



## **Coaching e a produção nacional no século XXI: Manifestações e práticas da organização neoliberal**

### ***Coaching and national production in the 21st century: Manifestations and practices of neoliberal organization***

### ***Coaching y la producción nacional en el siglo XXI: Manifestaciones y prácticas de la organización neoliberal***

 [10.5020/2318-0722.2024.30.e14737](https://doi.org/10.5020/2318-0722.2024.30.e14737)

**Mauro Rodrigo Schneider**  

Doutorando em Administração (UFMG), linha "Estudos Organizacionais, Trabalho e Pessoas". Mestre em Administração (UFMG), linha "Estudos Organizacionais, Trabalho e Pessoas" (2022). MBA em Gestão Estratégica de Negócios na Universidade Fumec (2018). Possui graduação em Marketing pelo Centro Universitário UNA (2017). Prêmio de Melhor Aluno do curso. Membro do Núcleo de Estudos em Participação e Subjetividade (NEPS).

**Ana Paula Paes de Paula**  

Pós-Doutora em Administração pela EAESP-FGV (2005), Doutora em Ciências Sociais pelo IFCH-UNICAMP (2003) e Mestre em Administração Pública e Governo pela EAESP-FGV (1998). Realizou formação teórica em Psicanálise no Círculo Psicanalítico de Minas Gerais (CPMG) (2009-2014) e foi Professora Residente do IEAT-UFMG (2014-2015). Atualmente é Professora Titular e Pesquisadora da FACE-CEPEAD-UFMG e coordenadora do Núcleo de Estudos em Participação e Subjetividade (NEPS).

#### **Resumo**

Este artigo propõe-se a analisar a produção acadêmica sobre o *coaching* no Brasil neste século. Sob a égide do neoliberalismo global, o referencial teórico procura conhecer as intersecções entre os imperativos economicistas e a prática do *coaching* nas organizações. Neste sentido, buscou-se investigar o conflito entre a racionalidade econômica e a subjetividade humana, assim como exemplificar as construções dos Estudos Organizacionais frente aos cenários contemporâneos. Em relação à abordagem metodológica, este estudo utilizou a bibliometria para levantamento da publicação nacional sobre o tema do *coaching* no país e, posteriormente, analisou os artigos de acordo com a metodologia de Bardin (2011), tendo como categorias os cinco elementos identificados no referencial teórico: as políticas de recursos humanos, a burocracia, a dominação psicológica, a quantofrenia e a flexibilização do trabalho. A partir do entendimento dos conceitos de organização neoliberal, identificou-se que os estudos do tema confirmam o caráter funcionalista de normatizar e condicionar a existência humana de acordo com os padrões instrumentais do sistema econômico, avessos à condição social e dialógica humana. A prática do *coaching* no Brasil é idealizada para o desenvolvimento humano *de acordo com os padrões neoliberais*, ou seja, de acordo com a concepção do homem unidimensional, o ser humano empresa, pois a objetividade organizacional coloniza a subjetividade pessoal de forma a adquirir primazia sobre o agir social.

**Palavras-chave:** *coaching* executivo, *coaching*, neoliberalismo, subjetividade, estudos organizacionais.

#### **Abstract**

*This article analyzes the academic production on coaching in Brazil this century. Under the aegis of global neoliberalism, the theoretical framework seeks to understand the intersections between economic imperatives and the practice of coaching in organizations. In this sense, we sought to investigate the conflict between economic rationality and human subjectivity, as well as exemplify the constructions of Organizational Studies in the face of contemporary scenarios. Regarding the methodological approach, this study used bibliometrics to survey the national publication on the topic of coaching in the country and, subsequently, analyzed the articles according to the methodology of Bardin (2011), having as categories the five elements identified in the theoretical framework: human resources policies, bureaucracy, psychological domination, quantaphrenia and work flexibility. From the understanding of the concepts of neoliberal organization, it was identified that studies on the topic confirm the functionalist character of normalizing and conditioning human existence according to the instrumental standards of the economic system, contrary to the human social and dialogic condition. Answering the main research question, the practice of coaching in Brazil is idealized for human development*

according to neoliberal standards, that is, according to the conception of the one-dimensional man, the human being is a company, as objectivity organizational colonizes personal subjectivity in order to acquire primacy over social action.

**Keywords:** executive coaching, coaching, neoliberalism, subjectivity, organizational studies.

## Resumen

Este artículo examina la producción académica sobre coaching en Brasil en este siglo. Bajo los auspicios del neoliberalismo global, el marco teórico busca comprender las intersecciones entre los imperativos economistas y la práctica del coaching en las organizaciones. En este sentido, buscamos investigar el conflicto entre racionalidad económica y subjetividad humana, así como ejemplificar las construcciones de los Estudios Organizacionales frente a los escenarios contemporáneos. En cuanto al enfoque metodológico, este estudio utilizó bibliometría para relevar las publicaciones nacionales sobre el tema de coaching en el país y, posteriormente, analizó los artículos según la metodología de Bardin (2011), teniendo como categorías los cinco elementos identificados en el marco teórico: políticas de recursos humanos, burocracia, dominación psicológica, cuantofrenia y flexibilidad laboral. A partir de la comprensión de los conceptos de organización neoliberal, se identificó que los estudios sobre el tema confirman el carácter funcionalista de normalizar y condicionar la existencia humana según los estándares instrumentales del sistema económico, contrarios a la condición social y dialógica humana. Respondiendo a la pregunta principal de la investigación, la práctica del coaching en Brasil está idealizada para el desarrollo humano según los estándares neoliberales, es decir, según la concepción del hombre unidimensional, el ser humano es una empresa, ya que la objetividad organizacional coloniza lo personal. Subjetividad para adquirir primacía sobre la acción social.

**Palabras clave:** coaching ejecutivo, coaching, neoliberalismo, subjetividade, estudios organizacionales.

---

Atualmente, no âmbito das organizações, o sujeito econômico busca substituir seu ego pelo ideal econômico das mesmas, que criam mecanismos para anular a instância crítica individual. Nesse ensejo, apresenta-se a primeira regra como a ação de aceitar todas as regras (Pagès et al., 1987). Em outros termos, na produção de subjetividades dos últimos 50 anos, os indivíduos tomam a si próprios como empresas geridas, principalmente, pelos paradigmas econômicos (Safatle et al., 2020).

Desde o advento da Revolução Industrial, o agir da sociedade ocidental foi reestruturado pela centralidade do trabalho, pela linguagem e pelas construções sociais ideológicas. Ao mesmo tempo, a Modernidade impôs uma série de novos dilemas: a aceleração do tempo, a constante transição das tecnologias, a perplexidade humana frente às incertezas e a geometrização da natureza e da Ciência (Paula, 2021). Nesse sentido, o individualismo começa a materializar-se por meio do liberalismo – o governo econômico dos homens (Laval, 2020). Protagonistas nessa realidade, as organizações se tornaram a base da sociedade porque empregam um grande número de pessoas e determinam o ritmo de suas vidas (Perrow, 1991). Através desta teia econômica, cria-se uma espécie de ditadura financeira, pois “a política neoliberal deve mudar o próprio homem” (Dardot & Laval, 2016, p. 91).

A atual orientação pessoal deve ser voltada para a comercialização de mercadorias e serviços, alta produtividade, superação de metas, multiplicação de resultados, todos ordenados pelas ferramentas gerenciais das organizações, forjadas por falso otimismo e real charlatanismo na “Era do Vazio” (Gaulejac, 2007, p. 18). Theodor Adorno sugeriu a perda da subjetividade em *Dialética do esclarecimento*, afirmando que “o senso de realidade, a adaptação ao poder, não é mais resultado de um processo dialético entre o sujeito e a realidade, mas é imediatamente produzido pela engrenagem da indústria” (Adorno & Horkheimer, 1985, p. 169).

Na década de 1980 no Brasil, Fleury e Fischer (1985, p. 168) afirmaram que “da lógica organizacional de redução de conflitos ao nível das relações interpessoais e das relações de autoridade, surge o treinamento no campo das relações humanas”, em que as empresas brasileiras lançam mão de programas de treinamento e desenvolvimento, objetivando a integração do indivíduo e a “garantia” de boas relações em suas atribuições profissionais. Isso significa microgerenciar os “recursos humanos”, de forma que a ideologia dominante seja amplamente introjetada. Assim, dentro do leque de opções, um tipo específico de treinamento tem sido o braço direito da gestão moderna: o *coaching*. Sob o atributo de desenvolvimento humano, as técnicas do *coaching* permitem às organizações um gerenciamento individual de cada indivíduo, ou de pequenos grupos de indivíduos, avaliando e moldando as crenças e objetivos pessoais aos objetivos e à cultura organizacional.

No país, importantes esforços científicos no estudo do *coaching* têm sido realizados (Campos & Storopoli, 2015; Milare & Yoshida, 2007; Moraes, 2007; Oliveira-Silva et al., 2018; Rocha-Pinto & Sniderman, 2014; Safatle et al., 2020; Salles et al., 2019), sobretudo na área da Psicologia e nos caminhos da Psicanálise. Entretanto, o tema ainda carece de investigações científicas.

Ante ao exposto, este artigo busca problematizar a construção da prática do *coaching* no Brasil para descobrir sua real vocação dentro da realidade neoliberal na qual está inserido, respondendo se o *coaching* no Brasil desenvolve

peças ou serve mais aos objetivos econômicos. Visa-se pesquisar de quais abordagens o *coaching* lança mão dentro do *modus operandi* neoliberal neste século, para conhecer sua participação na sociedade moderna e seus efeitos nas organizações.

O objetivo geral deste artigo é compreender o desenvolvimento da prática do *coaching* no Brasil sob a ação global do neoliberalismo, a partir de uma pesquisa da produção nacional sobre esse tema. Como objetivos específicos, destacam-se: relacionar o neoliberalismo e a prática do *coaching* a partir de aspectos socioeconômicos; investigar o conflito entre a racionalidade econômica e a subjetividade humana; e exemplificar as construções críticas dos Estudos Organizacionais frente aos cenários contemporâneos. Nas próximas seções, apresentam-se os referenciais sobre *coaching* e *coaching* executivo, a organização neoliberal do século XXI, seguidas da abordagem metodológica, resultados e discussões.

## Coaching e Coaching Executivo

No contexto global, com as metamorfoses criadas e geridas pelas próprias organizações, o ser humano encontra-se entre a racionalidade mercantil e sua vocação dialógica humana. Bitencourt (2004, p. 59) sugeriu que “a gestão de competências surge como uma resposta de capacitação e traz importantes reflexões sobre o significado do trabalho, o papel dos indivíduos e da educação contínua”. Em seu estudo, a autora concluiu que se pode “observar a dificuldade em construir competências coletivas, o que sinaliza uma tendência a valorizar aspectos individuais, apesar da ênfase atribuída aos trabalhos em equipe (Bitencourt, 2004, p. 67). Em vista disso, Santos (2020, p. 25) afirmou que o *coaching* pode objetivar “um caminho seguro rumo ao estado desejado”. Emerge assim a seguinte pergunta: desejado por quem?

Segundo Hawkins e Smith (2007, p. 2), “se olharmos para trás, a mentoria tem acontecido informalmente há muito tempo, embora como disciplina seja algo oferecido apenas nos últimos anos”. Os autores afirmaram que a consultoria empresarial tem sido desenvolvida no hemisfério norte há mais de 50 anos, porém a atenção voltada à aprendizagem pessoal e liderança é mais recente. “Mudar e transformar esse *eu* é o propósito da aprendizagem na Contemporaneidade” (Marín-Díaz, 2015, p. 10). Nessa discussão, insere-se a questão sobre a prática do *coaching* no Brasil: trata-se de desenvolvimento humano ou econômico? Pesquisar o *coaching* não é tarefa simples. Ao mesmo tempo que a escassez de estudos empíricos sobre o tema limita seu escopo, a academia sempre viu o tema com desconfiança. Segundo Oliveira-Silva et al. (2018, p. 364):

Escrever e analisar criticamente o *coaching* a partir de uma perspectiva acadêmica são tarefas desafiadoras e necessárias, principalmente pela variedade de conceitos existentes, amplitude de abordagens teóricas e práticas que subsidiam o exercício do *coaching*, bem como a escassez de estudos empíricos voltados para o tema.

Os autores citam periódicos internacionais (*The Coaching Psychologist*, *International Coaching Psychology Review*, *International Journal of Evidence-Based Coaching and Mentoring*) para evidenciar o estágio mais avançado das pesquisas sobre o tema fora do Brasil. Ao visitar o site dos periódicos, nota-se uma tendência a estudos relacionados à Psicologia e a dissolução entre os limites do *homo economicus* e do *homo socialis*.

As origens do termo *coaching* diferem em relação ao lugar e à época. *Coaché* é uma palavra francesa antiga que significa “um veículo para transportar pessoas de um lugar para outro” (Goldsmith et al., 2003). De acordo com Underhill (2010) *apud* Melo et al. (2015), a palavra *coach* é originária da Hungria do século XV e refere-se à aldeia de *Kocs*, onde eram construídas finas carruagens de transporte. Deste conceito, entende-se o *coaching* como uma ferramenta transportadora de uma pessoa de um ponto a outro.

Whitmore (2012) afirmou que *coaching* significa desbloquear o potencial das pessoas para maximizar seu próprio desempenho. No *coaching* executivo, um *coach* entra na realidade organizacional e promove a facilitação de recursos que já estão nos *coachees* (os beneficiados pelas técnicas). Entretanto, é inegável o caráter pré-concebido de sua ideologia prescritiva, ou seja, o *coaching* como ferramenta que promove a mudança pessoal e profissional, através de ressignificações, ajustamentos, quebra de paradigmas internos, desenvolvimento de liderança e tantos outros objetivos voltados para o futuro e comprometidos com resultados corporativos.

De acordo com investigação de Passmore e Fillery-Travis (2011), o primeiro estudo que relacionava *coaching* e organizações foi realizado por Gorby (1937). Embora limitado em seu escopo, inaugurou uma área que muito se desenvolveria no final do século XX. No Brasil, com a chegada da prática estrangeira, profissionais de diversas áreas começaram a replicar técnicas conhecidas como *soft skills* (habilidades interpessoais) em treinamentos, consultorias e seminários para atender a uma crescente demanda organizacional. Dinsmore e Soares (2014) exemplificaram tal realidade em seu trabalho de consultoria na década de 1980 com o presidente da Amil, Edson Bueno. Naquela ocasião, o médico e diretor da empresa escolheu o *coaching* porque “queria desenvolver-se como executivo e capacitar sua equipe gerencial com o objetivo de imprimir um crescimento dramático à empresa” (Dinsmore & Soares, 2014, p. 17).

Segundo Starr (2011), o *coaching* executivo baseia-se na interdependência dos seres humanos, e seus envolvidos revisitam internamente a motivação e os valores que fazem sua vida profissional readquirir sentido pessoal. O *coaching* executivo diferencia-se do *coaching* de vida, pois possui uma abordagem mais ampla de aprimoramento, com “seu

enfoque dual de trabalho um a um e em desenvolver o executivo como líder, enquanto também ajuda aquele líder a alcançar os resultados dos negócios” (Milare & Yoshida, 2007, p. 93).

Ao estudar a prática do *coaching* sob a ótica da Psicologia, Oliveira-Silva et al. (2018) destacaram a pluralidade de abordagens que constituem sua ação no Brasil. Além de ser utilizado em diversas áreas das organizações, pode apresentar diferentes *backgrounds* e estilos, principalmente por não possuir reconhecimento e regulamentação profissional no país (Oliveira-Silva et al., 2018; Salles et al., 2019). Tal interdisciplinaridade recebe aporte da Psicologia, Administração, esportes, entre outros. Destarte, o Quadro 1 apresenta diferentes abordagens de *coaching* e suas respectivas essências.

No Brasil, existe uma escassez de artigos revisados por pares e publicados em periódicos indexados sobre o tema, o que será devidamente evidenciado no capítulo da abordagem metodológica.

Dardot e Laval (2016) são consoantes a essas discussões, classificando a prática do *coaching* como controle social, na qual a subjetividade do indivíduo é investigada, moldada e continuamente transformada dentro e fora das organizações, de acordo com os princípios de governamentalidade do mercado. Aqui, entendemos o entrelaçamento entre o *coaching* de vida e *coaching* executivo, como ferramentas que buscam unidimensionalizar o agir humano através do cálculo utilitarista universal, motivo pelo qual decidimos tratar nesse artigo do *coaching* de uma forma geral. Segundo os autores, “conhecer melhor os ‘estados’ do nosso eu, nosso ‘cenário de vida’, as regras dos diferentes ‘jogos sociais’, é compreender como nos comunicamos e, portanto, controlar a própria comunicação” (Dardot & Laval, 2016, p. 340).

## A Organização Neoliberal

Ao longo do tempo, a ideia de organização como uma estrutura tornou-se tão natural e comum na sociedade que sua imagem tangível preestabelecida na Revolução Industrial desvanece, assumindo conceitos “literais” (Morgan, 1996, p. 230). Com a ubiquidade do termo “organização”, uma série de concepções automáticas, cada vez mais descritivas e prescritivas, surge nos Estudos Organizacionais. Giddens (2008, p. 348) definiu a organização como “um grupo amplo de pessoas, estruturado em linhas pessoais e constituído para se alcançarem objetivos específicos”. Mesmo não sendo a única base teórica do autor sobre o assunto, nota-se a perspectiva estritamente objetivista.

Apresentando uma visão holística, Pagès et al. (1987, p. 31) afirmou que “a organização é um conjunto dinâmico de respostas a contradições”. O autor desenvolveu seu conceito acrescentando que a organização é um sistema de mediações, entendido pelo seu efeito de transformação da sociedade em que a relação dialética é composta pela empresa e o sistema social. A organização (com o sistema que a margeia) opera sua manutenção no poder, pois:

Investe nos aparelhos ideológicos da sociedade global, principalmente por meio do Estado, procura influenciar sua orientação, integrar as escolas, as universidades, ou universitários... e torna-se ela própria um dos altos lugares da produção ideológica conformista (Pagès et al., 1987, p. 36).

E a ultramoderna organização neoliberal? Como conceituá-la no século XXI?

Antes de conceituar o neoliberalismo como um sistema pós-democrático, deve-se, primeiramente, analisar o liberalismo e sua evolução histórica. De acordo com Bianchetti (2001, p. 44), o termo “liberalismo” pode ser utilizado em três sentidos: como concepção do mundo ou filosofia centrada no indivíduo; como teoria política que se preocupa com as origens e natureza do poder; como teoria econômica organizada sobre as leis do mercado e que fundamenta relações de produção capitalista.

O britânico Adam Smith (1723–1790), tendo o Iluminismo como pano de fundo, inaugurou o discurso econômico e sua filosofia moral em congruência com a racionalidade moderna. A nova formação civil organizada iniciou os passos do liberalismo ao propor uma sociedade comercial em que o Estado atua com sua “mão invisível”, menos regulador e mais provedor de infraestrutura e leis que fomentem as trocas em um “lugar justificado” de comércio – o mercado. O projeto social do liberalismo clássico também apresentava base utilitarista, ou seja, derivava da filosofia moral de Jeremy Bentham (1784–1832) e John Stuart Mill (1806–1873), que acreditavam que a ação individual poderia beneficiar o indivíduo e a coletividade, enquanto produzisse sempre a máxima quantidade de bem-estar.

Ao longo do século XVIII, o liberalismo tornou-se a razão governamental (Foucault, 2010), principalmente por delimitar nacionalmente o poder do Estado no mercado. Dessa forma, a ideologia do sistema econômico vigente cresceu com os ideais da sociedade burguesa por meio do advento do conceito do *laissez-faire*, da propriedade privada que se tornava um direito natural, advogando contra a intervenção e controle do Estado. Segundo Dardot e Laval (2016, p. 89), o liberalismo “é a própria filosofia da Revolução Industrial”. Nessa época, as consequências desses eventos transformaram profundamente toda a sociedade, pois propiciaram o início da Revolução Industrial (1760) na Inglaterra. Desde então, a história do capitalismo pode ser contada pela sofisticação permanente nos modos de dominar o ambiente organizacional e tudo que o rodeia (Boltanski & Chiapello, 2020).

Ao longo do século XIX, a Revolução Industrial havia se prolongado para outros países da Europa e atravessado o Oceano Atlântico, chegando aos Estados Unidos, onde se desenvolveu em um extenso território com diferentes climas e realidades sociais, ou seja, era a essência do fenômeno do “imperialismo”, em que nações desenvolvidas buscaram expandir seus territórios, negócios e influência em nome do progresso, avançando para África, Ásia e

Oceania. A esse respeito, Arendt (1988, p. 156) afirmou que “o imperialismo surgiu quando a classe detentora da produção capitalista rejeitou as fronteiras nacionais como barreira à expansão econômica”. Furno (2022), por sua vez, afirma que sob pretexto de levar o “progresso” adiante, as nações desenvolvidas exportaram não apenas seu modelo de exploração laboral local, mas também seus ideais colonialistas de falsa superioridade.

No século XX, a globalização (denominação alternativa ao imperialismo) alcançou novos patamares, o que influenciou novas construções acadêmicas que estudavam os recentes fenômenos, a partir do empirismo científico. Assim sendo, as universidades empreenderam esforços, e modelos de Administração são desenvolvidos na chamada Era Clássica. Entre os mais relevantes, podem-se citar a Teoria da Administração Científica (Frederick Taylor), a Teoria Clássica da Administração (Henri Fayol), a Teoria das Relações Humanas (Elton Mayo) e a Teoria da Burocracia (também delimitada por Max Weber). Esses modelos foram transpostos para a área de Recursos Humanos, refletindo, nas práticas organizacionais, movimentos com base nas ciências comportamentais, em busca de apaziguamento nas relações capital-trabalho no Brasil (Caldas et al., 2002).

Ainda antes da Segunda Guerra, o americano Walter Lippmann (1889–1974) realizou, em 1938 em Paris, um evento que seria a fundação de um novo sistema econômico mundial. Denominado “Colóquio Lippmann”, o encontro foi a primeira tentativa de uma reunião internacional de renovação do pensamento liberal, que futuramente se transformaria no Fórum Econômico Mundial de Davos (Dardot & Laval, 2016). Por sua vez, Friedrich August von Hayek (1889–1992), austríaco e discípulo da escola de pensamento econômico de seu país, começou a delinear em 1947 suas iniciativas ao convocar uma reunião com pensadores da época (Lionel Robbins, Karl Popper, Ludwig von Mises e Milton Friedman, entre outros) para discutir planos e estratégias que enfrentassem as insistentes políticas de regulação e intervencionismo que prejudicava o capitalismo (Paulani, 2006).

A segunda metade do século XX trouxe avanços da eletrônica e da informática para modernizar a sociedade do pós-guerra através da Ciência – surgiram os computadores nos aglomerados empresariais e, posteriormente, a internet. A Era Neoclássica originou um período caracterizado pelo redimensionamento das organizações modernas, exigindo rápido desenvolvimento acadêmico e industrial. Entre as principais contribuições, pode-se citar a Teoria dos Sistemas (Ludwig von Bertalanffy), a Teoria Contingencial (diversos autores), a Teoria Estruturalista (diversos teóricos) e a Teoria Comportamental. Relacionados com a abordagem comportamental, vários autores desenvolveram contribuições atualmente revisitadas na literatura gerencialista: os modelos de Maslow (Hierarquia das metanecessidades), McGregor (Teoria X e Y), Herzberg (Teoria dos Dois Fatores), Likert (Teoria Motivada da Administração), Chester Barnard (As funções do executivo) e Chris Argyris (Teoria de Ação), entre outros.

Ainda em relação aos modelos de gestão, o *Volvismo* e o *Toyotismo* (modelo *just in time*) surgiram nas décadas de 1960 e 1970, nas fábricas da Suécia e do Japão, respectivamente, como renovação ao Fordismo. Em ambos os modelos, eleva-se uma palavra que se relaciona com a nova ordem econômica que começa a surgir: a flexibilização.

O exame dos aspectos históricos, políticos e socioeconômicos expostos até o momento, permite-nos asseverar que a organização neoliberal do século XXI se beneficia de diversos mecanismos de poder em conjunto, entre os quais identificamos como relevantes, de acordo com o que a teoria delimita e nossa percepção investigativa do tema abordado indica: as políticas de recursos humanos, a burocracia, a dominação psicológica, a quantofrenia e a flexibilização. Para maior compreensão destes elementos, devemos estender seus entendimentos a seguir.

As políticas de recursos humanos apresentam-se como instrumentos de falsa neutralidade nas organizações (Gaulejac, 2007). O fato de considerar o ser humano como “recurso” é uma forma de instrumentalizá-lo. Em relação ao vocabulário neoliberal:

Flexibilidade, comunicação, reatividade, motivação, mobilidade empenho são as palavras-chave de uma política de qualidade na gestão dos recursos humanos. São todos termos que exprimem a necessidade de uma mobilização psíquica a serviço dos objetivos da empresa (Gaulejac, 2007, p. 102).

Por sua vez, Pagès et al. (1987) acrescentou que as políticas de pessoal possuem contexto ideológico no sentido de imprimir uma ideia de igualdade de oportunidades, ética e justiça a partir de grandes discursos que engrandecem os princípios norteadores das organizações. Uma pesquisa sobre a gestão de recursos humanos (GRH) traduziu-se em competitividade das organizações, pois:

A dimensão coletiva das relações de trabalho, representada pelas negociações com os sindicatos, tornou-se uma função secundária para a GRH, e iniciou-se um enorme esforço para a criação de métodos e métricas para calibrar pessoas – seus conhecimentos e comportamentos – e organizações, cabendo à gestão por competências o papel de alinhá-las e torná-las mais eficientes (Amorim et al., 2019, p. 215).

A burocracia, antigo mecanismo de controle e antecipação de conflitos, é considerada por Motta (1978) como a essência da intransigência e do conservadorismo, que cria um senso de despersonalização e despolíticação, transferindo para a linguagem das regras a ideologia capitalista das organizações. O autor declarou que a sociedade organizacional é a sociedade burocrática, do objetivo ao subjetivo. Segundo esse pensamento, “a superação histórica da sociedade altamente burocratizada não pode estar divorciada da superação das bases materiais e institucionais em que ela floresce, nem da moral que amadurece seus frutos” (Motta, 1978, p. 75).

Ao pesquisar sobre novas formas de burocracia, verificou-se uma ausência de estudos que pesquisassem o tema nas organizações do século XXI no Brasil, sendo ainda investigada no capital público. Tal resultado é consoante com Sennett (2015) e sugere uma mudança de orientação das organizações, que se beneficiaram da diminuição dos vínculos empregatícios, do exército de contingência de desempregados e do aumento do “combinado sobre o legislado”, acentuado com a crise da Covid-19.

Em relação à dominação psicológica, a organização neoliberal dissimula sua coerção direta, atuando de forma subjetiva e sedutora, apoiada por uma cultura gerencialista. Valendo-se do fato de que os funcionários necessitam de um trabalho remunerado, dos bolsões de desemprego que regulam os salários e uma cultura prescritiva introjetada, bem como das organizações que recebem *status* de instância moral, dissolvendo suas contradições, na busca por redução da dissonância cognitiva (Pagès et al., 1987). Neste sentido, o sucesso é colocado em primeiro lugar. “A exigência passa do nível econômico para o nível psicológico” (Pagès et al., 1987, p. 137). O sofrimento psíquico é criado e gerido pelos imperativos econômicos.

Por sua vez, a quantofrenia exemplifica, de forma completa, o espírito do novo capitalismo: todas as esferas da vida, objetiva e subjetivamente, precisam ser mensuradas. Os esforços, os custos, as despesas, os sacrifícios, as recompensas, as avaliações, as escolhas e resultados não podem furtar-se dos números e consequentes comparações, seja entre coisas ou pessoas, porque a racionalidade econômica não se importa com tal distinção. Quantidade é informação, é controle, é poder. Segundo Gaulejac (2007, p. 98), a quantofrenia é uma “patologia que consiste em querer traduzir sistematicamente os fenômenos sociais e humanos em linguagem matemática”. Nada mais avesso à pluralidade humana: o sujeito-empresa replica as diretrizes organizacionais em seu agir, alienando-se de sua vocação social.

Por último, tem-se a flexibilização do trabalho a partir do único “recurso” grátis do sistema: o tempo (Sennett, 2015). Com o avanço de novas funções e posições de trabalho a distância, a ubiquidade da internet ganhou posição central na reorganização do trabalho neoliberal, praticamente extinguindo a expressão “longo prazo”. Uma analogia faz-se necessária. Gualberto (2016) estudou a “corrente do castigo”, artefato usado na punição durante a escravidão no século XIX no Brasil. Fundida e forjada em ferro, a peça encontra-se no Museu Afro Brasil em São Paulo, assim como outros instrumentos de violência humana. “Estes instrumentos constituem uma espécie de testemunho da violência e do aparato tecnológico e simbólico utilizado na manutenção da escravidão” (Gualberto, 2016, p. 2). Dois séculos depois, o minério de ferro volta a ser usado em uma ferramenta de controle e condicionamento construída com aparato tecnológico e simbólico: o *smartphone*. Apresentado como imprescindível, ícone de *status*, ou simples ferramenta de trabalho, os telefones celulares do século XXI armazenam diversas informações de seus usuários: onde estão, que aplicativos usam, quanto tempo usam, o que leem, a que tipo de vídeo assistem e todas as mensagens que recebem e enviam, possibilitando um controle quase ilimitado de suas vidas.

Concluindo esta seção, a organização neoliberal – como engenheira de um novo sistema de vida – prescreve, determina, quantifica e reduz as possibilidades do ser humano a partir dos imperativos econômicos, absorvidos por seus atores. Do chão de fábrica à direção, da Revolução Industrial no século XVIII ao Ciberfordismo da indústria 4.0 (Paula & Paes, 2021), há o discurso híbrido entre Economia e Psicologia como paradigma de gestão social, em que o sofrimento psíquico e os modos subjetivos de autorregulação se completam, “organizam” a existência humana, mas não conforme sua natureza. O *coaching* unifica esses dois discursos, pois a gestão organizacional busca absorver o agir humano.

## Abordagem Metodológica, Análise de Dados e Resultados

Neste capítulo, apresentam-se a abordagem metodológica, a análise dos dados e os resultados da investigação realizada. A pesquisa se baseou, inicialmente, na análise bibliométrica sobre a produção nacional no século XXI – que norteou a investigação do tema central (*coaching*) para a subsequente análise de conteúdo (Bardin, 2011) a partir das cinco categorias identificadas no referencial teórico: as políticas de recursos humanos, a burocracia, a dominação psicológica, a quantofrenia e a flexibilização. Vale ressaltar que essas categorias foram delimitadas a partir dos aportes teóricos e também da percepção contextual e criativa dos pesquisadores.

Dessa forma, a abordagem metodológica escolhida para o segundo momento deste estudo foi a pesquisa qualitativa, desenvolvida a partir dos resultados do levantamento bibliográfico acerca do tema “*coaching*” no Brasil, com foco apenas na produção nacional, pois a intenção é apurar o *status* da pesquisa acadêmica sobre o tema no país. De acordo com Freitas e Jabbour (2011), a pesquisa qualitativa pode fornecer maior profundidade e abrangência, obtidas por meio de múltiplas fontes – incluindo entrevistas, análise de documentos, conteúdo audiovisual, observações – que permitem acesso a “detalhes informais e relevantes dificilmente alcançados com o enfoque quantitativo, admitindo também uma relação bem mais próxima e sistêmica do objeto de estudo” (Freitas & Jabbour, 2011, p. 10). Por sua vez, Bansal e Corley (2011), atribuem a transparência e a voz do pesquisador como elementos indissociáveis da ligação entre dados e teoria.

Em relação aos caminhos epistemológicos, este estudo utiliza-se do Círculo das Matrizes Epistêmicas de Paula (2015), que propõe fôlego teórico e rigoroso em Estudos Organizacionais. De acordo com este modelo, a lógica interpretativa vale-se da matriz hermenêutica como caminho de entendimento da lógica formal e interesse técnico

utilizados nas produções acadêmicas para oferecer uma visão crítica, baseada na filosofia negativa com interesse emancipatório. Além disso, Paula (2015) defende que o conhecimento não pode ser aprisionado por delimitações paradigmáticas, mas promover fluidez complementar. Isso equivale dizer que existe um alinhamento científico entre a pesquisa qualitativa e o Círculo das Matrizes Epistêmicas, pois o conhecimento científico não pertence a uma abordagem apenas, mas complementa-se com diálogos entre realidade, investigação e proposição (Santos, 2017). Neste sentido, a escolha pela Análise de Conteúdo (Bardin, 2011) possibilita uma transação dialógica e ética de investigação. Ao produzir inteligibilidade a partir dos dados encontrados, esta pesquisa objetivou um recorte científico da realidade socioeconômica brasileira neste século em Estudos Organizacionais e áreas correlatas.

O primeiro momento foi dedicado à coleta de dados e baseou-se na seleção de artigos de acordo com os objetivos deste estudo no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), desenvolvendo uma revisão integrativa. Nesse sentido, o estudo buscou reunir pesquisas publicadas no período de 2000 a 2023 (até o momento desta investigação, abrangendo o século XXI) para compreender o tema de forma organizada, obtendo novas informações. Utilizando as palavras-chave “*coaching*” ou “*coaching executivo*”, a pesquisa retornou 148.708 resultados e denotou a relevância do tema de imediato. À guisa de delimitação, de acordo com os objetivos deste estudo, aplicaram-se filtros de período (2000 a 2023), artigos revisados por pares e português brasileiro, publicados dentro ou fora do país, desde que realizados nacionalmente, pois o objetivo desta pesquisa, conforme introdução, é concentrar-se no Brasil. Dessa vez, a pesquisa apresentou 709 resultados, divididos em diversas áreas do conhecimento.

Ao analisá-los individualmente na ferramenta Excel por meio da descrição analítica – como procedimento sistemático e objetivo dos conteúdos analisados (Bardin, 2011) – notou-se uma quantidade majoritária de artigos em outras línguas (215); que não possuíam relação direta com o tema (401); não haviam sido realizados no Brasil (74), o que ocasionou um novo corte da amostra. Explica-se que “não ter relação direta com o tema” significa apenas citar o (s) termo (s) ou referenciá-lo (s) sem nenhuma discussão, estudo científico ou aplicação empírica. Assim, de uma amostra inicial de 709 artigos, 690 foram descartados, reduzindo a amostra a apenas 19 artigos válidos para a investigação da prática do *coaching* no Brasil, ou seja, apenas 2,6% da amostra inicial. Tal dado de pesquisa evidencia a grande lacuna de estudos científicos brasileiros do tema. O Quadro 2 apresenta os artigos selecionados em ordem cronológica.

Os resultados da análise de conteúdo aplicada aos 19 artigos apresentaram uma interligação de construções semânticas que confirmam a hipótese de intersecção entre o *coaching* e as organizações neoliberais. A descrição analítica desses elementos possibilitou a quantificação das ocorrências. Pela ordem das categorias de análise, as políticas de recursos humanos encontram coordenação nos estudos do tema: com 14 ocorrências, as palavras e frases encontradas reproduzem o pensamento de falsa neutralidade, subserviência aos imperativos organizacionais e interesse no desenvolvimento humano desde que somente de acordo com os objetivos corporativos. Expressões como *feedback*, competências, estratégia, liderança, autodesenvolvimento, entre tantas outras, contrastaram com a ausência de real compromisso com os “recursos humanos” e suas complexidades. Conforme analisado, o *coaching* alia-se à Gestão de Recursos Humanos, pois configuram “mecanismos de intervenção nas organizações que promovem uma dinâmica do comportamento político favorável aos objetivos organizacionais”.

Em relação à burocracia, uma interessante constatação: apesar de ser superficialmente citada por apenas duas vezes, em nenhuma vez foi problematizada. Nesse sentido, entende-se que o *coaching* incorporou (ou foi incorporado pelas) organizações modernas, pois transferiu para o indivíduo – tangível e intangivelmente – as responsabilidades e processos de (auto) gestão. Em outras palavras, a questão burocrática deve ser de responsabilidade dos gestores e funcionários de modo geral, assim como sua gestão. Além disso, a redução de vínculos empregatícios e o exército de desempregados citados anteriormente coadunam com o desrespeito de regras que possam proteger os funcionários.

A dominação psicológica, por sua vez, relaciona-se com as outras categorias deste estudo por estar no centro do pensamento neoliberal e, ao mesmo tempo, do *coaching*: a coerção individual apresenta-se travestida de um discurso positivo que procura esconder a perversidade do ambiente organizacional. “Criar sonhos e pensar o futuro”, “os recursos psicológicos foram o foco da intervenção”, “importa a persuasão em detrimento da realidade”, “a sensação de realização parece ter ajudado a mitigar a ansiedade e o medo”, “o executivo moderno passou a receber a incumbência de agir retoricamente na defesa da organização que representa” são alguns resultados que confirmam a vocação prescritiva de forma normatizadora. No total, 31 ocorrências nos 19 artigos pesquisados.

Com apenas cinco ocorrências identificadas, a quantofrenia foi cuidadosamente silenciada na maioria dos textos, apesar de figurar nas entrelinhas: “mensurar a liderança de uma organização”, “produzir uma agenda que privilegie o uso do tempo de modo racional e produtivo”, “erros e distorções cognitivas associadas à procrastinação”, “orientação para resultados” e “aumento no volume de trabalho” foram identificadas. O alcance de metas cada vez mais altas, o aumento das responsabilidades profissionais e interpessoais e a diminuição das horas de descanso e lazer sequer são mencionadas nos estudos, pois o indivíduo-empresa do século XXI precisa estar sempre pronto para a entregar mais do que o esperado.

Por último, a flexibilização é categoria presente por oito vezes nos artigos pesquisados. De forma similar à quantofrenia, relaciona-se principalmente nas lacunas entre o “eu empreendedor” e o “eu humano”, ao encorajar a administração do tempo de acordo com as urgências organizacionais e conceder controle praticamente ilimitado de

sua vida ao ideário economicista. “As condições do mercado, as forças competitivas e o próprio foco da empresa podem mudar a qualquer tempo, tornando os objetivos e metas instáveis”, “se adaptar continuamente as exigências do contexto no qual está inserido”, “a flexibilidade, a capacidade de ser ambíguo sem parecer contraditório, constituiu qualidades desejadas do comunicador empresarial” e “ter um plano b para qualquer situação” configuram relações entre o regime neoliberal e a essência do *coaching*.

De um modo geral, o levantamento evidenciou que os estudos científicos sobre o tema *coaching* no Brasil se encontram em um estágio ainda incipiente, mas de qualquer forma as intersecções entre essas práticas nas organizações e o ideário neoliberal, que perpassa as cinco categorias isoladas a partir da literatura, se faz presente e pode ser considerada uma referência para compreensão do fenômeno, apontando para o delineamento do que denominamos organização neoliberal.

## Considerações Finais

Este artigo objetivou investigar a hipótese das intersecções entre o *coaching* e a organização neoliberal, a partir das publicações brasileiras, respondendo à pergunta “*Coaching* no Brasil: desenvolvimento humano ou econômico?”. A pesquisa revelou nuances pouco investigadas no Brasil, principalmente em estudos de caráter científico e crítico.

Em primeiro lugar, encontraram-se evidências que entrelaçam a racionalidade econômica ao *coaching* no Brasil: as cinco categorias empregadas na análise de conteúdo foram encontradas na produção brasileira sobre a ferramenta gerencialista – explícita ou implicitamente – de tal forma que se pode afirmar que a tecnologia empresarial do *coaching* está a serviço do neoliberalismo. A partir do entendimento dos conceitos de organização neoliberal, identificou-se que os estudos do tema confirmam o caráter funcionalista de normatizar e condicionar a existência humana, de acordo com os padrões instrumentais do sistema econômico, avessos à condição social e dialógica humana.

Em segundo lugar, respondendo à pergunta principal da pesquisa, a prática do *coaching* no Brasil é idealizada para o desenvolvimento humano *de acordo com os padrões neoliberais*, ou seja, de acordo com a concepção do homem unidimensional de Marcuse, o ser humano empresa, pois a objetividade organizacional coloniza a subjetividade pessoal de forma a adquirir primazia sobre o agir social. Todos esses elementos atuam de forma a construir um imaginário social que compõem camadas de construções psicológicas, que justifiquem um modelo homogêneo de ideias aceito por todas as classes sociais. O discurso ideológico, entretanto, possui espaços vazios. Nessas lacunas estão as brechas para mudanças democráticas. Aquilo que permanece oculto, não investigado, coberto, mostra-se como possibilidade de subversão.

Em relação às limitações deste estudo, convida-se a comunidade acadêmica a investigar os temas aqui apresentados a partir de dados primários, com o aporte de entrevistas e pesquisas que envolvam a internet e seus serviços. Além disso, para futuras pesquisas pretendemos explorar as pesquisas internacionais e confrontá-las com o *status* do debate acadêmico sobre o tema no Brasil. Da mesma forma, encorajamos, pontualmente, o desenvolvimento do senso crítico frente às tecnologias neoliberais na defesa do agir humano, avesso aos padrões economicistas atuais.

## Referências

- Adorno, T. W., & Horkheimer, M. (1985). *Dialética do esclarecimento: Fragmentos filosóficos*. Zahar.
- Amaral, R. C. G. do, & Oliveira, L. B. de. (2017). Os desafios da primeira gestão: Uma pesquisa com jovens gestores. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(3), 373-392. <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/1221/1217>
- Amorim, W. A. C. de, Comini, G. M., & Fischer, A. L. (2019). Ensino e pesquisa em gestão de pessoas/gestão de recursos humanos no Brasil: Convergência ou divergência. *Revista de Administração de Empresas*, 59(3), 215-219. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190307>
- Arendt, H. (1998). *Origens do totalitarismo*. Companhia das Letras.
- Bansal, P., & Corley, K. (2011). The coming of age for qualitative research: Embracing the diversity of qualitative methods. *Academy of Management Journal*, 54(1), 233-237. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.60262792>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bazanini, R., Miklos, J., Bazanini, H. L., & Santana, N. C. (2016). Comunicação organizacional: A arte sofisticada na administração. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 10(1), 62-77. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441745203006>

- Behlau, M., Madazio, G., Pacheco, C., Vaiano, C., Badaró, F., & Bárbara, M. (2022). Coaching profissional versus coaching vocal: Similaridades e diferenças. *CoDAS*, 34(4), 1-5. <https://www.scielo.br/j/codas/a/f3xnkxJSqVrFXXM7pkMznM/?format=pdf&lang=pt>
- Bianchetti, R. G. (2001). *Modelo neoliberal e políticas educacionais* (3a ed.). Cortez.
- Birck, F. K., & Ziliotto, D. M. (2017). Coaching na Educação? Pesquisa-ação com gestores escolares. *Acta Scientiarum. Human and Social Sciences*, 39(2), 165-175. <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/ActaSciHumanSocSci/article/view/34871/pdf>
- Bitencourt, C. C. (2004). A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 44(1), 58-69. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902004000100004>
- Boltanski, L., & Chiapello, È. (2020). *O novo espírito do capitalismo*. Martins Fontes.
- Caldas, M. P., Tonelli, M. J., & Lacombe, B. (2002). Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes-Estratégias e Tendências*, 1(1), 1-20.
- Campos, T. M., & Storopoli, J. E. (2015). Aplicação de coaching em empresas: Um metaestudo sobre a evolução das pesquisas em um periódico internacional especializado. *Revista Administração em Diálogo*, 17(2), 23-40. <https://doi.org/10.20946/rad.v17i2.16307>
- Cruz, J., & Bolfe, C. (2014). Escritório de projetos da Cia. Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina – CIDASC - e a percepção dos funcionários em relação a sua existência. *Revista de Gestão e Projetos*, 5(3), 59-70. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/34676/escritorio-de-projetos-da-cia--integrada-de-desenvolvimento-agricola-de-santa-catarina-----cidasc---e-a-percepcao-dos-funcionarios-em-relacao-a-sua-existencia/i/pt-br>
- Cunha, A. G., & Caixeta, L. V. (2017). Coaching instrucional na formação continuada do professor de línguas: Um estudo com foco em experiências terapêuticas. *Revista de Documentação de Estudos em Lingüística Teórica e Aplicada*, 33(4), 983-1012. <https://www.scielo.br/j/delta/a/WbYGJHk4Pzcmx3YXhgw7yN/abstract/?lang=pt>
- Dardot, P., & Laval, C. (2016). *A nova razão do mundo: Ensaio sobre a sociedade neoliberal*. Editora Boitempo.
- Diaféria, G., Madazio, G., Pacheco, C., Takaki, P. B., & Behlau, M. (2017). Clima de grupo na terapia vocal de pacientes com doença de Parkinson. *CoDAS*, 29(4), 1-8. <https://doi.org/10.1590/2317-1782/20172017051>
- Dinsmore, P. C., & Soares, M. C. (2014). *Coaching prático: O caminho para o sucesso* (3a ed.). Qualitymark Editora.
- Fleury, M. T. L., & Fischer, R. M. (1985). *Processo e relações do trabalho no Brasil*. Atlas.
- Foucault, M. (2010). *O nascimento da biopolítica*. Edições 70.
- Freitas, W. R. S., & Jabbour, C. J. C. (2011). Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: Boas práticas e sugestões. *Revista Estudo & Debate*, 18(2), 7-22. <http://www.meep.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/560>
- Furno, J. (2022). *Imperialismo: Uma introdução econômica*. Da Vinci Livros.
- Gaulejac, V. de. (2007). *Gestão como doença social: Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social* (3a ed.). Editora Ideias e Letras.
- Giddens, A. (2008). *Sociologia* (6a ed.). Fundação Calouste Gulbenkian.
- Girardi, D., Souza, I. M. de, & Girardi, J. de F. (2012). O processo de liderança e a gestão do conhecimento organizacional: As práticas das maiores indústrias catarinenses. *Revista de Ciências da Administração*, 14(32), 65-76. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/7182/o-processo-de-lideranca-e-a-gestao-do-conhecimento-organizacional--as-praticas-das-maiores-industrias-catarinenses/i/pt-br>

- Goldsmith, M., Lyons, L., & Freas, A. (2003). *Coaching: O exercício da liderança*. Elsevier.
- Gorby, C. B. (1937). Everyone gets a share of the profits. *Factory Management & Maintenance*, 95(1), 82-83.
- Gottschalk, L. L. L., Monteiro, J. K., & Andretta, I. (2019). Coaching cognitivo-comportamental: Relato de uma intervenção breve de carreira na transição universidade- trabalho. *Psicologia em Estudo*, 24(1), 1-10. <https://doi.org/10.4025/1807-0329e39798>
- Gualberto, T. (2016). *Corrente de castigo*. Museu Afro Brasil. <http://www.museuafrobrasil.org.br/docs/default-source/publica%C3%A7%C3%B5es/corrente-de-castigo.pdf?sfvrsn=0>
- Hawkins, P., & Smith, N. (2007). *Coaching, mentoring and organizational consultancy: Supervision and development*. Open University Press.
- Laval, C. (2020). *Foucault, Bourdieu e a questão neoliberal*. Editora Elefante.
- Marín-Díaz, D. L. (2015). *Autoajuda, educação e práticas de si: Genealogia de uma antropotécnica*. Autêntica Editora.
- Medeiros, A. B. de, Costa-Nunes, S., Moyzes-Sarsur, A., & Amorim, W-A. C. de. (2019). Processo sucessório: O complexo desafio do desenvolvimento de lideranças. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 145-58. [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/3136/3703](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/3136/3703)
- Melo, L. H. A. de, Bastos, A. T., & Bizarria, F. P. de A. (2015). Coaching como processo inovador de desenvolvimento de pessoas nas organizações. *Revista Capital Científico – Eletrônica*, 13(2), 1-12. <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/3124/2734>
- Menezes, H. de G. G., Bernardes, A., Amestoy, S. C., Cunha, I. C. K. O., Cardoso, M. L. A. P., & Balsanelli, A. P. (2022). Relationship between leadership coaching and nurses' resilience in hospital environments. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 56(1), 1-10. <https://www.scielo.br/j/reeusp/a/7Jydm369Q5JLdqCfhXj5r5J/?format=pdf&lang=pt>
- Milare, S. A., & Yoshida, E. M. P. (2007). Coaching de executivos: Adaptação e estágio de mudanças. *Psicologia: Teoria e Prática*, 9(1), 86-99. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-36872007000100007&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-36872007000100007&lng=pt&nrm=iso)
- Moraes, C. V. de. (2007). *A prática do desenvolvimento humano em empresas: Uma (re)significação do coaching pela atenção ao cuidar de ser* [Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo]. Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações. <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47131/tde-03032008-173417/>
- Morgan, G. (1996). An afterword: Is there anything more to be said about metaphor? In D. Grant, & C. Oswick (Eds.), *Metaphor and organizations* (Cap. 4, pp. 227-240). Sage.
- Motta, F. C. P. (1978). A propósito da sociedade organizacional. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 18(4), 71-5.
- Moura, A. A. de, Bernardes, A., Balsanelli, A. P., Dessotte, C. A. M., Gabriel, C. S., & Zanetti, A. C. B. (2020). Liderança e satisfação no trabalho no contexto do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência. *Revista Latino Americana de Enfermagem*, 28(3), 1-10. <http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.3455.3260>
- Oliveira-Silva, L. C., Werneck-Leite, C. D. de S., Carvalho, P. S. F., Anjos, A. da C. dos, & Brandão, H. I. M. (2018). Desvendando o Coaching: Uma revisão sob a ótica da psicologia. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 38(2), 363-377. <http://www.scielo.br/pdf/pcp/v38n2/1982-3703-pcp-38-2-0363.pdf>
- Pagès, M., Bonetti, M., Gaulejac, V., & Descendre, D. (1987). *O poder das organizações*. Atlas.
- Passmore, J., & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4(2), 70-88. <https://doi.org/10.1080/17521882.2011.596484>

- Paula, A. P. P. de. (2015). *Repensando os Estudos Organizacionais: Para uma nova teoria do conhecimento*. FGV Editora.
- Paula, A. P. P. de, & Paes, K. D. (2021). Fordismo, pós-fordismo e ciberfordismo: Os (des) caminhos da Indústria 4.0. *Cadernos EBAPE.BR*, 19(4), 1047-1058. <https://doi.org/10.1590/1679-395120210011>
- Paula, J. A. de. (2021). *O capitalismo no Brasil*. Kotter Editorial.
- Paulani, L. M. (2006). O projeto neoliberal para a sociedade brasileira: Sua dinâmica e seus impasses. In J. C. F. Lima, & L. M. W. Neves (Eds.), *Fundamentos da educação escolar do Brasil contemporâneo* (Cap. 2, pp. 67-107). Editora Fiocruz. <http://doi: 10.7476/9788575416129.0004>
- Pereira-Lancha, L. O., Kallas, D., Dayan, P. H., & Lancha, A. H., Jr. (2019). Técnicas de coaching de bem-estar na mudança do estilo de vida no sistema público de saúde. *Estudos Avançados*, 33(95), 235-242. <https://doi.org/10.1590/s0103-4014.2019.3395.0015>
- Perrow, C. (1991). A Society of Organizations. *Theory and Society*, 20(6), 725-62. <https://www.jstor.org/stable/657602>
- Reis, G. G. (2013). Da experiência ao aprendizado: A prática reflexiva como recurso no processo de coaching de executivos. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 3(3), 34-48. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/40337/da-experiencia-ao-aprendizado--a-pratica-reflexiva-como-recurso-no-processo-de-coaching-de-executivos/i/pt-br>
- Rocha-Pinto, S. R. da, & Snaiderman, B. (2014). Coaching executivo: A percepção dos executivos sobre o aprendizado individual. *Revista Gestão & Planejamento*, 15(3), 553-73. <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/2603>
- Russo, R. de F. S. M., Rodrigues, F., & Russo, R. (2018). Comportamento Político nas Organizações: Mecanismos de Intervenção. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 17(3), 295-315. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/50769/comportamento-politico-nas-organizacoes--mecanismos-de-intervencao-/i/pt-br>
- Safatle, V., Silva, N. da., Jr., & Dunker, C. (2021). *Neoliberalismo como gestão do sofrimento psíquico*. Autêntica.
- Salles, W., Vieira, F. de O., Souza, M. S., & Barros, S. R. da S. (2019). "O canto do coaching": Uma análise crítica sobre os aspectos discursivos do triunfo ágil difundido no Brasil. *Gestão e Sociedade*, 13(36), 3231-3260. <https://doi.org/10.21171/ges.v13i36.2972>
- Sampaio, J. dos R., & Tavares, K. de C. (2001). Estrutura e programas de T&D: O caso das empresas públicas e sociedades de economia mista do Estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(1), 121-144. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000100008>
- Santos, E. L. (2017). O campo científico da administração: Uma análise a partir do círculo das matrizes teóricas. *Cadernos Ebape. Br*, 15(2), 209-228. <https://www.scielo.br/j/cebape/a/TPL3pQjLLct8RzGWGVkpVFj/?lang=pt>
- Santos, F. E. P., Farias, M. G. G., Pinto, V. B., Feitosa, L. T., & Farias, G. B. de. (2018). Proposta de aplicação da análise de conteúdo na construção de um instrumento de coleta de dados audiovisuais. *Documentación de las Ciencias de la Información*, 41(1), 85-100. <http://dx.doi.org/10.5209/DCIN.59761>
- Santos, M. R. dos. (2020). Coaching: Uma breve análise histórica, conceitual e prática do método. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 4(7), 171-95. <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/psicologia/coaching>
- Schein, E. H. (2009). *The corporate cultural survival guide* (2a ed.). Jossey-Bass.
- Sennett, R. (2015). *A corrosão do caráter: As consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo* (19a ed.). Record.
- Silva, A. B. da, Araújo, G. D., & Carrazoni, M. D. (2016). O processo de reflexão no contexto da ação: A percepção de executivos e empreendedores. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 9(3), 154-181. <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v9e32016154-181>
- Silva, C. P. da, Paschoalotto, M. A. C., & Endo, G. Y. (2020). Liderança organizacional: Uma revisão integrativa brasileira. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 14(1), 146-159. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/57690/lideranca-organizacional--uma-revisao-integrativa-brasileira/i/pt-br>

Starr, J. (2011). *The coaching manual* (3rd ed.). Pearson Education.

Whitmore, J. (2012). *Coaching para aprimorar o desempenho: Os princípios e a prática do coaching e da liderança*. Clio Editora.

#### Como citar:

Schneider, M. R., & Paula, A. P. P. de. (2024). Coaching e a produção nacional no século XXI: Manifestações e práticas da organização neoliberal. *Revista Ciências Administrativas*, 30, 1-12. <http://doi.org/10.5020/2318-0722.2024.30.e 14737>

---

#### Endereço para correspondência:

Mauro Rodrigo Schneider  
E-mail: maurobhbrasil@gmail.com

Ana Paula Paes de Paula  
E-mail: appp.ufmg@gmail.com



Submetido em: 22/12/2023  
Aprovado em: 25/11/2024