

## **AS RELAÇÕES ENTRE O COACHING EXECUTIVO E O SOFRIMENTO PSÍQUICO DO TRABALHO**

**SIMONE MARTINS MENDES SOARES**

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO EDUCACIONAL INACIANA PE SABÓIA DE MEDEIROS (FEI)

**PEDRO JAIME COELHO JÚNIOR**

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI-SP

**CARMEN LIGIA CESAR LOPES TORRES**

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI-SP

## AS RELAÇÕES ENTRE O *COACHING* EXECUTIVO E O SOFRIMENTO PSÍQUICO DO TRABALHO

### 1 INTRODUÇÃO

A lógica que marca a dinâmica econômica contemporânea, caracterizada pela competição acirrada, pela disputa agressiva pelas fatias de mercado já entrou porta a dentro das empresas, contaminando fortemente as relações de confiança entre os funcionários. A cooperação entre as pessoas no ambiente de trabalho está, aos poucos, sendo reduzida a interesses individuais, e o reconhecimento pelos resultados obtidos no trabalho humano vai, cada vez mais, perdendo a importância institucional. Valores éticos vêm sendo subordinados a quesitos financeiros, de status ou de poder e, como se não bastasse, os trabalhadores convivem, de forma cada vez mais frequente, com o risco de serem demitidos.

Ainda que essas questões organizacionais estejam se tornando comuns, elas não deixam de gerar sofrimento psíquico para as pessoas (BACKES, 2012). Pesquisas de diversos países, incluindo o Brasil (SANTOS; SIQUEIRA; MENDES, 2010; FORTINO; LINHART, 2011; GERMAIN, 2013; LINHARES; SIQUEIRA, 2014; FINNE; CHRISTENSEN; KNARDAHL, 2016), têm apontado o crescimento de ocorrências de sofrimento psíquico, e também físico, a partir das vivências do trabalho.

Esses estudos evidenciam que o ambiente profissional com alta complexidade de variáveis exige o desenvolvimento de estratégias psicológicas de defesas para a manutenção do equilíbrio ante o sofrimento gerado por fatores 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).

Diante do emaranhamento de demandas muitas vezes conflitantes presentes neste cenário, algumas ferramentas, métodos ou terapias que sinalizem soluções de apaziguamento psicoemocional começam a ganhar destaque. Dentre esses métodos está o *coaching*. Um número crescente de empresas tem lançado mão dele, como prática de gestão de pessoas, com propósitos diversos. Mas, como essa prática se relaciona com o sofrimento psíquico do trabalho? Ela pode ajudar o profissional a restabelecer a saúde face a uma situação de sofrimento vivenciada a partir do trabalho? Ou está apenas a serviço dos interesses das empresas por aumento de produtividade?

Nutrido-se desses questionamentos, este trabalho interroga as relações entre o *coaching* e o sofrimento psíquico do trabalho a partir da lente teórica fornecida pela psicodinâmica do trabalho, corrente das chamadas clínicas do trabalho (Bendassolli e Soboll, 2011) criada pelo psiquiatra e psicanalista francês Christophe Dejours. O problema de pesquisa que o orienta foi estruturado a partir das seguintes perguntas de investigação: a) Quais relações existem entre o *coaching* de executivos e o sofrimento psíquico do trabalho vivenciado 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 aprofundamento desse sofrimento? c) Quais elementos seriam responsáveis pela contribuição à atenuação do sofrimento e quais seriam passíveis de aprofundá-lo?

Para responder a essas perguntas, empreendeu-se uma pesquisa empírica, de natureza exploratória e qualitativa, com profissionais de *coaching* e com executivos que passaram por esse processo em suas experiências de trabalho. Os achados do campo permitiram desenhar as confluências e as divergências existentes entre o *coaching* e o sofrimento do trabalho e, por conseguinte, responder às questões colocadas por este estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 O *COACHING* EXECUTIVO

O processo de *coaching* experimentou um crescimento comercial muito grande na última década, especialmente no Brasil. A literatura sobre o assunto é produzida, sobretudo, pelos profissionais que praticam o *coaching*, havendo até mesmo questionamento sobre a consistência conceitual do tema sob o ponto de vista científico, apesar de haver práticas consolidadas (MAGALHÃES, 2015). Algumas fragilidades do constructo *coaching* são localizadas em questões como: falta de conformidade nas definições; divergência sobre formação e atuação do profissional que conduz o processo (o *coach*); informações insuficientes sobre a condução do processo; delimitações imprecisas sobre práticas como *coaching*, mentoring e aconselhamento.

Neste trabalho buscou-se referenciais sobre *coaching* tanto de autores acadêmicos como de profissionais práticos. A terminologia aqui utilizada é aquela registrada no sítio eletrônico [www.icfbrasil.org](http://www.icfbrasil.org) pela – International *Coaching* Federation (ICF, 2016). Segundo a instituição, o termo *coaching* denomina o processo; o vocábulo *coach*, o(a) profissional que conduz o processo de *coaching*; e a palavra *coachee*, a pessoa que se beneficia do processo de desenvolvimento de *coaching*.

Nos últimos anos, foram desenvolvidas diversas modalidades de *coaching*, que formam o que se denomina de ‘indústria do *coaching*’. No que se refere mais especificamente ao mundo empresarial, algumas das mais presentes nas empresas são: *coaching* comportamental ou *coaching* executivo, *coaching* de vida, *coaching* para mudanças organizacionais e *coaching* estratégico. Cada uma das modalidades tem suas características que não serão, no entanto, analisadas neste trabalho. O foco aqui está colocado sobre o *coaching* comportamental ou executivo, que tem como objetivo facilitar mudanças no comportamento interpessoal de líderes, levando à construção de relacionamentos mais positivos e ao alcance de metas pessoais e organizacionais (MAGALHÃES, 2015).

Cabe aqui um breve esclarecimento sobre o uso do termo executivo, que pode auxiliar na compreensão das razões que levam as empresas a investirem em processos de *coaching* para profissionais posicionados em determinadas posições na estrutura organizacional. Jaime (2016), retomando Bouffartigue e Gadea (2000), define os executivos como membros de um grupo profissional proveniente da Revolução Industrial e do desenvolvimento do capitalismo e cuja natureza de formação é ambígua, já que não se tratam nem de operários, nem de patrões. Encontram-se no conjunto fluído das classes médias, se diferenciando do empresariado. Resultam de um poder delegado por este para que representem seus interesses diante dos trabalhadores. Eles estão hierarquizados em três estratos principais: 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 foram ouvidos profissionais situados nas posições intermediárias e superiores da empresa.

Na literatura acadêmica, são encontradas diversas definições sobre *coaching*. Para Krausz (2007), o *coaching* é um processo que contribui para que os *coachees* se transformem, reflitam sobre seu entendimento do mundo, desenvolvam conhecimentos, vivenciem habilidades e capacidades que os levarão a um crescimento intelectual e psicoemocional. De acordo com Milaré e Yoshida (2007), a essência do *coaching* é ajudar a pessoa a transformar seus aprendizados em resultados positivos para si mesmo e para a equipe que lidera. Para que isto aconteça, é necessário estimular movimentos interiores, psíquicos, sob pena de que as mudanças conquistadas pelo *coachees* não tenham a profundidade para irradiarem novas posturas e comportamentos também para outras pessoas (DINIZ, 2005).

O *coaching* executivo se apresenta como um instrumento de gestão, na medida em que visa adaptar os colaboradores aos objetivos da organização, quando esta deseja aperfeiçoar suas 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). Marques (2012) afirma que o processo gera satisfação, pessoal e profissional, e equilíbrio interno, trazendo outros benefícios, como a diminuição do estresse e o aumento da qualidade de vida.

O *coaching* executivo teve como objetivo, no início de suas práticas, a contratação de consultores para a resolução de problemas junto a executivos que demonstravam não ter habilidade para lidar com as tensões e os conflitos gerados no trabalho em equipe. A falta dessa habilidade resulta em estresse e baixo desempenho do gestor, além de poder ocasionar evasão e/ou baixa *performance* de seus liderados.

Souza (2007) acredita que 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, sua prática busca desenvolver no indivíduo a excelência e o controle emocional, necessários para enfrentar os desafios, e, assim, lograr a satisfação e a realização.

De forma geral, o *coaching* incorpora modelos de intervenção terapêutica oriundos da psicologia. Reis (2013) entende, no entanto, que o processo de *coaching* se enriquece com a incorporação da prática reflexiva, a partir de conceitos de educação de adultos (*adult learning*). O autor argumenta que a experiência nas organizações é uma das principais formas de aprendizado e o exercício de reflexão é potencializador do aprendizado advindo da experiência. Desta forma, a prática reflexiva propiciaria aprendizados e mudanças a partir da ação, por meio do processo de tomada de consciência pela observação distanciada e o pelo diálogo. Neste cenário, ocorreria um aprendizado transformador a partir da análise de situações problemáticas e desorientadoras dos ambientes organizacionais. (REIS, 2013).

São inúmeras as técnicas utilizadas por profissionais que atuam na indústria do *coaching*, não havendo até o momento uma padronização. O seu uso depende da experiência do profissional *coach* e dos objetivos a serem alcançados com o processo. González (2008) afirma 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. As sessões de *coaching*, normalmente, acontecem nos escritórios, consultórios ou na própria empresa contratante. No entanto, com o avanço tecnológico, é bastante frequente que elas sejam realizadas por e-mail ou telefone (MILARÉ; YOSHIDA, 2007).

Campos e Pinto (2012), após uma revisão da literatura, argumentam que a aplicação dos processos de *coaching* no ambiente organizacional resulta em benefícios, em sua maioria, para o desenvolvimento pessoal do executivo que passa pelo processo. Estes benefícios incluiriam o autocontrole emocional, a aferição de resultados organizacionais, a mudança comportamental e o desenvolvimento de competências de liderança (MILARÉ; YOSHIDA, 2009). Em contrapartida, resultados negativos podem advir como resultado do excesso de controle, da falta de comunicação e da condução do processo de maneira ditatorial (CAMPOS; PINTO, 2012). Outros autores que escreveram sobre *coaching* argumentaram ainda que os impactos negativos ou positivos do processo dependem, em grande parte, do executivo submetido ao processo. Segundo Rocha-Pinto e Snaiderman (2014), por exemplo, é necessário que o executivo transponha a pressa diária e esteja receptivo ao trabalho de *coaching*, de modo a ensinar autorreflexão, autoconhecimento e aprendizado. Mas será que o processo de coaching pode ajudar executivos no enfrentamento do sofrimento psíquico do trabalho, ou ao contrário pode contribuir para o aprofundamento desse sofrimento? Para responder a essa indagação é necessário definir antes o que se entende por sofrimento psíquico do trabalho.

## 2.2 O SOFRIMENTO PSÍQUICO DO TRABALHO SOB A LUZ DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Segundo a psicodinâmica do trabalho, o sofrimento do trabalho é compreendido a partir da observação do mundo invisível da relação entre o indivíduo e a atividade laboral, composto, por um lado pela organização do trabalho; e por outro lado pelo sujeito, um indivíduo singular, dotado de um aparelho psíquico próprio e de uma história de vida que o levará a responder desta ou daquela maneira às pressões do ambiente de trabalho. O conceito de trabalho, para a psicodinâmica do trabalho, abrange os esforços psíquicos e corporais que o indivíduo faz para realizar alguma coisa (DEJOURS, 2012a). Nesses esforços humanos participam “os gestos, o saber-fazer, o engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir a diferentes situações, é o poder de pensar, de inventar” (DEJOURS, 2012b, p.24).

Para compreender esse conceito é preciso esclarecer que essa lente teórica estabelece dois momentos para o que se denomina trabalho no mundo físico efetivo: é o trabalho prescrito e o trabalho real. O trabalho prescrito é o planejado, mentalmente idealizado, descrito e organizado por outra pessoa, que pode ser uma pessoa física ou uma empresa. Para concretizar o que está prescrito, ou seja, idealizado, o indivíduo irá se deparar com uma situação real, concreta, que sempre apresentará desafios, na medida em que a prescrição é um ideal e, sendo assim, não é o real concreto. Dejours (2012b, p. 24) explica que “sempre haverá uma lacuna entre o prescrito e a realidade concreta da situação”. O empenho nesse hiato, entre o prescrito e o real, é concebido pela psicodinâmica do trabalho como o ‘ato de trabalhar’, ou o trabalho.

Segundo a psicodinâmica do trabalho, o ato de trabalhar é uma grande oportunidade de emancipação, crescimento psicoemocional e enriquecimento da subjetividade, por meio da

liberação da criatividade e inventividade. Isto porque no embate para a efetivação do trabalho, a partir da prescrição, o indivíduo mobiliza o que é denominado de inteligência em ação. A luta com o real, em nível psíquico, causa sofrimento, pois gera angústia e medo do fracasso, caso o sujeito não consiga vencer o desafio imposto pela situação concreta. Ao mesmo tempo, o desafio é instigante por gerar prazer ao despertar sensações de criatividade e curiosidade trazidas da infância (MARTINS, 2012).

As condições concretas da organização do trabalho, e o tipo de relações interpessoais existentes no ambiente podem tornar-se obstáculos intransponíveis para a efetivação do trabalho, vindo daí o aumento da angústia e do sofrimento, e conseqüente redução do prazer. “Nas organizações, as leis, normas, regulamentações podem formar um corpo de tamanha complexidade, [que chegam] a impossibilitar a execução do trabalho”. Assim, o que foi planejado para organizar potencializa a desorganização, se tornando uma resistência irremediável ao cumprimento da atividade. O impacto psíquico é de “fracasso da superação” do real, e conseqüente sofrimento que, “quanto mais negado, mais doloroso se torna” (MARTINS, 2012, p. 78-79). Quando o resultado do embate com o trabalho é enfrentado com sucesso, com a percepção que o desafio foi superado, advém um enriquecimento psicoemocional. O indivíduo sente-se recompensado pelo próprio sofrimento (no caso positivo) que passou para realizar o trabalho.

No mundo atual, a exigência por alta *performance* do trabalhador é constante e, nesse sentido, o indivíduo tem sempre diante de si um enorme desafio para a concretização daquilo que seria a prescrição. A busca por excelência na execução das tarefas e resultados para cumprir as indicações prescritas na organização do trabalho traz, por si, a exigência de alcance de um ideal de perfeição humanamente impossível de ser realizado. No entanto, ele rege não só as expectativas de trabalho das empresas, como também de clientes (GAULEJAC, 2017).

Paralelamente às exigências de perfeição impossíveis de serem cumpridas, e que, portanto, geram sofrimento, há expectativa de que o trabalhador seja capaz de minimizar e até neutralizar os desgastes psíquicos ou físicos causados pelo trabalho, como se ele fosse uma máquina insensível a estímulos psicoemocionais e mentais. Contudo, as pressões do ambiente externo, aliadas ao conteúdo psíquico particular do indivíduo, podem romper o equilíbrio psíquico do sujeito, tornando a carga de trabalho insuportável. Os sintomas de sofrimento aparecem quando se dá a exaustão psíquica, levando o trabalhador, por exemplo, à depressão (CARRETEIRO, 2014). E quais são as relações possíveis, então entre o sofrimento psíquico do trabalho e o *coaching*?

### 2.3 RELAÇÕES ENTRE *COACHING* E SOFRIMENTO PSÍQUICO DO TRABALHO

Na confluência entre o sofrimento do trabalho e o *coaching*, Dejours (2011a) faz suas ponderações sobre o processo de *coaching* analisando, inicialmente, a lógica do individualismo preponderante no ambiente organizacional. Para ele, a avaliação individualizada do desempenho rompe a solidariedade entre as pessoas na organização e, por isto, fragiliza uma das principais defesas psíquicas dos indivíduos para o enfrentamento do sofrimento: as estratégicas coletivas. Além disso, estabelece a competição interna, que desestabiliza a confiança entre as pessoas, e conduz a condutas desleais entre os colegas de trabalho, estimulando a concorrência e, por conseqüência, arruinando sistemas cooperativos.

O *coaching* é, para o pesquisador francês, um novo instrumento da mesma lógica de individualização dos trabalhadores, desta vez por meio da assistência individualizada, representada pelo processo ao qual o executivo será submetido, sob o comando de um profissional externo, contratado pela empresa, com o qual ele estabelecerá uma relação individual, distante da defesa coletiva do ambiente de trabalho. No contexto de intensificação da individualização que marca a sociedade e o mundo do trabalho contemporâneos, o *coaching* teria assim o papel de manter o moral e o ânimo do executivo. “O *coaching* é efetivamente para ele (executivo) 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).

Para Barati (2015, p.65), independentemente do tipo de técnica utilizada no *coaching*, o instrumento repete tradicionais meios de se tentar resultados na gestão. “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...”. Em sua pesquisa, este autor 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 “é tão-somente um método terapêutico de intervenção a que pode recorrer um executivo em busca de ajuda para aliviá-lo de seu sofrimento”. De acordo com ele, o executivo, ao buscar superar suas dificuldades e ao não obter êxito, expõe sua identidade profissional ao risco de ser danificada ou destruída. Em seu isolamento, necessita então de alguém que o escute, que o apoie e que não opine sobre sua vida e a sua forma de atuar na empresa. Precisa de alguém que não dispute com ele, nem o inveje e nem o impossibilite de estabelecer vínculos. Carece de alguém em quem possa confiar e que o ajude a ver solução em curto prazo de tempo. Ao receber apoio, pode ressignificar o que ocasionou desequilíbrio e gerou dificuldade no trabalho, bem como o sofrimento por ter sua identidade profissional ameaçada.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa empírica empreendida para este trabalho foi de natureza exploratória e qualitativa. Esse tipo de pesquisa é utilizado, em geral, quando o objetivo é analisar um tema ou problema pouco abordado, sobre o qual se tem dúvidas, ou que não foi examinado antes (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Foram feitas entrevistas em profundidade com doze pessoas, sendo seis *coachees* e seis *coaches*. A escolha dos entrevistados seguiu alguns critérios. Para os *coachees*: a) profissionais que têm ou tiveram posições gerenciais nas empresas em que trabalham ou trabalharam; b) que entendem terem passado por algum sofrimento psíquico no ambiente de trabalho; c) e que já foram submetidos ao processo de *coaching*. Já o critério básico para escolha dos profissionais *coaches* foi que tivessem atendido indivíduos que possuíam funções de nível gerencial e que haviam vivenciado situações de sofrimento do trabalho. Foi levado em conta também que o profissional tivesse uma bagagem mínima de um ano de atuação profissional. Vale acrescentar que não importou se o processo de *coaching* tivesse acontecido dentro ou fora da empresa, e por iniciativa da empresa ou do próprio executivo.

A seleção dos entrevistados foi feita em três etapas: inicialmente, houve divulgação de 136 mensagens por meio do *whatsapp* a 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. Para as sessenta pessoas interessadas da primeira etapa, foram enviados e-mails com explicações detalhadas da pesquisa. A troca de e-mails levou à escolha final de doze pessoas, pois foram essas que mais se adequaram aos critérios estabelecidos previamente. Sete das doze entrevistas aconteceram pessoalmente, nas empresas em que estes profissionais trabalham ou no ambiente de trabalho de um dos autores deste estudo. As cinco não-presenciais foram realizadas com a utilização das ferramentas *skype* ou *whatsapp*. Os executivos *coachees* serão designados a seguir como E1, E2, E3, E4, E5 e E6. Já os profissionais *coaches* como C1, C2, C3, C4, C5 e C6.

A análise dos dados seguiu a orientação da análise de conteúdo proposta por Bardin (2004). Esta autora afirma 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. O conteúdo das entrevistas foi analisado sem uso de software, a partir da interpretação das falas diretamente, do entrecruzamento das respostas dos entrevistados com vistas a perceber as coerências lógicas e, ainda, do agrupamento das percepções dos diferentes entrevistados.

A análise cruzada e agrupada mostra os principais resultados nos estudos qualitativos, ressaltando as perspectivas múltiplas das pessoas. As citações de trechos de falas funcionam como evidências das interpretações que foram feitas (CRESWELL, 2013).

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 COACHING NÃO É PSICOTERAPIA**

Com base nos depoimentos dos seis *coachees* e dos seis profissionais de *coaches* ouvidos neste estudo foi possível compreender que, em alguns aspectos, o processo de *coaching* executivo pode inaugurar espaços que propiciam algum alívio ao indivíduo acometido de tensões, receios e inseguranças provenientes da atividade laboral. No entanto, para casos em que sintomas mais severos apontam para casos de transtornos de depressão, de ansiedade entre outros, o *coaching* pode, até mesmo, agravar a situação, representando uma pressão a mais sobre uma psiqué já fragilizada diante da sobrecarga psicoemocional originada no trabalho.

Para todos os profissionais *coaches* ouvidos, o *coaching* executivo é um instrumento de gestão, e não pode ser “confundido com psicoterapia” (C6). Para C4, “o processo do *coaching* é cognitivo: dentro do processo, se trabalha a meta”; ou, como diz C3, “o cliente busca um maior empenho da equipe e ele quer, também..., uma das metas dele é aumentar o faturamento: chegar ao equilíbrio financeiro até o final do ano e aumentar o faturamento até o final do ano”. O profissional *coach* C5 destaca a diferença existente no processo quando este é contratado pelo próprio indivíduo ou pela empresa:

Quando sou contratada pelo profissional, eu consigo ouvi-lo e acolhê-lo um pouco mais dentro de suas questões emocionais. Quando estou dentro da empresa, a meta é mais rígida, tenho que evidenciar o resultado para o contratante... Então o processo acaba sendo mais assertivo, no sentido de mais direto, focado na meta.

É nesse sentido, conforme explica C2, que se a empresa utilizar o *coaching* como último recurso para tentar ‘salvar’ um executivo, poderá, com isso, “gerar pressão tão grande que desencadeie sofrimentos e desequilíbrios”. Ele não tem dúvida de que pode ser uma cobrança insuportável para um profissional, pois este perceberia a intenção da empresa de usar o *coaching* para aumentar a sua produtividade. Simulando uma fala de um dirigente empresarial para um executivo potencial *coachee*, C1 diz: “Olha, eu estou até pagando um *coach* para você, para você ficar melhor...do que você já é”. E C1 responde ao seu interlocutor hipotético: “Trata-se de um apoio para bater a meta... Mas, é um apoio para quem?”.

Os entrevistados reconhecem, no entanto, que o processo de *coaching* pode iniciar processos de autoconhecimento para os *coaches*, que os auxiliarão na análise de suas trajetórias de vida, na reflexão sobre as suas escolhas e desafios, e em outras questões de dimensão psicoemocional que podem fortalecer seus posicionamentos diante de situações novas, ampliando suas capacidades de decisão. Nesse sentido, como sintetiza C3, a escuta do *coach* é a melhor metodologia do processo. “Eu deixo a pessoa falar, escuto, até porque ela está querendo desabafar, está querendo contar”. Por meio dessa escuta, seria possível identificar os sentimentos e facilitar a reflexão. C6, por sua vez, frisa que uma grande qualidade do *coach* é não julgar o indivíduo.

Tais relatos dos profissionais *coaches* entrevistados corroboram o que foi assinalado por Dejours (2011a, p. 276), para quem o executivo, no mundo contemporâneo, é um indivíduo isolado, diante das lógicas de gestão que levam à individualização e à concorrência interna. Sendo assim o *coaching* acaba se tornando um “meio aceitável de contrabalançar os efeitos deletérios da avaliação individualizada do rendimento, responsável pela desestruturação da cooperação”.

Além disso, segundo os *coaches* entrevistados, o *coaching* pode ser a porta de entrada para que algum tipo de terapia ou análise, que seria o caminho mais indicado para o tratamento de questões de sofrimento originado no trabalho e/ou ramificado por outros tantos aspectos da vida. Por ser mais aceito socialmente do que a psicanálise e as psicoterapias, o *coaching* encontraria menos resistência por parte dos indivíduos, que temem serem taxados de frágeis caso demonstrem que precisam de alguma ajuda psicológica. Quanto a isso, C1 exemplifica, mais uma vez por meio de diálogo hipotético:

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

Quanto a isso, Carreiro (2014) aponta a existência de expectativa das empresas de que os indivíduos não demonstrem os desgastes psíquicos ou físicos causados pelo trabalho. Há uma tendência, no mundo organizacional, de que as pressões do ambiente sejam naturalizadas por todos, chegando ao ápice com a banalização do sofrimento.

Paradoxalmente, o *coaching* funciona ao mesmo tempo como válvula de escape e intensificador das tensões no trabalho para o indivíduo, conforme relatos de quatro entre os seis executivos ouvidos na pesquisa. Fazendo referência à função de estimulador de produtividade

do processo de *coaching*, E2 afirmou que passou a produzir mais para a empresa, como forma de aliviar as tensões que sentia no ambiente organizacional: “Uma das origens da pressão é a exigência por resultado. Então, uma forma de tirar essa pressão é trabalhar mais, apresentando mais resultado, e negociando com a empresa”. Para E4, por sua vez, o seu *coach* também apontou como saída o aumento da produtividade, o que ele respeitou. “Passei a colocar para mim mesmo duas perguntas: ‘Qual é o problema?’ e ‘O que eu tenho que fazer?’”. Afirmou que assim procedendo escapava “desses caminhos tortuosos da mente, das ilusões, que geravam medo”. E acrescentou: “Focar nos indicadores foi também uma estratégia excelente..., me fez avançar”.

#### 4.2 ALTA PERFORMANCE E METAS INATINGÍVEIS

A análise das entrevistas dos seis *coachees* revela alguns padrões nas situações geradoras de sofrimento a partir do trabalho (ver Tabela 1). Conflitos por desencontros de valores e comportamentos contrários aos almejados foram citados por todos os executivos, bem como a falta de reconhecimento e de compreensão pelo superior imediato. Na condição de líderes, o sofrimento no trabalho está associado ao senso de responsabilidade por outras pessoas dentro da estrutura organizacional, especialmente quando está ligada a demissões, conforme foi assinalado por E1, E3 e E4.

O estresse emocional ligado às demissões foi tamanho para E1 que gerou um pânico de viajar de avião. “Eu não consegui mais voar. Quando conseguia era na base do remédio”, diz, ressaltando que optou, no período, por viagens terrestres, uma vez que sua função exigia deslocamentos frequentes entre cidades dos estados de SP, MG e região Sul. 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. Além disso, não concordava com a demissão, menos ainda com a rapidez como deveria ser feita.

O receio de ser exposto, humilhado em público, como possibilidade ou fato, também foi assinalado por E1, E5 e E6 como fonte de sofrimento no trabalho. O impacto da sobrecarga de tensões atingiu fortemente a vida pessoal de três executivos, que declararam ter tido problemas no casamento devido às condições extenuantes do trabalho e ao sofrimento gerado por elas. E2 conta que compensou as pressões que sentia em atitudes agressivas com 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 foi a família”.

Para mais da metade dos executivos ouvidos pela pesquisa, o sofrimento que passaram no trabalho, com consequências diretas na saúde física, foi relacionado ao sentimento de rejeição por não terem cumprido metas e, por consequência, terem deixado de ter bonificações. Reportaram, também, exigências de alta *performance* e competitividade no ambiente empresarial. E3 teve depressão e transtornos de ansiedade, que foram a causa de uma úlcera gástrica. “Associo a depressão ao sentimento de rejeição. Eu me sentia inadequado e impotente”, conta ele, lembrando-se de situações em que acreditava ter que “honrar a empresa” da qual era executivo.

Da mesma forma, E4 sofria quando percebia que cenário econômico não permitiria que atingisse o resultado esperado e, mesmo assim, recebia pressão para atingi-los. Relatou também

a morte de pessoas em acidentes de trabalho na empresa como causa de sofrimento psíquico. E acrescentou problemas com seu superior. “Meu gestor era desprovido da capacidade de se relacionar bem do ponto de vista humano, além de ser incompetente tecnicamente”, disse ele. Gaulejac (2017) esclarece que a exigência por alta *performance* do trabalhador é uma constante nas organizações contemporâneas, pois existe uma expectativa de excelência que é incorporada por trabalhadores e também por clientes. Mesmo que as metas sejam impossíveis de serem atingidas, elas se transformam na prescrição para o indivíduo e, diante do “fracasso” em executá-las, a consequência é o alto impacto psíquico.

Tabela 1.

SOFRIMENTO NO TRABALHO, SEGUNDO INDIVÍDUOS ENTREVISTADOS	
SINTOMAS	FATORES GERADORES DE SOFRIMENTO
Perda de interesse generalizado, incluindo afastamento das relações sociais e familiares	Estresse gerado pelo automatismo de ações em resposta à cobrança por resultados: isso realimenta cobrança interna
Sensação de esgotamento psíquico	Percepção das incoerências entre discurso empresarial/prática cotidiana
Transtorno depressivo e sentimento de rejeição	Autoritarismo nas práticas organizacionais e falta de participação nas decisões
Pânico de viajar de avião	Humilhações, exposição pública de erros
Transtorno de ansiedade	Processo de coaching percebido como pressão por metas e resultados
Dificuldade de manter o foco	Medo de demissão
Insônia e angústia	incompreensão e falta de reconhecimento de bons resultados
Gastrite, úlcera e herpes	Medo de acidentes de trabalho devido ao clima organizacional negativo

Fonte: os autores, a partir das entrevistas.

#### 4.3 AUTOCONHECIMENTO LEVA ALÍVIO AO SOFRIMENTO

As falas dos profissionais *coaches* e dos executivos *coachees* entrevistados na pesquisa convergem no que se refere a compreensão de que o processo de *coaching* apresenta aspectos positivos no que se refere ao alívio do sofrimento originado na atividade laboral ao abrir espaço para o autoconhecimento, que pode levar à consciência de si mesmo e do ambiente no qual a pessoa está inserida. No entanto, o condicionante para que isso aconteça é o que entendem como “qualificação”, “preparo” do profissional *coach*. Para que o *coaching* seja um bálsamo para o sofrimento, deve ser feito um trabalho com maior profundidade, para explorar o “lado psíquico”, conciliando o “lado pessoal” com o “lado da empresa”, conforme as palavras de E2. Ele passou por um *coaching* considerado “eficiente” porque avançou nas relações de sua vida com uma abordagem em que se sentiu “olhado e compreendido”. Precisa ser, como entende E3, um processo de aprendizado, que traga como benefícios o esclarecimento e definição do que o indivíduo passou.

Da mesma forma, E4 considera que o *coaching* pode ajudar no enfrentamento do sofrimento psíquico do trabalho quando 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. E5 também considera positiva a forma como o *coaching* ampliou sua visão de mundo, levando-o a compreender melhor as conexões entre sua vida pessoal e as pressões do trabalho.

Nesse sentido, os executivos entrevistados ressaltaram que os melhores processos são aqueles externos à empresa: “O *coaching*, você procura..., você não pode ser procurado por

ele”, diz E6. Concordando com os profissionais *coaches* entrevistados, os executivos reconheceram que o processo de *coaching* oferecido pela empresa “já tem um viés”, conforme asseverou E2. Segundo ele, o *coaching* pode apontar falhas comportamentais, porém, “não muda a realidade” de pressão da empresa ou cenários de chefias desumanas. Em sua opinião, a motivação do *coaching*, para a empresa, pode gerar mais pressão sobre o executivo, pois quem é encaminhado “normalmente está estressado”. Segundo ele, “antes de adoecer, a empresa manda para o *coaching*”. “O funcionário saudável a empresa não manda para *coaching*, porque custa dinheiro”, acrescentou. E1 também acredita que o *coaching* pode aprofundar o sofrimento dos indivíduos, na medida em que está associado à demanda da empresa por resultado. 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*”.

De maneira geral, os executivos entrevistados não relataram situações em que o *coaching* tenha aprofundado o sofrimento que vivenciaram no trabalho. No entanto, consideram que isso pode ocorrer diante da perspectiva que o método embute de gerar mais produtividade e *performance*. Quando não ocorrer o resultado esperado, o executivo poderá sentir um profundo impacto psíquico negativo, reforçando o sentimento de inadequação e rejeição. Além disso, quando custeado pela empresa, o processo *coaching* pode gerar desconfiança, pois o executivo será encaminhado a uma pessoa desconhecida para a qual ele precisará expor seus sentimentos, sem ter certeza de que o conteúdo da conversa será mantido em sigilo. Um último aspecto considerado por E5 que pode gerar desconforto e pressão é a tendência de o discurso do *coaching* ser padronizado, vir empacotado em mensagens como: “Mas você precisa crescer!”, sem levar em conta as possibilidades reais de crescimento dentro da empresa, nem o desejo ou não de crescimento do profissional que está sendo submetido ao processo.

RESUMO DOS ACHADOS DA PESQUISA:
<b>O coaching visto pelos coachees e pelos coaches</b>
<b>Coachees:</b> 1. Trata-se de um programa que gera consciência e responsabilidade; 2. Representa uma possibilidade de capacitação e treinamento dos profissionais para que a empresa possa obter resultados; 3. Há diferentes tipos de programas e de abordagens de profissionais, sendo que aqueles que focam apenas nos resultados da empresa podem gerar sofrimento por reforçarem cobranças de metas e de adaptação incompatíveis com o perfil do indivíduo, ao passo que aqueles que enfatizam o indivíduo trazem alívio psíquico, uma vez que abrem espaço para autoconhecimento, autoconsciência e emancipação.
<b>Coaches:</b> 1. Trata-se de um processo que colabora para desenvolver o autoconhecimento e a autoconsciência dos executivos; 2. O coaching auxilia o indivíduo a olhar para si mesmo(a) e entender seu potencial; 3. Representa um programa para desenvolver competências; 4. Um programa que trabalha o aspecto comportamental dos indivíduos, olhando para seus objetivos de vida; 5. A base do trabalho é o processo cognitivo, pois é a partir dele que são fixadas metas para as profissionais; 6. O coaching ajuda as pessoas a saírem da estagnação e se fortalecerem. <b>Aspectos positivos:</b> Cria um espaço de fala e de reflexão, levando as pessoas a caminhos que permitem o autoconhecimento e a tomada de consciência, potencialmente promissores para colaborar para a redução do sofrimento psíquico. O fato de os <i>coachees</i> se sentirem compreendidos pode despertar questionamentos que estimulam a sua emancipação. <b>Aspectos negativos:</b> Pode intensificar o sofrimento, quando enfatiza as demandas da organização para o indivíduo, gerando cobranças autoritárias de adaptação e desempenho.

**Fonte:** os autores a partir das entrevistas

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final da pesquisa acredita-se que se reuniu material suficiente para responder ao problema de pesquisa. É possível dizer que as relações entre o *coaching* executivo e o sofrimento psíquico do trabalho são complexas. O processo de *coaching* pode ajudar o executivo no enfrentamento do sofrimento psíquico do trabalho, mas ele pode também aprofundar esse sofrimento. De forma bastante resumida, pode-se dizer que ele pode ajudar o executivo quando é conduzido por um profissional qualificado, apto a estabelecer uma relação de empatia com seu cliente, conectando trabalho e vida pessoal, e favorecendo, assim, o autoconhecimento e a mudança de comportamento.

Inversamente, ele pode aprofundar o sofrimento psíquico quando é um processo imposto pela empresa, atrelado a exigências de metas e desempenho inviáveis num cenário de crises macroeconômicas e competitividade acirrada, 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, o processo pode ampliar ainda mais o desconforto emocional.

Os entrevistados, tanto os profissionais *coaches* quanto os executivos *coachees* assinalaram que existe diferença no *coaching* quando o processo é custeado pela empresa, e quando é contratado diretamente pelo executivo. 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 financiado 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.

Sendo assim, 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.

Mas, por outro lado, há limites claros no processo de *coaching*. Ele está inscrito no contexto 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 pesquisa, não pode prescindir dos mecanismos de defesa coletivos. Para esta corrente das clínicas do trabalho é inequívoco que a avaliação individualizada do desempenho rompe a solidariedade entre os trabalhadores, manifestando-se, pois, como dominação.

O estudo aqui apresentado possui 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 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

- BACKES, A. L. 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.
- BARATI, G. H. L. **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.
- CAMPOS, T. M.; PINTO, H. M. N. Coaching nas organizações: uma revisão bibliográfica. **REUNA**, Belo Horizonte, v.17, n.2, p. 15-26, Abr./Jun. 2012.
- CARRETEIRO, T. A ética da escuta do sofrimento em diferentes contextos instrucionais. In: MENDES, A. M.; MORAES, R. D.; MERLO, A. R. C. **Trabalho e Sofrimento: Prática Clínica e Políticas**. Curitiba: Juruá Editora, 2014. p. 103-114.
- DEJOURS, C. Alienação e clínica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (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, S.; SZNELWAR, L. I. (orgs.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2011b. cap. pref., p. 26-30.
- \_\_\_\_\_. **Trabalho vivo – sexualidade e trabalho**, vol. 1. Brasília: Paralelo 15, 2012a.
- \_\_\_\_\_. **Trabalho vivo – trabalho e emancipação**, vol. 2. Brasília: Paralelo 15, 2012b.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DINIZ, A. **Líder do Futuro: a transformação em líder coach**. São Paulo: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2005.
- FINNE, B.; CHRISTENSEN, O.; KNARDAHL, S. Psychological and Social Work Factors as Predictors of Mental Distress: A Prospective Study. **PLoS ONE**, 9 (7), 2014.
- FORTINO, S; LINHART, D. Comprendre le mal-être au travail: modernisation du travail et nouvelles formes de pénibilité. **Revista Latinoamericana de Estudos do Trabalho**, Ano16, n. 25, 2011, p.35-67.
- GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder e fragmentação social**. São Paulo: Ideias e Letras, 2017.
- GERMAIN, M.-L. Work-related suicide. **Employee Relations**, v. 36, n. 2, p. 148–164, 2013.
- GONZÁLEZ, G. R. **Domine el coaching e potencies su empresa**. Caracas: CEPJDM, 2008.
- JAIME, P. **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.
- LINHARES, A. R. P.; SIQUEIRA, M. V. S. Vivências depressivas e relações de trabalho: uma análise sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho e da Sociologia Clínica. **Cadernos Ebape.br**, v. 12, n. 3, p. 719–740, 2014.
- MAGALHÃES, M. O. Coaching. In: BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. (org.). **Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015. p. 171-178.
- MARQUES, J. R. **Leader Coach – Coaching como filosofia de liderança**. São Paulo: Ser Mais, 2012.
- MARQUES, J. R.; CARLI, E. **Coaching de Carreira: Construindo Profissionais de Sucesso**. São Paulo: Ser Mais, 2012.
- MARTINS, S. R. **Clínica do Trabalho: Clínica Psicanalítica**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012.

- MILARÉ, S. A.; YOSHIDA, E. M. P. Intervenção breve em organizações: mudanças em coaching de executivos. **Psicologia em Estudo**, v. 14, n. 4, p. 717-727, 2009.
- \_\_\_\_\_. Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças. **Psicologia: Teoria e Prática**. v. 9, n. 1, p. 86-99, 2007.
- PIMENTA, F. F. **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.
- REIS, G. G. 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.
- ROCHA-PINTO, S. R; SNAIDERMAN, B. Coaching executivo: a percepção dos executivos sobre o aprendizado individual. **Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 15, n. 3, p. 553-573, jul./dez. 2014.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- SANTOS, M. A F.; SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Tentativas de Suicídio de Bancários no Contexto das Reestruturações Produtivas. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 5, p. 925–938, 2010.
- BENDASSOLLI, P.; SOBOLL, L. Introdução às clínicas do trabalho: aportes teóricos, pressupostos e aplicações. In: BENDASSOLLI, P.; SOBOLL, L. (orgs.). **Clínicas do trabalho: novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade**. São Paulo: Atlas, 2011.
- SOUZA, P. R. M. **A nova visão do coaching na gestão por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.