ter”. Quanto ao método, comentou que não existe uma padronização no mercado. Disse utilizar Psicologia Positiva; eneagrama, que é um estudo da personalidade humana; a PNL como filosofia central. Sua linha de base é a antroposofia, que é a ciência do homem, que é o ser humano estar integrado com o seu pensar, o seu sentir e o seu querer. Apontou ainda que, no começo das sessões, pergunta para o *coachee* quem é ele. Dessa forma o ajuda a se conectar com si mesmo. É aí que o *coachee* se percebe, segundo C6. No que se refere ao *coachee* dar sentido às situações de sofrimento e encontrar estratégias para o seu enfrentamento, C6 entende que um ponto central é “olhar para os sentimentos” e complementa que se alguém disser que o “*coaching* não olha para o passado e não fala de emoções, isso é mentira, isso é tabu”. Diz-se um *coach* melhor hoje por ter aprendido a olhar os sentimentos, já que dessa forma toma-se decisões importantes de modo congruente consigo mesmo. Sendo assim, “olhar para o passado é totalmente necessário para a gente conseguir conectar a nossa história”.

Foi indagado também qual encaminhamento é dado ao *coachee* diante da impossibilidade de atender a demandas relativas a sofrimento psíquico do trabalho. C1 não passou por situações dessa ordem. “Todos eram funcionais emocionalmente”, disse. Observou

ainda que considera que “as pessoas deveriam fazer mais, passar mais pelos processos de *coaching* antes que o sofrimento psíquico fique muito grande”. “Mas, se houver disfuncionalidade, tem que ir para a terapia”, acrescentou. C2 declarou que também não viveu situações desse tipo. Nos casos mais difíceis, procura ajudar o *coachee* a criar um plano para conseguir administrar as emoções. Se necessário, porém, encaminharia o *coachee* para outro tipo de profissional.

C4 relatou que já encaminhou um caso para um psicólogo, para o *coachee* administrar a questão emocional de sofrimento e a proposta era “retomar o processo de *coaching*”. C5 também já encaminhou um *coachee* para outros tratamentos, mas continuando o seu atendimento em paralelo, pois o processo de *coaching* não trata, como exemplificou, transtorno de ansiedade. Por ser psicóloga, ao final do processo de *coaching* conduziu psicoterapia com alguns clientes. Entende que o processo de *coaching* ajuda a sair da estagnação e fortalece o *coachee*. Finalmente, C6 nunca teve casos em que necessitou encaminhar executivos porque, primeiramente, faz uma abordagem inicial, faz leitura corporal; se for este o caso, orienta a pessoa a buscar uma psicoterapia. Em síntese, C1, C2, C3 e C6 afirmaram que nunca tiveram que encaminhar clientes para outros profissionais, a fim de tratar problema de sofrimento psíquico; ao passo que C4 e C5 disseram que sim, sendo que esta última já direcionou também para psiquiatra. C4 interrompeu o processo de *coaching*, mas recebera proposta para retomar o atendimento, enquanto C5 mantinha o atendimento em paralelo.

A entrevista foi direcionada então para uma pergunta mais direta. Indagou-se se, a partir da sua experiência, o *coach* considerava que o processo de *coaching* pode contribuir para o enfrentamento do sofrimento psíquico do trabalho vivenciado por executivos. Quanto a isso, C1 sinalizou diversos ganhos que o processo de *coaching* traz para os executivos. “Normalmente, quando as pessoas vão escolher entre duas coisas tem gente que escolhe 'o que eu ganho?', mas a maioria escolhe 'o que me dói menos perder?' Eu acho que o processo de *coaching*, esse processo de autoconhecimento, de busca, de mais objetividade, de prioridade, auxilia os executivos nisso”. Acrescentou que, no processo de *coaching*, o executivo adquire também respeito pelas pessoas, entendimento das necessidades das outras pessoas, como organização de tempo, capacidade de reflexão e uma tomada de decisão mais tranquila. Para C1 o autoconhecimento permite “escolher melhor as oportunidades da vida ou traçar melhores planos que te tragam a tal felicidade, porque eu entendo que a felicidade é você poder vivenciar os seus valores”. Para C2, “dentro do que a pessoa consegue administrar sozinha, o

processo de *coaching* consegue ajudar, sim". Além disso, C2 entende que o processo de *coaching* pode contribuir para evitar que as coisas fiquem piores para o executivo.

C3 entende que o *coaching* contribui para o enfrentamento do sofrimento psíquico, porém há restrições, tem que entender cada caso. A resposta de C4 foi na mesma direção. "Eu acredito que sim, mas até um certo limite", disse. Ele ajuda se o sofrimento no ambiente de trabalho for gerado em função da falta de uma competência que o processo de *coaching* puder apoiar. Considerou que como o executivo busca o *coach* para trazer solução e não para falar de sofrimento, de forma indireta resolveria a situação do sofrimento. C5, por sua vez, respondeu positivamente, "porque no *coaching*, além de você se autoconhecer, ele também te fortalece como pessoa, você reconhece o seu potencial; então, fortalece para que você consiga enfrentar esses desafios". Finalmente C6, referindo-se a formas de sofrimento graves, como depressão, transtorno bipolar ou esquizofrenia, entende que a solução deve ser obtida com tratamento com psicólogo ou psiquiatra e não pelo caminho do processo do *coaching*. Entende como possível o processo de *coaching* para sofrimento psíquico em circunstâncias em que o *coachee* não estiver em licença médica e sendo acompanhado em paralelo por outros profissionais. "Tem que ser muito delicado com esse trabalho", ressaltou.

Em síntese, todos os *coaches* concordam que o processo de *coaching* pode ser útil para o enfrentamento do sofrimento psíquico do trabalho vivenciado por executivos. Mas advertiram para a necessidade de eliminar doenças graves nos atendimentos do processo de *coaching*. Portanto, os dados coletados nessa pesquisa permitem supor que é bastante amplo o campo de atuação do *coaching* como instrumento para enfrentar o sofrimento psíquico do trabalho dos executivos. E, se o profissional *coach* for também um psicólogo, esse campo torna-se mais amplo ainda pelo seu ferramental na área das emoções e psique do indivíduo.

A despeito dessa visão positiva dos *coaches* entrevistados, em razão dos objetivos da pesquisa, foi indagado se consideravam que haveria possibilidade de a participação num processo de *coaching* potencializar o sofrimento psíquico do executivo, quando requerida pela direção da empresa como forma de extrair maiores resultados do profissional num contexto laboral de competição acirrada.

C1 respondeu da seguinte forma: "Eu acredito que sim. Porque é mais uma cobrança. 'Olha, estou até pagando um *coach* para você, para você ficar melhor do que você já é'...Um apoio para aumentar a meta, para bater meta. Um apoio para quem?". Na visão de C1, as empresas entendem que o *coaching* deve servir para aumentar a produtividade do executivo. Daí, maior cobrança e sofrimento. Ao mesmo tempo "a hora que isso acaba sendo um pouco mais digerido" se transforma em "algo libertador", é como se tivesse acontecido o "empurrão

que ele precisava”. No que tange à empresa custear e indicar executivos para o processo de *coaching*, C1 entende que há possíveis conflitos de interesses das partes. Ele disse acreditar que o engajamento no processo “tem que ser de livre e espontânea vontade”. E acrescentou: “Eu não acho que o processo de *coaching* seja um processo gostoso de passar, de verdade. Eu gosto do resultado lá na frente. Mas o durante é muito difícil”. Para ela é como se fosse uma “piora para melhorar”. Ela acrescentou que percebe no mercado que por vezes há certa desconfiança ou preconceito quanto ao motivo que levou alguém a ser indicado para fazer o processo de *coaching*. Fica então uma pergunta no ar: “Será que eu não estou sendo bom o suficiente?”.

Citando a literatura de *coaching*, C2 observou que, se a empresa utilizar o processo de *coaching* como último recurso para tentar salvar um executivo dentro da mesma, poderá, com isso, "gerar pressão tão grande que desencadeie sofrimentos, desequilíbrios e tal”. Acrescentou que é necessário que o profissional esteja “aberto”, para que possa ver valor no processo e gerar resultados, do contrário não se engajará nas reflexões. Para C3, “às vezes, o funcionário tem um nível de energia muito baixo; e aí, acaba que o processo de *coaching* funciona como uma pressão, não uma reflexão”. C4 fez uma autoanálise a esse respeito. “Se eu não conseguir fazer essa congruência entre o que é bom para a empresa e o que é bom para o *coachee*, realmente isso pode gerar nele um sofrimento ainda maior, uma pressão maior, uma ansiedade maior”. C4 entende que se o executivo não visualizar o processo de *coaching* como aprendizado, pode se transformar em cobrança. Caso o *coachee* não veja sentido, não tenha propósito para ele, pode gerar ansiedade e desconforto emocional.

C5 também aventa essa possibilidade de o processo de *coaching* desencadear o sofrimento psíquico. “Corre o risco, eu acho; porque mexe, né? Então levanta questões que, muitas vezes, ele nunca se deu conta, então, corre o risco de aprofundar o sofrimento; com certeza”. Citou um caso de *coaching* de carreira que realizou. Disse que houve o aprofundamento do sofrimento, mas gerou uma mobilização para a ação que não existia há muitos anos. Reconheceu um aspecto que pode exercer influência nessa questão, transcrito abaixo:

Existe uma diferença até da abordagem do *coach*, quando você é contratada pela empresa e quando você é contratada pelo profissional. Quando eu sou contratada pelo profissional, eu consigo ouvi-lo e acolhê-lo um pouco mais dentro das suas questões emocionais. Agora, quando eu estou dentro de uma empresa, a meta é mais rígida; eu tenho que evidenciar esse resultado para o contratante, para o dono da empresa; então, o processo, ele acaba sendo mais assertivo, no sentido de mais direto, digamos assim; focado na meta que é o desenvolvimento da competência que visa *performance*.

Já para C6, relaciona o problema à preparação do profissional *coach*. Caso seja mal preparado, o sofrimento pode se acentuar. “Pega um processo com problema psíquico e o *coach* não percebe e ele entra e faz a intervenção errada, vai levar o cara para o caminho do mal, sabe? Vai afundá-lo, vai colocar o próprio executivo contra a organização ou ele vitimizado”. C6 ressaltou também que o agravamento do sofrimento pode vir quando “a pessoa está abalada emocionalmente e a empresa a encaminha para o processo de *coaching* como castigo”. Caso seja indicado para o processo por estar dando problemas para a empresa, o *coachee* se sente “problemático”. Afirmou que há ainda casos em que o processo de *coaching* é usado como “gatilho para mandar embora”, para demitir o gestor.

Percebe-se assim que todos responderam afirmativamente quanto à possibilidade de o processo de *coaching*, em dadas situações, contribuir para o aprofundamento do sofrimento psíquico do executivo.

Por fim, os entrevistados foram indagados se recomendariam o processo de *coaching* para executivos que estão vivenciando o sofrimento psíquico do trabalho. C1 disse que sim. “Na hora em que a pessoa entende por que ela está sofrendo e começa a traçar caminhos, ela pode sair desse sofrimento”, disse. Segundo ela, o *coaching* “é uma coisa boa que tem resultados, traz resultados”, mas não é a única forma de enfrentamento do sofrimento psíquico do trabalho. Acrescentou que muitos executivos têm resistência a passar por terapia, então o *coaching* pode ser uma ajuda. Explicou melhor o seu ponto de vista, referindo-se a um diálogo hipotético.

Se alguém na empresa fala: “Nossa, você está precisando fazer terapia!”, talvez a resposta seja: “Não, não vão aceitar”. Mas se a sugestão é: “Olha, eu acho que você poderia passar por um processo de *coaching*”. Ah, é mais fácil, é mais bonito, é mais aceito socialmente, é mais importante, dá um certo *status*: “Estou fazendo *coaching*”. Terapia não necessariamente gera vergonha, mas o *coaching* é certamente mais aceito.

C1 recomendaria então aos profissionais que saíssem da situação de alguma forma, sendo o processo de *coaching* uma delas, já que é uma forma aceita no meio em que o executivo está. Outras possíveis formas que cita é a psicoterapia, como grupo de discussão, reprogramação cerebral, ou mesmo sair do ambiente gerador do sofrimento.

Já C2 disse que recomendaria nas situações de grau leve de sofrimento e não recomendaria para situações de doenças graves. Quanto às recomendações que daria aos profissionais, destacou que diria o seguinte: “Se você está disposto a fazer uma mudança na

sua vida, se essa mudança vai trazer os resultados que você quer, busque uma solução para você conseguir atingir o seu potencial máximo; aí se for um processo de *coaching*, se for um processo de psicanálise, psicológico ou outro tipo de processo”.

C3 afirmou que recomendaria, porém dependendo "do que é esse sofrimento". Para dor profunda, não recomendaria. C4, por sua vez, ponderou: “Eu acho que não. Eu acho que para executivos que estão vivenciando sofrimento psíquico do trabalho, o ideal seria uma abordagem terapêutica”. C4 ponderou sobre limitações que devem ser levadas em conta pelos profissionais com formação em *coach*. “Não entrar em aspectos emocionais, principalmente, se ele não for um psicólogo, se não souber como lidar com isso”. Mas, sinalizou para a possibilidade de “uma mesma pessoa pode ter um *coach* e um psicólogo atuando juntos”.

C5 disse que recomendaria, sim, mas a depender do caso. Justificou ressaltando que acredita que “o processo de *coaching* pode ajudar a enxergar aspectos que ele não está enxergando sozinho”, aumentando o autoconhecimento e enxergando saídas para melhorar o sofrimento. Quanto ao que dizer ao executivo, ela assinalou que investigaria o caso, entenderia melhor e dependendo da situação indicaria um “*Coach* Psicólogo” para que fosse possível um “olhar mais aprofundado sobre as questões de, enfim, até de transtorno de personalidade, transtorno psicológico, sofrimento em si”. Disse que o fundamental é o *coach* “avaliar o quanto o cliente está precisando de algum outro tipo de trabalho”. C5 acrescentou que indicaria até porque considera que no mundo executivo “existe preconceito, ou até ignorância do que é Psicologia, da maneira como a Psicologia poderia ajudar sem você ‘ser louco’, entre aspas, ou estar com algum problema psicológico”. Por essa razão, considera que “o *coaching* facilitou a atuação com pessoas que não procurariam psicólogos; até porque a metodologia é outra”. Já C6 foi taxativo. “Não indicaria. Eu indicaria uma psicoterapia”, afirmou.

Ao realizar a análise comparativa fica evidente que C1, C2, C3 e C5 recomendariam o processo de *coaching*, ao menos condicionalmente, para casos leves de sofrimento psíquico no trabalho. Contudo, da parte de C1 e C5, se o *coach* fosse um psicólogo também, capaz de lidar com aspectos psicoterapêuticos, no campo das emoções, e no que tange ao sofrimento, haveria maior segurança do encaminhamento para apoio. C4 e C6, por sua vez, não recomendariam, sinalizando que encaminhariam para um ambiente de psicoterapia. Interessante que suas opiniões convergem, mesmo a primeira sendo psicóloga e o último sendo administrador.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao analisar as vivências de sofrimento do trabalho narradas pelos executivos que passaram por processo de *coaching* pôde-se considerar a problemática que se segue.

Conforme o relato de E1, um dos possíveis entendimentos que lhe trouxe sofrimento seria se sentir incompreendido dentro do contexto dinâmico e departamentalizado da gestão organizacional. Ele não entende a área de gestão de pessoas como justa por não olharem o todo, ou ainda a própria gestão realizada por pessoas como justa. O que parece corroborar a visão de que, ao menos em parte, a cultura empresarial, as estruturas de comunicação internas e externas, com o alegado propósito de valorizar o trabalhador (planejar e realizar o bem-estar do trabalhador, em prol do consumo), divulgam informações oficiais distorcidas e falaciosas, ocupando o lugar do não dito, do silêncio dos trabalhadores sobre o real trabalho. Dessa forma, negam o sofrimento subjetivo, a injustiça do trabalho, e a própria descrição da atividade produtiva. O sofrimento decorrente dessa ação gerencial costuma ser negado e excluído no processo de racionalização, alicerçado pelo discurso científico de metodologias organizacionais (MARTINS, 2009).

Inconsistências de discurso com a prática corporativa também apareceram no discurso de E6 entrando em sinergia com o entendimento de não justiça de pessoas como citado por E1 e por Martins (2009) quanto à cultura empresarial de divulgar informações distorcidas e falaciosas. E6 cita: “os caras vêm com discurso de que é preciso, que o mundo precisa melhorar e a empresa não sei o quê, na hora que você assume você toma porrada” como elemento gerador de sofrimento.

Um dos sintomas mais significativos relatados pelos executivos foi o estresse. E1, voltando para sua casa, aparenta consciência da integração entre vida pessoal e profissional do executivo, desta forma “é algo que estressa um gestor sério e comprometido”. Com esse mesmo autoconhecimento demonstrado é que associa sintomas de adoecimento com origem, porém após ter passado por processo psicoterapêutico “às vezes não é o momento que você teve o estresse que aparece”.

Com relação ao trecho da frase de E1 “não sabia quem eu era” pode-se avaliar dificuldade em identificar-se, já que o trabalho tem foco central na construção da identidade, na realização de si mesmo e da saúde mental, ou ainda da saúde somática. Dessa forma, o trabalho é um gerador de saúde, seja até da saúde somática. Sob esta perspectiva, o trabalho não pode ser considerado neutro, já que favorece a saúde ou fomenta a desestabilização e o

sujeito descompensa. Para Dejours (2011e), o trabalho se mostra central na articulação das esferas social e privada, entre as relações sociais de trabalho e as domésticas.

Freud entende a sublimação como ação socialmente útil e valorizada enquanto para Dejours (1999), o trabalho, para ser reconhecido como socialmente útil e valorizado, deve conquistar tal reconhecimento a cada nova etapa pela sublimação de cada pessoa. A cada não reconhecimento, a economia da sublimação se desfaz. Para Freud, a baixa valorização do trabalho pode ter esse motivo. Para Dejours (1999), o processo de sublimação tem papel de destaque na construção da identidade, representando a base do equilíbrio da saúde (psíquica e somática). O trabalho pode ser identificado como operador da saúde, seu alicerce. Pela qualidade do comprometimento da pessoa na relação com o outro, vinculada à subjetividade, Dejours entende que não há saúde individual (MARTINS, 2009).

O autor mencionou três origens do sofrimento: a fragilidade e finitude de nossos corpos; a tentativa de domínio da força superior da natureza; e o relacionamento entre pessoas. Para evitar o sofrimento, as pessoas utilizam diversos meios, como a ingestão de substâncias químicas e o distanciamento, chegando ao rompimento com a realidade e o deslocamento da libido para realizações intelectuais, científicas, artísticas, filosóficas ou religiosas. Considerando que existe ambiguidade entre as pulsões e as restrições da vida em comunidade, a cultura assume dois papéis: o de proteger as pessoas da natureza e o de ajustar os seus relacionamentos (FREUD, 2002). E3 utilizou-se de distanciamento de superiores com comportamentos com que não conseguia lidar para se proteger. E6 encontrou caminhos para dispersar o sofrimento em atividades de caridade, assim como E1 faz cavalgada e tracking.

Notadamente, o executivo E4, reconhece no próprio sofrimento elementos de compensação psicológica para suportar sofrimentos como o afastamento da família, do contrário se abateria. Ao mesmo tempo o prazer de se sentir comandante da empresa: “Vou dizer isso com uma satisfação íntima e sem medo de errar; esse é o *modus operandi* da maioria dos gestores”, cita E4. As observações de E4 se reproduzem por Bendassolli e Soboll (2011); lembram que, ao mesmo tempo em que o trabalho é fonte de desgaste e sofrimento, é também atividade criativa e meio de sublimação. Lembram ainda que, na análise das situações concretas vivenciadas pelo trabalhador, se encontrarão diversas manifestações patológicas. O executivo E4 critica os líderes não presenciais pelo motivo de focarem o seu olhar “em ver mais o lado ruim do sofrimento psicológico”. O trabalho opera como agente da saúde, à medida que o sofrimento criativo está ligado ao prazer conquistado do trabalho pela prática da inteligência astuciosa e da criatividade e também pelo reconhecimento da contribuição que ela propiciam para a organização do trabalho. Dessa forma, a transformação ou ressignificação do

sofrimento em prazer para a conquista da identidade, como da saúde, dependem da qualidade da dinâmica do reconhecimento e das estratégias defensivas contra o sofrimento (MARTINS, 2009). O autor Vieira (2014), sobre o recurso discursivo de ‘sedução organizacional’ para atrair pessoas em nome da produtividade do trabalho se estrutura em práticas de gestão perversas. Por meio da psicodinâmica e da clínica do trabalho, como referenciais críticos, o trabalhador utiliza-se do sofrimento criativo, mediante a inteligência prática para a tentativa de manutenção da saúde mental, tal como por meios coletivos de trabalho e o reconhecimento busca esta sustentação.

E6 relatou que lhe doía muito saber que um funcionário estava “fazendo corpo mole” ou não fez o que deveria ter realizado. Ao ter que defender esse funcionário, E6 acaba sendo “exposto em público”, ficando sem argumentos: a “sensação era impotência total”. Relativamente à exposição pública, E4 relatou seu medo de parecer incapaz caso não conseguisse reverter problemas que teve em uma unidade, sendo um dos elementos de sofrimento a humilhação pública. Já E1 relatou seu sentimento de exposição pública referente ao “chefe ruim”, por não ter-lhe passado informações antes da reunião e expô-lo perante os presentes nessa reunião. O sofrimento surge à medida que não consegue superar os empecilhos, o que pode colocar em risco a sua identidade. “Sofre pela possibilidade do fracasso, pela frustração por não conseguir sobrepujar suas dificuldades” (PIMENTA, 2013, p.260). Ele supõe que, se fracassar, poderá ser rejeitado, desvalorizado, reprovado pelos superiores e, ainda, não reconhecido. Desta forma, haverá o reflexo de seu fracasso com demissão de outros colaboradores. Para evitar ver-se como que assistindo à própria morte, enfrenta o desmoronamento de sua identidade profissional. Para esquivar-se dessa agonia, supera continuamente os desafios. Ao não resistir mais ao sofrimento gerado, os mecanismos de defesa são acionados e reprimem esses pensamentos, transpondo-os para fora da consciência, e ele cai em uma armadilha (PIMENTA, 2013).

Com relação às ameaças constantes que E6 passava em empresas diferentes, como: "se você falhar, eu te mando embora, isso eu acho que não era o que me incomodava", a pesquisadora levanta a possibilidade da dificuldade de reconhecimento do assédio no ambiente de trabalho, e, por conseguinte do sofrimento, passando a entender o cenário como normatizado desse modo. O executivo precisa utilizar-se de alguns mecanismos de defesa para sobreviver nesse ambiente, como o de negação. Os mecanismos de defesa temporariamente aliviam a angústia do ego, como negação dos estímulos desagradáveis, evitando o sofrimento (CAMPBELL, 1986).

Para Dejours (2011, c) a proteção da saúde mental não é variável apenas da capacidade de cada indivíduo, na prática de suas defesas maleáveis e eficientes, dando-se também pela proteção das “estratégias coletivas de defesa”, com papel significativo nas capacidades de resistir aos efeitos desestabilizadores do sofrimento. Para Martins (2009), com base nas estruturas psicodinâmicas do trabalho, não são as estruturas psíquicas individuais que estão mais frágeis do que no passado, mas sim a deterioração das estratégias coletivas de defesa é que leva a perdas consideráveis à saúde. Essa perdas impactam na qualidade das relações sociais e nas formas de solidariedade.

Os profissionais executivos pesquisados apresentaram todos os seis uma característica em comum, embora seja uma amostra não direcionada com esta finalidade e sim por perfil da pesquisa: são do sexo masculino. Este ponto corrobora com elementos analisados por Dejours como diferenças sociais. Traz à reflexão que o acesso à dinâmica do reconhecimento no campo do trabalho é profundamente desigual aos homens e às mulheres (DEJOURS, 2011e). Fica o questionamento de que, se as executivas, ou as *prospects* a esses cargos não poderiam estar passíveis ao sofrimento psíquico em detrimento de suas ausências como representação desta amostra de pesquisa, refletidas no mundo corporativo. Para Dejours (2011e) a centralidade do trabalho se manifesta na patologia advinda do desemprego, que tende a excluir o sujeito do coletivo, da sociedade, banindo-o para a marginalidade e o isolamento.

Todos os executivos pesquisados apresentaram algo em comum, conforme cita E2: “o maior desafio é ter trânsito entre várias áreas e, chegando à nova área, tem que ter habilidade para dominar o assunto e administrar o departamento. Isso quando era executivo. E hoje, como eu sou consultor, eu vi que essa habilidade que eu adquiri quando ainda era executivo, de ter essa flexibilidade de transitar entre várias áreas, hoje eu percebo que é muito útil para consultoria”. E2 se decidiu por uma intensa carreira como executivo, e após passar por processos terapêuticos e de *coaching*, decidiu manter-se como consultor e investir em estudos acadêmicos.

Em algum momento, o executivo será descartado por ser considerado obsoleto, assim como outros o foram. Com tanto engajamento com a organização, desenvolveu a clareza de sua identidade profissional. Dessa forma, é psicologicamente sustentado, é dito a ele quem ele é e do que ele é capaz (PIMENTA, 2013). A não perspectiva de E6 em ser promovido na carreira em virtude de sua idade e concorrência interna reproduz a citação do autor. O medo do executivo é não realizar a entrega de seu produto de trabalho na mesma proporção com que o conquistou e é reconhecido (PIMENTA, 2013). Este trecho corrobora as dificuldades enfrentadas por E4 na fábrica para evitar o seu fechamento, como também explica o medo da

reprovação e da humilhação pública. As preocupações de E3 em faturar junto a clientes para conseguir manter os salários dos funcionários, vão na mesma linha.

Avalia-se a seguir se a experiência do processo de *coaching* contribuiu para o enfrentamento do sofrimento psíquico do trabalho vivenciado por esses profissionais ou se, ao contrário, aprofundou esse sofrimento.

Em diversas situações, o processo de *coaching* é citado como ponto de aumento do sofrimento para chegar depois se a uma conseqüente redução e/ou eliminação do sofrimento.

E4 entende que o sofrimento, por mais que seja uma situação difícil, com o processo de *coaching* é revertido em prazer, à medida que a pessoa sai da submissão, se torna protagonista do que quer fazer; “é um movimento extremamente prazeroso, benéfico, gerador de autoconfiança, de autoestima. Movimentos produtores e alavancadores de aspectos e sentimentos autoeficazes”. Como líder, entende e o motivo pelo qual pode ter caído o desempenho do funcionário. C1 compara o *coaching* a um remédio amargo que se toma para melhorar.

O executivo E2 comentou que no auge de seu sofrimento psíquico como executivo acabava deslocando suas angústias e pressões do trabalho para a família “Descontava porque sofria pressão. Não sabia a origem, então tinha que botar para fora em algum lugar e o lugar mais fácil é a família”, disse E2. Ao tomar consciência de tais comportamentos durante o processo de *coaching* que o apoiava sobre o processo de deslocamento e pressões, frustrações para sua família, gerou sofrimento. A partir disso, a sua tomada de decisão baseada em seus valores foi a mudança de comportamento para com a própria família que o apoiava nos momentos mais difíceis. “Acho que família normalmente é uma situação ideal, seria de apoio... tem que buscar apoio, mas não descontar em cima. Então, aí fica meio desbalanceado o relacionamento e em um dos poucos lugares de onde você conseguiria obter apoio, você pisa” afirma E2. Para Dejours (2011c) a separação espacial do trabalho é discutida pela psicologia clássica e pela sociologia e contradita pelos processos psíquicos e sociais. Os processos psíquicos são indivisíveis. As pessoas engajadas em estratégias defensivas para lutar contra o sofrimento do trabalho levam consigo seu funcionamento psíquico, seja para o trabalho, seja para o seu lar. Dessa forma, entende-se que a economia familiar é convocada a dar suporte no enfrentamento das contrariedades das situações de trabalho.

O executivo E5 também cita a percepção sobre seus sentimentos com relação à família, “tem hora que é difícil; você acha que não consegue ter equilíbrio; e onde que descamba mais? no pessoal”, prejudicando sua relação com a esposa e o filho, colocando em risco seu casamento. Tendo o processo de *coaching* o auxiliado nestas reflexões, já reviu sua

vida como um todo. E2 também teve reflexos no casamento em virtude de situações estressantes e sofrimento do trabalho. A C1 também se demonstrou favorável ao atendimento do *coachee* como um todo, incluindo elementos de demanda subpostos à demanda primeira do executivo em formato racional.

Críticas ao processo de *coaching* podem contribuir, em algumas situações, para o aumento do sofrimento psíquico do executivo. E2 se baseia em seus conhecimentos de mercado para dizer que o processo de *coaching* oferecido pela empresa “já tem um viés”. Pondera que o processo de *coaching* pode apontar falhas e eventualmente instrumentalizar o executivo, porém “o *coaching* não muda a realidade” de pressão da empresa ou cenário de chefias desumanas. E2 entende que “normalmente, o executivo está estressado. Então, antes de adoecer, a empresa manda para o *coaching*. O funcionário saudável a empresa não manda para o *coaching*. Porque custa dinheiro”. O desenvolvimento muito rápido desses profissionais executivos mostra uma resposta ao mercado, a uma demanda expressa pelos integrantes das gerências que estão sofrendo. “O *coaching* é efetivamente para eles uma necessidade e tornou-se, para a empresa, o meio aceitável de contrabalançar os efeitos deletérios da avaliação individualizada do rendimento, responsável pela desestruturação da cooperação” (DEJOURS, 2011a, p.276).

O executivo E3 entende que um dos motivos pelos quais pode aumentar o sofrimento no *coachee* “é o processo... da aceitação; então, quando você vê lá que a sua competência, você tem que ter liderança; e aí, vem a descrição do que é ser líder; aí você olha para si e não enxerga isso em você”. E acrescenta: “tem pessoas que olham lá: ‘você precisa ter oito, você tem cinco’; o cara entra em depressão”.

O executivo E6 recomenda o processo de *coaching* com a condição de que: “tem que encontrar um *coach* bom, uns caras que são bacanas, idôneos.... Dado até que virou moda inclusive”. Nos últimos anos, delinear-se diversas modalidades de *coaching*, que receberam o nome de ‘indústria do *coaching*’ (MAGALHÃES, 2015). E1 e E2 citaram que também recomendariam psicólogos. E1 ampliou suas recomendações para *coach* externo e processo de neurolinguística, enquanto E6 acrescentou a opção de tratamento com psiquiatra para situações mais graves.

O executivo E6: “eu entendo assim: o processo de *coaching* no fundo... é uma forma de terapia – sobre esse aspecto, é claro. É uma terapia pensando na seguinte coisa: “Cara, você sofre demais?” “ Então fala com o *coach*”. “Então você recomendaria tal? Do mesmo jeito que eu recomendaria um tratamento psicológico; um tratamento psiquiátrico quando chega ao extremo. Mas recomendaria sim.” Aponta que o executivo, ao buscar superar suas

dificuldades e ao não obter êxito, expõe sua identidade profissional ao risco de ser danificada ou destruída. Dependendo de sua dimensão, desencadeia carga de sofrimento aos colaboradores da organização. Barati (2015, p.65) conclui que há concordância sobre a prática, as finalidades e as abordagens do *coaching*: “as técnicas podem ser psicológicas, psicanalíticas, pedagógicas, filosóficas, mas estruturalmente elas são essencialmente administrativas e remetem a um eterno retorno à Administração Clássica de Fayol...”. Constatou a repetição dos significantes meta e resultado, que tomou a liberdade de ‘encandear’: “meta-solução-ação-presente-resultado-sucesso”. O pesquisado E3 criticou profissionais que vendem o processo de *coaching* a altos preços, porém sem compromisso focado exatamente na conjunção do desenvolvimento das competências com a empresa, já que “pessoas que são extremamente introvertidas, é muito diferente da liderança que você precisa ter de uma área comercial”.

Não importa a teoria de referência e suas técnicas praticadas. O que de fato se contabiliza é a eficiência do *coach* no sentido de manter o moral e o ânimo do executivo. O desenvolvimento muito rápido desses profissionais executivos mostra uma resposta ao mercado, a uma demanda expressa pelos integrantes das gerências que estão sofrendo. “O *coaching* é efetivamente para eles uma necessidade e tornou-se, para a empresa, o meio aceitável de contrabalançar os efeitos deletérios da avaliação individualizada do rendimento, responsável pela desestruturação da cooperação” (DEJOURS, 2011, p.276, a).

Uma crítica é que em organizações de economia capitalista, o que se espera do profissional psicólogo é a correspondência de instrumentos de controle de gestão. De acordo com os autores, a psicologia cognitiva comportamental atende melhor a essas perspectivas, de modo a “instrumentalizar o gerenciamento de fatores humanos do trabalho e promover a adaptação do sujeito a imperativos do desempenho e da eficiência” (BENDASSOLI; SOBOLL, 2011, p.5).

Em outras situações, o processo de *coaching* é citado como ponto de atenuação do sofrimento para chegar a uma consequência de redução e eliminação do sofrimento. O executivo E4, com referênte à relação entre o processo de *coaching* e o sofrimento psíquico no ambiente de trabalho afirmou: “com certeza tem no sentido positivo”. Justificou que o *coaching* amplia a consciência do *coachee* sobre si mesmo, com quem se relaciona e o ambiente, reduz os sintomas de desamparo e desesperança: “ter a clareza disso ampliada já diminui o sofrimento”. O *coaching* municia a pessoa de ferramentas para andar para frente, propicia clareza para onde ir, dessa forma gera movimento, disse.

O executivo E2 acredita que o processo de *coaching* contribuiu para o enfrentamento das situações de sofrimento. “Talvez o *coaching* tenha ajudado, porque foi mais ou menos na mesma época”. Após o processo de *coaching*, percebeu que poderia ser feliz independentemente de ser líder ou trabalhar na retaguarda, entendendo que a iniciativa seria dele “A empresa pode querer, mas eu só vou se eu quiser”, retomando desta forma um “pouquinho de satisfação” e retornou a desenvolver o seu trabalho “para me satisfazer, porque eu quero”. Nesse contexto, o *feedback* se associa à percepção de autoeficácia e a utilização dessa técnica propicia a melhoria da capacidade do *coachee* em tomar consciência do que realiza e também de futuras opções a realizar. Dessa forma, o *feedback* é essencial para a mudança de comportamento e sua subsequente manutenção (GAJARDO, 2007).

Na fase inicial da pesquisa, Dejours (1987) considerava a organização do trabalho monolítica. Já em seu estudo sobre o sofrimento psíquico do trabalho, rejeita o modelo médico clássico e a ideia da causalidade, pois o trabalhador é entendido em seu comportamento somente pela consciência, sua vontade e/ou pressões (MARTINS, 2009). O sofrimento pode ser detectado através das defesas. Ao enfrentar dois sofrimentos cardiais do trabalho, que são o medo e o tédio, os trabalhadores elaboram procedimentos defensivos. A primeira tendência da defesa é resistir psicologicamente à agressão que constituem determinadas formas de organizações de trabalho. Se essas defesas forem eficazes, dissimulação em certa proporção o sofrimento na consciência do próprio funcionário (DEJOURS, 2011g). C6 acrescentou que, das contribuições, “a principal é olhar para dentro, é entender o seu potencial”, no caso dos executivos. Muitas pessoas não têm consciência de seus próprios valores, missão de vida, ou ainda, seus potenciais; a partir do momento que tomam consciência a “escolha de estar aqui é só minha”, mas antes da pessoa chegar a este estágio, assumia uma “postura de vítima, você vai se lamentar, e você vai ficar no *looping*”.

A estrutura a seguir atingiu o seu devido resultado pelo processo de *coaching*: O sujeito E2 relatou: “primeiro me fez enxergar o porquê, o motivo do sofrimento. O segundo momento foi que me apontou... a forma que estava provocando essa dinâmica, que estava provocando esse sofrimento. Primeiro, enxergar o problema. Segundo, como que se deu o problema, que eu lidava o trabalho como obrigação. Apesar de que eu tenho o maior prazer de trabalhar bem. Me dá satisfação. Então por quê? Você tem satisfação e onde é que está errado que você... Ao invés de sentir satisfação que deveria, você não está sentindo, mas está sentindo desprazer. Aí terceiro momento que seria a forma de como encarar. Provocaria uma... Seria uma provocação à atitude.” O autor identificou o *coaching* como uma conquista para a identidade de executivo, já que o investimento foi de grandeza de investimento de vida,

décadas de trabalho, estudo, leitura, esforço, dedicação e obstinação. Superou situações que não sabia se superaria em prol da organização, em prejuízo de sua vida pessoal. E, caso consiga manter-se no cargo, estima-se cinco ou dez anos, pouco tempo se comparado à preparação. O executivo faz mais inimigos do que amigos e, ainda, muitos querem o seu cargo (PIMENTA, 2013). Diálogos estruturados e técnicas provocam o desenvolvimento da pessoa e, por consequência, da organização. O alcance de resultados se viabiliza por meio de mudança de comportamento. Desta forma, a percepção da pessoa sobre os fatos se altera. A forma de compreender a mudança no contexto acontece, fazendo toda a diferença no processo de *coaching*, pois o sujeito atinge a realização (PERCIA et al., 2012). Ainda aponta-se que “é importante que as coisas funcionem, mas que funcionem com contradições” (BARATI, 2015, p.65).

O executivo E3 recomenda, "vale muito a pena". Acrescenta, acreditando: “acho que as corporações deveriam ter, justamente, esse conceito de treinamento dentro das suas bases organizacionais”. Este destacou o aspecto de o *coaching* proporcionar o autoconhecimento.

E3, ao longo de sua carreira, percebeu que as configurações corporativas mudam, favorecendo a algumas pessoas dentro da empresa: “não sei se é bom ou se é ruim, mas quem está no comando é ele quem define qual é o perfil de quem está em baixo”, continuou no seu relato dizendo da importância da consciência de todas essas situações, pois, caso não a tenha entra no sofrimento. O processo de *coaching* auxiliou E3 nesta tomada de consciência. “O *coaching*, mesmo que você tenha desenvolvido todas as suas habilidades, todos os seus valores, os seus princípios, você vai ter que, também, trabalhar com isso na relação com os outros”. Segundo a *Global Coaching Community* (GCC, 2017), essencialmente, o *coaching* contribui para encontrar caminhos, auxilia a mudar a forma como quer atingir metas. O *coaching* constrói a consciência, promove mudanças, dá poderes. O executivo E4 entende o líder *coach* como favorável a uma relação saudável, em virtude de sua proximidade com os seus liderados, dando crédito parcial aos aprendizados do *coaching*, como benéfico para um desenvolvimento da relação propícia para geração de consciência e responsabilidade. Para E4, o processo de *coaching* amplia a consciência sobre si e do ambiente; como consequência, retira a sensação de “desamparo” e “desesperança”; desse modo, a simples consciência já diminui o sofrimento.

O sujeito E2: “eu acho que a tendência natural é a pessoa trabalhar mais para atender a expectativa da empresa, para apresentar mais resultado. Isso não é uma coisa automática. Mas pelo menos o *coaching* ajudou a identificar que a dinâmica não precisa ser necessariamente essa. Você pode negociar com a empresa”. A C5 também citou o automatismo no trabalho

como uma identificação de sofrimento nos executivos. O estágio que E2 atingiu corrobora com Bendassolli e Soboll (2011) quanto ao trabalho: há mais do que sofrimento, bem como o sujeito desdobra seu entendimento para sua capacidade de criação, reinvenção, emancipação e superação das dificuldades colocadas no real.

Os “profissionais e empresas demonstram interesse por um *coach* de executivos, cuja principal missão será ajudar seu cliente na dissolução da autoilusão (emancipação) para que ele possa proteger e preservar sua identidade profissional buscando sua mesmidade e fugindo à mesmice” (CIAMPA, 2005 apud PIMENTA, 2013, p.262).

O executivo E2 entende a relação do *coaching* executivo externo, ao qual se submeteu, como terapêutica. Ele preza pela qualificação do profissional, já que foi atendido por uma psicóloga, foi capaz de desenvolver um trabalho com maior profundidade; com ferramental para explorar o “lado psíquico”, conciliando o “lado pessoal” e o “lado de empresa”; dessa forma, foi um “*coaching* eficiente”. Essa relação do *coaching* se dá pela tratativa do lado psicológico, ajudando a compreender o sofrimento pelo lado psicológico através da reflexão sobre o trabalho. Para E2 sofrimento é inerente à psique. O *coaching* que realizou teve abrangência, não somente na relação com o sofrimento e o trabalho, mas com assuntos significativos outros em sua vida como a família, tendo a mesma importância e merecendo ser tratada como o trabalho. O executivo E2 se sentiu olhado, compreendido no processo de *coaching* pelo qual passou, amenizando assim, o sofrimento psíquico: “não adianta você apontar e a pessoa não compreende”. Esta última frase confirma a necessidade do *coachee* de ser entendido pelo *coach* para evitar o sofrimento psíquico na relação. O que se inversamente, também foi confirmado pelo sofrimento do E1, em momentos que relatou não ter sido compreendido pelo seu *coach* interno e isso gerou sofrimento.

Foi possível observar que o *coach* executivo foi praticado com foco na carreira, como em *performance*, e ainda de maneira mais abrangente envolvendo a vida pessoal ou familiar dos executivos, como parte do *life coaching*.

Ao analisar elementos que seriam responsáveis pela contribuição do processo de *coaching* na atenuação do sofrimento psíquico do trabalho vivido pelos executivos e quais seriam passíveis de aprofundar esse sofrimento, pôde-se identificar diferentes contextos.

O executivo E1 passou por sérias dificuldades em voar, passando por uso de medicamentos a impedimentos pessoais para voar. E1 tentou tratamento psicanalítico, mas não se adaptou por falta de interação. E2 falou da importância de contratar bons profissionais. Já E6 não acreditava em atendimentos psicológicos e passou a acreditar após ver resultados com sua filha na psicoterapia. Em contrapartida, o sujeito entrevistado E4 argumentou

dizendo que o motivo de ter parado o curso de Psicologia com dois anos foi "perceber que as escolas de psicologia tratam mais do sofrimento psicológico e muito menos, quase nada, do potencial humano. Por isso é que eu migrei para *coaching*".

Os profissionais *coaches* C4 e C6 não indicariam o processo de *coaching* para o tratamento de sofrimento psíquico, como é o caso do E1, que quando teve pânico para voar, tratou-se mediante a psicologia e obteve sucesso com uma psicóloga que interagiu de modo objetivo: "E com isso eu voltei a voar". Conforme a fala de C6, "Eu indicaria uma psicoterapia, eu sou fã de terapia, tem bons psicólogos, bons psicoterapeutas, existem pessoas sérias, íntegras, éticas, eles tem o lugar deles".

A qualidade do profissional que se contrata e a adequação conforme a gravidade do sofrimento são agentes facilitadores para o bom resultado do processo de *coaching*. E1 passou por psicóloga que favoreceu seu tratamento, bem como a que não resolveu em psicoterapia, E2 considera que foi atendido com resultados favoráveis por psicóloga *coach*.

Em contrapartida, o sofrimento de E6 aparece também ao passar por avaliação realizada por uma empresa externa com psicólogos com o resultado de seu perfil sobre liderança de que "eu serviria muito para gerência média, mas não para gerência de ponta". Ao questionar o motivo relatou ouvir: "porque você se preocupa muito com o seu time". Aparentou indignação com a empresa que o desqualificou. Sua indignação retrata os conflitos e contrariedades do mundo empresarial que lhe geraram frustração: "os caras vêm com discurso de que é preciso, que o mundo precisa melhorar e a empresa não sei o quê, na hora que você assume você toma porrada". Barati (2015, p.65) aponta que: "é importante que as coisas funcionem, mas que funcionem com contradições". O trabalho realizado deve se enquadrar na qualidade total e na excelência do durável, com a consequência de um sistema de prescrições ideais. Neste contexto, o trabalhador está pressionado (GAULEJAC, 2017). A prática do trabalho pressupõe sair do discurso e confrontar o mundo, sobre o qual o homem não tem controle. O enfrentamento do sofrimento flui para o confronto do real, pela formação de compromisso entre desejo e realidade (MARTINS, 2009). A cultura empresarial, as estruturas de comunicação internas e externas, com o alegado propósito de valorizar o trabalhador (planejar e realizar o bem-estar do trabalhador, em prol do consumo), divulgam informações oficiais distorcidas e falaciosas, ocupando o lugar do não dito, do silêncio dos trabalhadores sobre o real trabalho. Dessa forma, negam o sofrimento subjetivo, a injustiça do trabalho, e a própria descrição da atividade produtiva. O sofrimento decorrente dessa ação gerencial costuma ser negado e excluído no processo de racionalização, alicerçado pelo discurso científico de metodologias organizacionais (MARTINS, 2009). O discurso

organizacional se apresenta, ora de forma neutra, ora de forma ideológica, mas que turva o caráter dominante. Dessa maneira, os colaboradores produzem e reproduzem ideias e ações que podem ocultar violência psicológica até a si próprios. Contribuem assim para a produtividade, mesmo que para isso tenham que gerar injustiças sociais. A sedução organizacional é delineada pelo aspecto discursivo, como quando os colaboradores são convidados a “vestir a camisa” da empresa, mesmo que em detrimento da saúde pessoal (VIEIRA, 2014), tal qual o adoecimento apresentado por todos os executivos pesquisados.

Com referência aos testes pelos quais que E6 passou e rejeitou suas práticas, Dejourns (2011, a) faz suas ponderações sobre o processo de *coaching*. Inicia analisando que a avaliação individualizada do desempenho rompe a solidariedade, manifestando-se, pois, como dominação do trabalho. Essa avaliação conduz, através da desestabilização da confiança, a condutas desleais entre os colegas de trabalho e concorrência, arruinando sistemas cooperativos. A desolação atinge também os executivos que, isolados dos colegas, não podem mais beneficiar-se da cooperação dos pares. Ele teme não suportar, como a empresa tem o mesmo sentimento. Desse modo, um novo instrumento entra em ação: a assistência individualizada, economizando a cooperação interna. Traz um profissional externo, *coach*, geralmente, um psicólogo (DEJOURS, 2011a).

Segundo a fala de E1: “melhorando, voltei a me sentir suportado, voltei a ver um bom trabalho feito por mim, voltei a ver reconhecimento e voltei a voar. Isso foi notório. Claro que com psicóloga semanal num trabalho legal”. A conjunção somatória de elementos são direcionadoras para a saúde mental com atendimento por bons profissionais, como reconhecimento dentro da empresa; o saber-fazer das práticas do trabalho, a identidade e o real se encontram através do olhar do outro. Dessa maneira, para o sofrimento ser transformado em prazer, pela via do trabalho, é necessário reconhecimento (MARTINS, 2009). O trabalhar é mais amplo do que exercer atividades produtivas, como afirmava Freud. Dessa forma, trabalhar é conviver, viver junto diariamente, o que pressupõe, também, dar atenção ao reconhecimento do outro. Se a renovação do viver junto do trabalho fracassa, atinge-se a alienação, com foco maior no individualismo confundido como ideal. Assim, o trabalho pode tornar-se força de destruição do espaço público (MARTINS, 2009). Para Dejourns (2011, p.26, b) “todas as novas patologias relacionadas com o trabalho, hoje, são, antes, patologias da solidão”. No caso de E1, ele se sentiu sem suporte, sem apoio para exercer suas atividades, em dado momento.

Disse o executivo E1 “não ter certeza dos *feedbacks* seus para o corpo diretor como estavam sendo” isso lhe causava certo incômodo. Dessa forma que trocou de psicoterapia por

sentir falta de retorno. O ser humano tem necessidade de receber retorno sobre seus comportamentos, sejam eles no âmbito profissional ou pessoal. Há uma orientação “do outro” para nortear e direcionar a conduta das pessoas, conforme (WILLIAMS, 2005).

E3 ponderou a possibilidade de relação do processo de *coaching* com sofrimento em momentos sobre *feedback* de pontos a atingir em outros funcionários, podendo gerar uma leitura de ameaça ou risco profissional, e ao cargo, provocando sofrimento, de acordo com o perfil do profissional.

Como executivo submetido ao processo de *coaching*, E1 entende a contribuição do processo de *coaching* como positiva de acordo com a forma com que é dita ao *coachee*. Considera ainda a verbalização como interação favorável, somada ao reconhecimento de esforços pessoais e entregas de *feedback*. “Na hora que outro verbaliza sobre o seu trabalho e diz para onde você deve ir, como você deve fazer, o que você tem feito correto, o que você tem que melhorar, é algo que ajuda muito”. E1 concluiu dizendo que “ajuda, eu acho que tira o sofrimento”, em virtude de dar suporte ao executivo. Pondera que isso acontece mesmo que tenha ciência de pontos a melhorar. No entendimento de Paula (2005), o *feedback* se dá para realizar diagnósticos precisos, corrigir falhas, averiguar a eficácia da mudança e, assim, atender a real necessidade do sujeito. A efetividade do processo de dar e receber *feedback* é concomitante com a melhoria do cliente em estabelecer metas de forma acelerada, na medida em que seu autoconhecimento e percepção do outro estão bem desenvolvidos. Nesse contexto, o *feedback* se associa à percepção de autoeficácia, e a utilização dessa técnica propicia a melhoria da capacidade do *coachee* em tomar consciência do que realiza e também de futuras opções a realizar. Dessa forma, o *feedback* é essencial para a mudança de comportamento e sua subsequente manutenção (GAJARDO, 2007).

Outro elemento atenuador do sofrimento citado por E1 refere-se ao líder *coach* que aplicou de forma a reduzir o sofrimento de sua subordinada.

Em contrapartida, a profissional *coach* C1 entende como contraditórios os interesses de um líder *coach*, especialmente nos momentos em que o funcionário gostaria de sair da empresa, “Você vai lá e vai estimular a pessoa a pensar nela e sair da organização?”.

E3 explica “quando alguém fala sobre você... normalmente, fala: ‘esse cara está falando borracha’; normalmente, é a rejeição; é o bloqueio que a gente estabelece”. Essa rejeição aparenta ser o que aconteceu com o E6 quanto ao *feedback* que recebeu sobre sua liderança e o processo de *coaching* a que foi submetido no banco. O E5, após ter passado por processo de *coaching*, o ajudou a tomar a decisão de realizar doutorado em Psicologia Social, pois anteriormente a esse processo também o rejeitava, entendia que era “autoajuda;

sinceramente, não fazia sentido para mim” era “charlatanismo”. Já o executivo E3 também recomenda, “vale muito a pena”. Acrescenta acreditando “acho que as Corporações deveriam ter, justamente, esse conceito de treinamento dentro das suas bases organizacionais”. Este destacou o aspecto de o *coaching* proporcionar o autoconhecimento.

As respostas são diversificadas, múltiplas, mostrando como o *coaching* tem possibilidades estratégicas de ajudar os executivos a superarem situações de sofrimento. Há convergência entre os *coaches* entrevistados sobre a construção de uma estratégia de reflexão como solução. C1 utiliza como ferramental de estratégia a matriz SWOT para tomada de decisão. Comentou que o autoconhecimento gera condições para o *coachee* se posicionar e definir limites para as situações; bem como monta soluções de acordo com o cliente. C2 também cita como ganho conseguir se posicionar, por meio da reflexão. C3 utiliza a escuta com o objetivo de reflexão e de identificar sentimentos, bem como o ferramental de perguntas. O sentido ao cliente se dá conforme ocorre a visualização das opções que possui e age em conformidade com tais entendimentos. C5, em suas respostas, há sinergia com C3, por utilizar como estratégia testes comportamentais com o foco de realinhar ou aproximar o *coachee* com a sua essência. C6 inicia a abordagem estratégica com a pergunta: “Qual é a sua questão?” Como forma de autoconhecimento e alinhamento de sentimento e pensamento com as ações. Já C4 trabalha dentro do *coaching* executivo financiado pela empresa e o foco é a meta; caso pontos de sofrimento impactem nos resultados ela trata o assunto, escuta e acolhe, em virtude de ter que entregar resultados para a empresa e o executivo.

Quanto às habilidades ou competências desenvolvidas pelos profissionais *coaches*, podendo contribuir para a redução do sofrimento, note-se que C1, C2, C3, C4 e C6 enfatizaram a importância de saber ouvir ativamente de modo a gerar reflexão no *coachee*.

Quanto à utilização de ferramentas, C1 e C5 utilizam a matriz SWOT e o teste de personalidade DISC foi citado por C4 e C5 recomendado pelo executivo E5. A ferramenta utilizada também pelo C4 é o 5W2Hs. C5 faz uso de grade de metas, gestão estratégica, bem como de ferramentas: o próprio *assessment* (baseado no DISC), a Matriz SWOT, algumas partes de ferramentas de Gestão de Projetos e também a Roda da Liderança. Já C6 utiliza-se também da Psicologia Positiva, o Eneagrama, a PNL e a antroposofia. O profissional necessita de alguém que o escute, que o apoie e que não opine sobre sua vida e a forma de dirigir a empresa. Precisa de alguém que não dispute com ele, nem o inveje e impossibilite de estabelecer vínculo entre eles. Carece de alguém em quem possa confiar e o ajude a ver solução em curto prazo de tempo. Ao receber apoio, pode ressignificar o que ocasionou desequilíbrio e gerou dificuldade do trabalho, bem como o sofrimento por ter sua identidade

profissional ameaçada (FLAHERTY, 2005; DRAKE; BRENNAN; GORTZ, 2008; KILBURG, 2009; PALMER; WHYBROW, 2010 apud PIMENTA, 2013).

Ao realizar a análise comparativa, todos os profissionais *coaches* concordam que o processo de *coaching* pode ser útil para o enfrentamento do sofrimento psíquico do trabalho vivenciado por executivos.

C1 entende que as pessoas mais desestruturadas devem ir para a psicoterapia. Ela passou por situações em que a pessoa tem a necessidade de falar muito do passado em *life coaching* e não em *coaching* executivo. E essa parte corrobora o que diz C6.

A *coach* C1 entende que há certa desconfiança ou preconceito de mercado quanto ao motivo pelo qual alguém foi indicado para fazer o processo de *coaching*, perguntando-se: “eu não estou sendo bom o suficiente?”. O que se alinha com o dizer do E2 sobre a desconfiança da empresa somente indicar o *coaching* quando há problemas. Citando a literatura de *coaching*, C2 observou que, se a empresa utilizar o processo de *coaching* como último recurso para tentar salvar um executivo dentro da mesma, poderá, com isso, "gerar pressão tão grande que desencadeie sofrimentos, desequilíbrios e tal". C2 citou também a importância de estar “aberto a fazer as reflexões”, ver valor no processo para gerar resultados. C3 respondeu que "às vezes, o funcionário tem um nível de energia muito baixo; e aí, acaba que o processo de *coaching* age como uma pressão, não uma reflexão".

C4 respondeu que "se eu não conseguir fazer essa congruência entre o que é bom para a empresa e o que é bom para o *coachee*, realmente isso pode gerar nele um sofrimento ainda maior, uma pressão maior, uma ansiedade maior". C4 observa que caso o executivo não visualizar como aprendizado, pode se transformar em cobrança. Caso o *coachee* não veja sentido, não tenha propósito para ele, pode gerar ansiedade e desconforto emocional. E6, em sua primeira fase de experiência com *coaching*, não viu motivo para realizar o processo no banco.

Para C5, "Corre o risco... Então levanta questões que, muitas vezes, ele nunca se deu conta, então, corre o risco de aprofundar o sofrimento...". Como em um caso de *coaching* de carreira que realizou, houve o aprofundamento do sofrimento, mas gerou uma mobilização para a ação que não existia há muitos anos. Acrescenta que “existe uma diferença até da abordagem do *coach*, quando você é contratada pela empresa e quando você é contratada pelo profissional; porque, quando eu sou contratada pelo profissional, eu consigo ouvi-lo e acolhê-lo um pouco mais dentro das suas questões emocionais; agora, quando eu estou dentro de uma empresa, a meta é mais rígida... focado na meta que é o desenvolvimento da competência que visa *performance*”. Este entendimento da C5 compactua com Dejours, C1 e C4. A C4

compara a relação com o cliente pagante contratante como o executivo, a sua abordagem é “encaminhar melhor questões emocionais; porque você está ali para atender à percepção de ganho de quem te contratou que, no caso, foi o cliente, ele mesmo”. Para E2, que fez *coach* externo, houve similaridade de entendimentos. Se a empresa financiar o processo de *coaching*, pode haver viés de demanda.

Quanto à recomendação do processo de *coaching* para executivos que estão vivenciando o sofrimento psíquico do trabalho, a maior parte indicaria. "Sim. A hora que a pessoa entende por que ela está sofrendo e começa a traçar caminhos, ela pode sair desse sofrimento", disse C1, que disse também que o *coaching* "É uma coisa boa que tem resultados, traz resultados, mas não é a única". Isso encontra apoio na resposta do Pimenta, quanto a ser alternativa C1 compara cenários de terapia e *coaching*: “Nossa, você está precisando fazer terapia. Não, não vão aceitar”. "Olha, eu acho que você poderia passar por um processo de *coaching*." Ah, é mais fácil, é mais bonito, é mais aceito socialmente, é mais importante, dá certo *status*. "Estou fazendo *coaching*." “De terapia, não necessariamente, é uma certa vergonha.”. C1 recomendaria aos profissionais sair da situação de sofrimento de alguma forma, sendo o processo de *coaching* como uma delas, já que é uma forma aceita no meio em que o executivo está.

Ao realizar a análise comparativa, todos os seis executivos entrevistados responderam que recomendam o processo de *coaching* para colegas executivos que estejam vivenciando o sofrimento psíquico do trabalho. Os pesquisados E3, E4 e E5 apontaram a recomendação pelo motivo de propiciar o autoconhecimento. E1 e E2 citaram que também recomendariam psicólogos. E1 ampliou suas recomendações para *coach* externo e processo de neurolinguística, enquanto E6 acrescentou a opção de tratamento com psiquiatra para situações mais graves. E1 recomendou para situações de sofrimento realizar o processo de *coach* externo à empresa, não realizando com superior hierárquico. Já o E2 entende que toda empresa devia ter em suas bases de treinamento o processo de *coaching*. E1, E3 e E6 chamaram a atenção para a importância da contratação de profissional qualificado e idôneo.

Ao se efetuar uma comparação das respostas dos executivos *coachees* e dos profissionais *coaches*, obtém-se os seguintes resultados quanto à recomendabilidade do *coaching* para os casos de sofrimento psíquico do trabalho dos executivos *coachees* a totalidade dos seis entrevistados recomendariam, sendo dois dos profissionais *coaches* contra não recomendariam.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação buscou investigar as relações entre o *coaching* executivo e o sofrimento psíquico do trabalho. Ela parte do crescente movimento de disseminação do *coaching*, como prática de gestão de pessoas, no mundo empresarial. O estudo propôs uma leitura do processo de *coaching* com profissionais de gestão a partir da lente teórica fornecida pela psicodinâmica do trabalho, em especial sobre o que esta corrente das clínicas do trabalho diz sobre o sofrimento do trabalho, compreendendo os mecanismos de defesa desenvolvidos pelos sujeitos e as suas possibilidades de emancipação.

A pesquisa foi exploratória, utilizando, portanto, uma abordagem metodológica qualitativa. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com doze sujeitos, sendo seis executivos que haviam vivenciado situações de sofrimento do trabalho e que também passaram por processos de *coaching*. Os outros seis entrevistados são *coaches*. O propósito maior do trabalho foi interrogar as relações entre o processo de *coaching* e o sofrimento psíquico do trabalho. Para tanto, o problema de pesquisa foi definido a partir das seguintes perguntas de investigação: a) Quais relações existem entre o *coaching* de executivos, entendido como prática de gestão de pessoas, e o sofrimento psíquico do trabalho vivido por esses profissionais? b) O processo de *coaching* pode ajudar essa categoria no enfrentamento do sofrimento psíquico do trabalho, ou ao contrário pode contribuir para o seu aprofundamento? c) Em que condições uma ou outra dessas alternativas se concretiza? Foram definidos então os seguintes objetivos específicos: 1) analisar vivências de sofrimento do trabalho narradas por executivos que passaram por processo de *coaching*; 2) avaliar se a experiência do processo de *coaching* contribuiu para o enfrentamento do sofrimento psíquico do trabalho vivenciado por esses profissionais ou se, ao contrário, aprofundou esse sofrimento; c) identificar quais elementos seriam responsáveis pela contribuição do processo de *coaching* na atenuação do sofrimento psíquico do trabalho vivido pelos executivos e quais seriam passíveis de aprofundar esse sofrimento.

Ao final da pesquisa acredita-se que se reuniu material suficiente para que se possa responder ao problema de pesquisa. Dessa forma é possível dizer que as relações entre o *coaching* executivo e o sofrimento psíquico do trabalho são complexas, não permitindo uma resposta simples. O processo de *coaching* pode ajudar o executivo no enfrentamento do sofrimento psíquico no trabalho. Mas, ele pode também aprofundar esse sofrimento. De forma bastante resumida pode-se dizer que ele pode ajudar o executivo no enfrentamento do sofrimento psíquico, quando é conduzido por um profissional qualificado, que consegue

estabelecer uma relação de empatia com seu cliente, lançando mão de metodologias e técnicas variadas que trabalhem o indivíduo de forma holística, conectando trabalho e vida pessoal, e favoreçam o autoconhecimento e a mudança de comportamento. Inversamente ele pode aprofundar o sofrimento psíquico do trabalho do gestor quando é um processo imposto pela empresa, atrelado a exigências de metas e desempenho inviáveis num cenário de crises macroeconômicas e competitividade acirrada, sendo conduzido por profissional sem competências adequadas, ou ainda quando o cliente já vivencia um grau elevado de sofrimento psíquico do trabalho que compromete a sua saúde, demandando o acompanhamento de psicólogo. Se o *coach* não conseguir estabelecer um equilíbrio entre o que é bom para a empresa e o que é bom para o *coachee*, isso pode gerar sofrimento ainda maior, como pressão e ansiedade superiores ao que o cliente já possuía. E se o executivo não perceber as sessões como ocasiões de aprendizagem, caso elas não façam sentido para ele, podem se transformar em cobrança, ampliando a ansiedade e o desconforto emocional.

Os entrevistados, tanto os executivos quanto os *coaches* assinalaram que existe diferença na abordagem do *coach* quando o contrato é realizado pela empresa e quando é diretamente feito pelo profissional. No último caso é bem mais provável que o *coach* trabalhe mais detidamente as demandas do *coachee*, podendo acolhê-lo em suas questões emocionais. Porém, quando o processo é contratado pela empresa, a meta é rígida; há a necessidade de evidenciar resultados para o contratante, sendo o processo mais assertivo, focado no desenvolvimento de competências atreladas ao desempenho do executivo.

Seja como for, considera-se que os resultados da pesquisa permitem afirmar que, por um lado o processo de *coaching*, quando bem conduzido, pode ajudar o executivo no seu processo de emancipação, uma vez que o autoconhecimento contribui para que este dê sentido ou supere as situações de sofrimento psíquico do trabalho. Ademais, o *coaching* muitas vezes funciona como uma porta de entrada para que este profissional reflita sobre as situações de sofrimento do trabalho que vivencia. Isto porque o *coaching* não sofre o mesmo tipo de preconceito que existe no mundo empresarial com relação à psicanálise e às terapias psicológicas. Ao contrário, o *coaching* pode até mesmo trazer um status para o executivo que está desenvolvendo esse tipo de trabalho.

Por outro lado, há limites claros a esse processo. O *coaching* reflete um processo de hiperindividualização que marca as formas de gestão próprias do capitalismo contemporâneo, ao passo que o enfrentamento do sofrimento psíquico do trabalho, ao menos de acordo com a psicodinâmica do trabalho, lente teórica utilizada nessa dissertação, depende de mecanismos de defesa coletivos. Para esta corrente das clínicas do trabalho é inequívoco que a avaliação

individualizada do desempenho rompe a solidariedade, manifestando-se, pois, como dominação do trabalho.

O estudo apresenta limitações, sendo que a principal delas que se pôde constatar diz respeito ao número reduzido de executivos entrevistados. Porém, acredita-se ser algo compreensível, uma vez que se tratou de um estudo exploratório. Como recomendação para pesquisas futuras pode-se sugerir um aprofundamento do tema tanto pela via qualitativa, quanto pela via quantitativa. Pela via qualitativa, vale dizer fenomenológica, seria possível focar as histórias de vida dos sujeitos e como elas contribuem para explicar as experiências de sofrimento psíquico do trabalho e as reações face a ele. Pela via quantitativa seria interessante avaliar, de uma perspectiva positivista, se há uma relação de causa e efeito entre o sofrimento psíquico do trabalho (ou a sua ausência) e o processo de *coaching*, bem como se existem fatores mediadores ou moderadores que possam interferir nessa relação.

REFERÊNCIAS

ANWANDTER, P. L. **Coaching integral ici em lós negócios**. Santiago: RIL, 2010.

ARAÚJO, Adriane Reis de. O conceito de assédio moral organizacional como mecanismo eficiente de tutela dos direitos dos trabalhadores: análise de um caso concreto. In: MENDES, Ana Magnólia; MORAES, Rosângela Dutra de; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. **Trabalho e Sofrimento: Prática Clínica e Políticas**. Curitiba: Juruá Editora, 2014. p. 237-254.

ARAÚJO, Kátia de; FERREIRA, Marcos Aurélio de Araújo. O exercício da liderança por meio do estilo coaching na gestão de equipes. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 2, n. 13, p. 47-72, 2009. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/40697/o-exercicio-da-lideranca-por-meio-do-estilo-coaching-na-gestao-de-equipes>>. Acesso em: 07 abr. 2017.

BACKES, Airton Luiz. Trabalho e subjetividade: sofrimento psíquico em contexto de mudanças organizacionais. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 6, n. 14, p. 117-138, maio/ago. 2012. Disponível em: <<http://spell.org.br/documentos/ver/10532/trabalho-e-subjetividade--sofrimento-psiquico-em-contexto-de-mudancas-organizacionais>>. Acesso em: 07 jun. 2015.

BARATI, Guilherme Henrique Lima. **Impasses e perspectivas do coaching: A Psicanálise e seu avesso na (de) formação do trabalhador**. 2015. 302 f. Tese (Doutorado em Administração e Sistemas Educacionais) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BATISTA, Karen; CANÇADO, Vera L. Competências requeridas para a atuação em coaching: a percepção de profissionais coaches no Brasil. **REGE – Revista de Gestão**, Pedro Leopoldo, v. 1, n. 24. p. 23-34, jan. 2016. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/131522>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

BARRETO, Margarida. Violência, Assédio Moral e Sexual do trabalho. In: MENDES, Ana Magnólia; MORAES, Rosângela Dutra de; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. **Trabalho e Sofrimento: Prática Clínica e Políticas**. Curitiba: Juruá Editora, 2014. p. 139-154.

BENDASSOLLI, Pedro F.; SOBOLL, Lis Andrea P. Introdução às clínicas do trabalho: aportes teóricos, pressupostos e aplicações. In: BENDASSOLLI, Pedro F.; SOBOLL, Lis Andrea P.(org.). **Clínicas do trabalho: Novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade**. São Paulo: Atlas, 2011. cap. 1, p. 4-17.

BERRY, R. M.; AHSBY, J. S.; GNILKA, P. B. A comparison of face-to-face and distance coaching practices: coaches perceptions of the role of the working alliance in problem solution. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 63, n. 4, p. 243-253, 2011.

BLOCK, Victoria; MENDES, João; VISCONTE, Luiz. **Coaching executivo: uma questão de atitude**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

BORGES, Livia de Oliveira et al. Condições do trabalho. In: BENDASSOLLI, Pedro F.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo (org.). **Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015. p. 227-236.

CAMARA, P. B.; GUERRA, P.B.; RODRIGUES, J. V. **Novo humanator: recursos humanos e sucesso empresarial**. Portugal: Dom Quixote, 2007.

CAMPBELL, Robert J. **Dicionário de psiquiatria**. São Paulo: Martins Fontes, 1986.

CAMPOS, Teodoro Malta; PINTO, Heloisa Maria Nunes. Coaching nas organizações: uma revisão bibliográfica. **REUNA**, Belo Horizonte, v.17, n.2, p. 15-26, Abr./Jun. 2012. Disponível em: <<http://spell.org.br/documentos/ver/9028/coaching-nas-organizacaoes--uma-revisao-bibliografica>>. Acesso em: 07 jun. 2015.

CARRETEIRO, Teresa. A ética da escuta do sofrimento em diferentes contextos instrucionais. In: MENDES, Ana Magnólia; MORAES, Rosângela Dutra de; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. **Trabalho e Sofrimento: Prática Clínica e Políticas**. Curitiba: Juruá Editora, 2014. p. 103-114.

CARRIL, J. Zen. **Coaching: un nuevo método que funde la cultura oriental y occidental para potenciar al máximo tu vida profesional y personal**. España: Dias de Santos, 2008.

CLUTTERBUCK, D. **Coaching eficaz: como orientar sua equipe de trabalho para potencializar resultados**. São Paulo: Gente, 2008.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

_____. **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches**. 3.ed. California: Sage, 2013.

CUENCA, J. L. M. **Princípios del coaching**. Madrid: Budok, 2011.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho. Estudo de psicopatologia do trabalho**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1987.

_____. **Conferências brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão do trabalho**. São Paulo: Fundap – EAESP/FGV, 1999.

_____. **A banalização da injustiça social**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

_____. _____. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2015c.

_____. Alienação e clínica do trabalho. In: LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Larte Idal (orgs). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2011a. cap. 8, p. 255-286.

_____. Avant-propos para a edição brasileira. In: LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Larte Idal (orgs). **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. 3. ed. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2011b. cap. pref., p. 26-30.

_____. Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Larte Idal (orgs). **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. 3. ed. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2011c. cap. 1, p. 57-123.

_____. Entre sofrimento e reapropriação: O sentido do trabalho. In: LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Larte Idal (orgs). **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2011d. cap. 13, p. 433-448.

_____. O trabalho como enigma. In: LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Larte Idal (orgs). **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2011e. cap. 3, p. 151-166.

_____. Para uma clínica da mediação entre psicanálise e política: A psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Larte Idal (orgs). **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. 3. ed. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2011f. cap. 7, p. 217-251.

_____. Sofrimento e prazer do trabalho: A abordagem da psicopatologia do trabalho. In: LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Larte Idal (orgs). **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. 3. ed. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2011g. cap. 4, p. 167-183.

_____. A carga psíquica do trabalho. In: DEJOURS, Christophe; ADDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho**: Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho. São Paulo: Atlas, 2015a. cap. 1, p. 21-32.

_____; JAYET, Christian. Psicopatologia do trabalho e a organização real do trabalho em uma indústria de processo: metodologia aplicada a um caso. In: DEJOURS, Christophe; ADDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho**: Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho. São Paulo: Atlas, 2015b. cap. 4, p. 67-118.

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

DI STÉFANO, Rhandy. **O Líder-Coach**: líderes criando líderes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

DUTRA, Eliana Glasser. **Coaching**: o que você precisa saber. Rio de Janeiro: Mauad X, 2010.

FREUD, Sigmund. O mal estar da civilização. Novas conferências introdutórias à psicanálise e outros textos. Volume 18. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

_____. **O mal estar da civilização**. Rio de Janeiro: Imago, 2002.

_____. **Totem e tabu**. Livro 4, pequena coleção das obras de Freud. Rio de Janeiro: Imago, 1974.

GAJARDO, L. **Estudio exploratório descriptivo acerca de los factores de êxito de coaching ejecutivo: una revisión de papers empíricos**. Memoria para optar al título de psicología. Santiago: Universidad de Chile, 2007.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social: ideologia, poder e fragmentação social**. São Paulo: Ideias e Letras, 2017.

Global Coaching Community. GCC. **Definição de coaching**. Disponível em : <<http://internationalcoachingcommunity.com/pt-br/o-que-e-coaching/>> Acesso em: 17 jul. 2017.

GONDIM, Sônia Maria Guedes. Emoções e trabalho. In: BENDASSOLLI, Pedro F.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo (org.). **Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015. p. 311-324.

GONZÁLEZ, G. R. **Domine el coaching e potencies su empresa**. Caracas: CEPJDM, 2008.

GRANT, A. **An integrative goal-focused approach to executive coaching**. United States of America: Wiley, 2006.

GRAZIANO, Graziela Oste et al. *Coaching e Mentoring* como instrumento de foco no cliente interno: um estudo regional em São Paulo. **Brazilian Journal of Marketing - Revista Brasileira de Marketing – ReMark**, v. 13, n. 1, p. 47-59, jan. /mar. 2014. Disponível em: <<http://spell.org.br/documentos/ver/29600/coaching-e-mentoring-como-instrumento-de-foco-no-cliente-interno--um-estudo-regional-em-sao-paulo>>. Acesso em: 07 jun. 2015.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

INTERNATIONAL COACHING FEDERATION. **Definição de Coaching**. Disponível em: <<http://icfbrasil.org/>>. Acesso em: 15 de ago. 2016.

JAIME, Pedro. **Executivos Negros: Racismo e Diversidade no Mundo Empresarial**. São Paulo: Fapesp, 2016. p. 31.

KRAUSZ, R. R. **Coaching Executivo: A conquista da Liderança**. São Paulo: Nobel, 2007.

LAGES, A.; O'CONNOR, J. **Coaching com PNL: o guia prático para alcançar o melhor em você e em outros**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

LAPLANCHE, Jean. **Vocabulário da psicanálise**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

LEIBLING, M.; PRIOR, R. **Coaching: paso a paso: Métodos que funcionan**. Espanha: Gestión 2000, 2004.

LHUILIER, Dominique. Filiações teóricas das clínicas do trabalho. In: BENDASSOLLI, Pedro F.; SOBOLL, Lis Andrea P.(org.). **Clínicas do trabalho**: Novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Atlas, 2011. cap. 2, p. 18-47.

MAGALHÃES, Mauro de Oliveira. Coaching. In: BENDASSOLLI, Pedro F.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo (org.). **Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015. p. 171-178.

MARQUES, José Roberto. **Leader Coach – Coaching como filosofia de liderança**. São Paulo: Ser Mais, 2012.

MARQUES, José Roberto; CARLI, Edson. **Coaching de Carreira: Construindo Profissionais de Sucesso**. São Paulo: Ser Mais, 2012.

MARTINS, Soraya Rodrigues. **Clínica do Trabalho: Clínica Psicanalítica**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2009.

MILARÉ, Sueli Aparecida; YOSHIDA, Elisa Médici Pizão. Intervenção breve em organizações: mudanças em coaching de executivos. **Psicologia em Estudo**, v. 14, n. 4, p. 717-727, 2009. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/pe/v14n4/v14n4a12.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2016.

_____; _____. Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças. **Psicologia: Teoria e Prática**. v. 9, n. 1, p. 86-99, 2007. Disponível em: <www.editorarevistas.mackenzie.br/index.php/ptp/article/download/682/401> 01/06/2015>. Acesso em: 07 jun. 2015.

MOREIRA, B. L. **Dicas de feedback: a ferramenta essencial da liderança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

NORO, Greice de Bem; STÜKER, Camila; OLIVEIRA, João Helvio Righi de. A relação das características inerentes aos perfis de liderança no desenvolvimento do processo coaching. **Revista Capital Científico**, v. 13, n.1, p. 1-17, jan./mar . 2015. Disponível em: <<http://spell.org.br/documentos/ver/34890/a-relacao-das-caracteristicas-inerentes-aos-perfis-de-lideranca-no-desenvolvimento-do-processo-coaching>>. Acesso em: 07 jun. 2015.

PASSMORE, J. **Excellence in coaching: the industry guide**. London: Kogan Page, 2010.

PAULA, M. **O sucesso é inevitável: coaching e carreira**. São Paulo: Futura, 2005.

PAYERAS, J. **Coaching y liderazgo: para directivos interesados en incrementar sus resultados**. Madrid: Diaz de Santos, 2004.

PELTIER, B. **The psychologist of executive coaching: theory and application**. New York: Taylor and Francis Group LLC, 2010.

PERCIA, A.; JULIANI, B.; SITA, M. **Coaching: para Alta Performance e Excelência na Vida Pessoal**. São Paulo: Ser Mais, 2014.

PERCIA, A. et al. **Master coaches: técnicas e relatos dos mestres de coaching**. São Paulo: Ser Mais, 2012.

PETERSON, D. B. Executive coaching in a cross-cultural context. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 59, n. 4, p. 261-271, 2007. Disponível em: <<http://psycnet.apa.org/psycinfo/2008-00338-004>>. Acesso em: 07 jun. 2016.

PIETZSCHK, Fritz; MARIOTTI, Franz (Orient.). **Novo Michaelis: Dicionário ilustrado. Inglês-Português, Português-Inglês**. São Paulo: Melhoramentos, 1988.

PIMENTA, Fernando Fernandes. **A Angústia e o medo da dissolução da identidade profissional do executivo no mundo globalizado: o coaching na clínica do trabalho**. 2013. 280 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social – Identidade) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2013.

PROCHASKA, J. O.; DICLEMENTE, C. C. Stages and processes of self-change in smoking: toward an integrative model of change. **Journal of consulting and clinical psychology**, v. 51, n. 3, p. 390-395, 1983. Disponível em: <<http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=1983-26480-001>>. Acesso em: 07 jun. 2016.

RAMOS, David Moreira; SOUZA, Paulo Roberto. Coaching executivo e a mudança comportamental. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 4, p. 87-105, out./dez. 2012. Disponível em: <<http://spell.org.br/documentos/ver/30841/coaching-de-executivos-e-a-mudanca-comportamental>>. Acesso em: 07 jun. 2015.

REIS, Gemano Glufke. Da experiência ao aprendizado: a prática reflexiva como recurso no processo de coaching de executivos. **RECAPE. Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 3, n. 3, p. 34-48, set/dez. 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/40337/da-experiencia-ao-aprendizado--a-pratica-reflexiva-como-recurso-no-processo-de-coaching-de-executivos>>. Acesso em: 07 abr. 2017.

_____; NAKATA, L. E. Modelo transteórico de mudança: contribuições para o coaching de executivos. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 11, n. 1, p. 61-72, 2010. Disponível em: <pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v11n1/v11n1a07.pdf> Acesso em: 07 jun. 2016.

RENNER, John. C. Coaching abroad: insights about assets. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**. v. 59, n. 4, p. 272-285, 2007. Disponível em: <missionfacilitators.com/wp-content/.../03/Coaching-Abroad.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2016.

RICCI, R. **O que é coaching e como ele pode transformar você?** São Paulo. Qualitec, 2006.

ROBBINS, Anthony. Definição de rapport. Disponível em: <<http://www.profissionalenegocios.com.br>>. Acesso em: 13 Abr. 2017.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da; SNAIDERMAN, Bianca. Coaching executivo: a percepção dos executivos sobre o aprendizado individual. **Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 15, n. 3, p. 553-573, jul./dez. 2014. Disponível em: <<http://spell.org.br/documentos/ver/34827/coaching-executivo--a-percepcao-dos-executivos-sobre-o-aprendizado-individual>> . Acesso em: 07 jun. 2015.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, C. R. E. Orientação Profissional, mentoring, coaching, e counseling: algumas singularidades e similaridades em prática. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 11, n.2, p. 299-309, 2010. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902010000200014>. Acesso em: 02 fev. 2016.

SOUZA, P. R. M. **A nova visão do coaching na gestão por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

VICENZI, Siomara. Enfrentamento da auto-sabotagem através do traforismo. In: I SIMPÓSIO DE AUTOCONSCIENCIOTERAPIA, 2007. Anais Eletrônicos. Disponível em: <<http://docslide.com.br/documents/enfrentando-a-auto-sabotagem.html>>. Acesso em: 14 ag. 2016.

VIEIRA, Fernando de Oliveira. “Quem vê cara, não vê coração”: Aspectos discursivos e eufemísticos da sedução organizacional que disfarçam violência e sofrimento do trabalho. **Revista Economia e Gestão**, v. 14, n. 36, p. 194-220, jul./set. 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/32795/---quem-ve-cara--nao-ve-coracao-----aspectos-discursivos-e-eufemisticos-da-seducacao-organizacional-que-disfarcam-violencia-e-sofrimento-no-trabalho>>. Acesso em: 14 abr. 2017.

VILLA, Juan Paplo; CAPERÁN, Jose Ángel. **Manual de coaching: como mejorar el rendimiento y las personas**. Barcelona: Profit, 2010.

WERLANG, B. S. G.; OLIVEIRA, M. S. **Temas em psicologia clínica**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

WILLIAMS, R. L. **Preciso saber se estou indo bem!** Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

WITHMORE, J. **Coaching for performance: growing human potential and purpose: the principles and practice of coaching and leadership**. London: Nicholas Brealey Publishing, 2009.

WHITLAM, John; HARLAND, Mike; DAVIES, Vitoria. (Orgs.) **Dicionário prático**. Inglês-Português, Português-Inglês. Glasgow: Harper Collins Publishers, 2001.

WORLD HEALTH ORGANIZATION - WHO. **Definition of health**. Disponível em: <www.who.int>. Acesso em: 13 Abr. 2017.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista do executivo *coachee*

Roteiro de Entrevista do Executivo *Coachee*

Identificação do Entrevistado

Nome:

Idade:

Formação:

Empresa em que trabalha atualmente:

Área de atuação:

Cargo que ocupa:

1) Poderia nos contar brevemente sua trajetória profissional (a entrada no mundo do trabalho, as empresas pelas quais passou, os desafios que atravessou)?

2) Ao longo dessa trajetória você vivenciou situações que entende que o levaram ao sofrimento psíquico? Poderia descrever essas situações? O que sentiu? Quais sintomas teve? Elas resultaram em algum tipo de transtorno a sua saúde? Ocasionalmente alguma doença?

3) Que estratégias você desenvolveu para lidar com o sofrimento vivenciado do trabalho? Como as colocou em ação? Que resultados geraram?

4) Você já passou por processos de *coaching* durante seu percurso profissional? O que poderia nos dizer das experiências dessa natureza que possuiu? Qual a relação delas com o desenvolvimento da sua trajetória?

5) E quanto à relação entre o processo de *coaching* e o sofrimento psíquico do trabalho que atravessava ou tinha atravessado, o que poderia nos dizer a respeito?

6) Você considera que a participação no processo de *coaching* contribuiu positivamente para o enfrentamento das situações de sofrimento psíquico vivenciadas do trabalho, ajudando a dar sentido a essas situações e a buscar formas de enfrentamento? De que forma? Poderia dar exemplos concretos dessa contribuição positiva?

7) Inversamente, acredita que essa participação no processo de *coaching* pode ter contribuído para aprofundar o sofrimento psíquico do trabalho, uma vez que sinalizava para expectativas da empresa quanto ao seu desempenho profissional e entrega de resultados num contexto laboral cada vez mais competitivo?

8) O que especificamente no processo de *coaching*, na sua relação com o(s) profissional(ais) que o atendeu (atenderam) contribuiu para o enfrentamento ou para o aprofundamento do sofrimento psíquico do trabalho?

9) Você recomendaria o processo de *coaching* para colegas executivos que lhe disseram que estão vivenciando o sofrimento psíquico do trabalho? O que diria para eles?

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista do profissional *coach*

Roteiro de Entrevista do profissional *Coach*

Identificação do entrevistado

Nome:

Idade:

Formação acadêmica:

Tipo de *coaching* com o qual atua:

Tempo de atuação como profissional de *coaching*:

- 1) Poderia nos contar brevemente sua trajetória profissional, como chegou e o que o levou a atuar como *coach*?
- 2) Ao longo da sua trajetória como *coaching*, que tipos de trabalhos já desenvolveu com executivos? Quais são as principais contribuições que o *coaching* pode dar a esses profissionais?
- 3) Em sua experiência como *coaching*, você já precisou lidar com situações de sofrimento psíquico do trabalho vivenciadas pelos executivos que atendia? Esta questão do sofrimento psíquico do trabalho foi algo trazido por esses profissionais, foi uma demanda explícita deles ou foi algo que você foi percebendo nas conversas com esses profissionais sem que eles verbalizassem? Poderia nos dar exemplos?
- 4) Como você lidou com essas situações de sofrimento psíquico do trabalho que apareceram nas seções de *coaching*? Considera que as seções ajudaram o *coachee* a dar sentido a essas situações e a encontrar estratégias para o seu enfrentamento? Poderia dar exemplos?
- 5) Que habilidades ou competências que você desenvolveu como profissional de *coaching*, ou que métodos utilizados nas seções considera que o ajudaram a ajudar o *coachee* a dar sentido a essas situações de sofrimento psíquico do trabalho e a encontrar estratégias para o seu enfrentamento?
- 6) Nos casos em que não tenha sido possível lidar, no processo de *coaching*, com o sofrimento psíquico do trabalho que emergiu nos encontros com o *coachee*, que encaminhamentos sugeriu a ele? Teve informações sobre os desdobramentos?
- 7) A partir da sua experiência, considera que o *coaching* pode contribuir para o enfrentamento do sofrimento psíquico do trabalho vivenciado por executivos?

8) Inversamente, acredita que em alguma situação específica a participação em processos de *coaching* pode aprofundar o sofrimento psíquico vivenciado por executivos, por exemplo, quando essa participação é requerida pela direção da empresa como forma de extrair maiores resultados do profissional num contexto laboral de competição acirrada?

9) Você recomendaria o processo de *coaching* para executivos que estão vivenciando o sofrimento psíquico do trabalho? O que diria para eles?

APÊNDICE C – Carta convite

Carta Convite

Caríssimos,

Primeiramente gostaria de agradecer o seu retorno à pesquisa e contribuição.

Atualmente, no Brasil, temos pouco material de estudo sobre o assunto e gostaríamos de sua contribuição para os estudos de pesquisa sobre o tema:

"As relações entre o *coaching* executivo e o sofrimento psíquico do trabalho: um estudo exploratório qualitativo".

Escolhemos o estudo do processo de *coaching* por estar em grande crescimento em nosso País e, focadamente, buscamos entender sua relação com o sofrimento.

Considerando a relevância do tema exposto, vimos solicitar a sua participação nesta pesquisa, que consistirá de entrevista. Esta entrevista poderá acontecer em local de sua melhor preferência ou de forma virtual.

Vale ressaltar que dados pessoais coletados serão mantidas no formato sigiloso, já que dados dos entrevistados, assim como das empresas que mencionarem, serão representados por códigos na dissertação ou em outro meio de comunicação. O questionário da entrevista é composto por 9 perguntas, não tomando extenso tempo. Podemos agendar de imediato, conforme disponibilidade na agenda.

Quem é público desta pesquisa:

- * Profissionais *Coaching* de executivos e
- * Executivos que realizaram processo de *Coaching*.

Observação: Caso tenha executivos a indicar, isso será contribuição para esta pesquisa científica.

Ao final do projeto, receberá um convite para participar da apresentação de defesa dos resultados. E, também, receberá uma cópia dos resultados finais.

Agradecemos antecipadamente pela atenção e destacamos a importância da sua participação, para o atingimento do objetivo proposto no projeto em referência.

Equipe de pesquisa:

Cordialmente,

Profa. Simone Soares

Aluna do Programa de Mestrado em Administração, com ênfase em Capacidades Organizacionais, da FEI de São Paulo

simonesoares.prof@gmail.com

http://lattes.cnpq.br/4225580311649136

Docente - Treinamentos

11 9 7259-0195 (Vivo)

11 9 9163-1607 (Tim) (Whatsapp)

Orientador e professor do Programa de Pós Graduação em Administração no Centro Universitário da FEI

Dr. Pedro Jaime de Coelho Júnior

E-mail: pedrojaim@fei.edu.br

<http://lattes.cnpq.br/0682311806037694>

