

# ENTRE A SOBREVIVÊNCIA E A SUBSERVIÊNCIA: O DESMANCHE DAS PRÁTICAS DE COACHING

*Guilherme Henrique Lima Barati<sup>1</sup>*

*José Roberto Montes Heloani<sup>2</sup>*

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo investigar as contradições nas práticas de coaching. Constitui-se com base nos significantes tecidos pelos *Coaches* em entrevistas não estruturadas. Tem como referência o quadro teórico metodológico da Psicanálise lacaniana. Estabelece interlocução com autores da Psicologia Social e das Ciências Sociais de orientação marxista. Há na esfera do real algumas brechas, fendas, arranhões que deformam a imagem e colocam em xeque as referências identificatórias do que é ser bem-sucedido. Surgem aspectos pessoais e singulares que disparam processos deformadores bem como desidentificações. O mal-estar e o sofrimento são referências da emergência do sujeito e de suas rupturas. Práticas conservadoras trazem contradições e possibilidades de deformação, e desmanche.

**PALAVRAS-CHAVE:** Coaching. Contradição. Psicanálise. Idealização. Sofrimento.

---

1 Guilherme Barati é doutor em Educação pela Unicamp e Mestre em Psicologia Social pela PUC-SP. É pesquisador membro do Núcleo de Estudos em Trabalho, Saúde e Subjetividade da Unicamp. Atua como psicanalista em consultório particular e desenvolve trabalhos de estudo e transmissão em psicanálise lacaniana. Rua José Maria Lisboa, 514, apartamento 51, Jardim Paulista, 01423-000, São Paulo, SP. [gbarati@uol.com.br](mailto:gbarati@uol.com.br). (11) 99131-4394.

2 Doutor em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (1991). Pós-Doutor em Comunicação pela USP e Livre-Docente em Teoria das Organizações pela UNICAMP. Professor Titular e pesquisador da Faculdade de Educação da UNICAMP. [rheloani@gmail.com](mailto:rheloani@gmail.com). (11) 99744-0051.

## INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo foi trazer à tona eventuais impasses e contradições envolvidos na prática do *Coaching*. Para tanto, iniciar-se-á por autores que pesquisem as possibilidades de ação, rupturas e criação diante de ideais padronizantes. E, com eles, será estabelecida uma interlocução com trechos de entrevistas dos *Coaches* pesquisados na pesquisa de doutorado do autor (BARATI, 2015).

O *Coaching* nasce para preencher lacunas na formação, tendo em vista que a alternativa de encaminhar para acompanhamento individualizado vem, muitas vezes, da ineficácia dos cursos de preparação dos trabalhadores para que eles alcancem suas metas. Assim, trabalhadores que necessitam de mais preparo são encaminhados para intervenção individualizada, o *Coaching*, porque precisam ser ainda mais eficazes nos seus cargos de gestão e apresentam dificuldades para mudar.

É suposto que se complemente a formação educacional trazendo o discurso do mestre (Lacan, 1992) de forma mais individualizada e que, pela relação entre *Coach* e *Coachee*, se produza algo além do que ocorreu nos cursos convencionais e, também, se garanta a adesão ao modelo de gestor esperado, cumpridor de metas. No entanto, ao tentar se preencher uma lacuna, outras surgem, pois como Lacan afirma, haverá sempre algo de inadmissível no sujeito.

No entanto, não se pode ser ingênuo. O sujeito é constituído socialmente, portanto, qualquer ruptura se dará contra aquilo que, paradoxalmente, forma-o. Trata-se de desconstruir aquilo que o construiu. Em outras palavras, trata-se de colocar em análise a imagem sintética, harmônica e ilusória que em alguns momentos o protege, mesmo que muito precariamente, da angústia do desamparo. A mesma imagem que protege também oprime e encarcera.

A mudança se dá no centro da engrenagem, formando uma contramola que resiste. A ruptura e a criação já nascem dilaceradas e em tempestade decepadas. Mas sempre há de restar vestígios não assimiláveis pela totalidade ideológica do que é tido como bem-sucedido. Sempre há de restar uma falta que deforma a imagem.

Serão destacadas ao longo deste artigo várias modalidades de ruptura, sem intenção de classificá-las como regressivas ou evoluídas, mas tão somente como rupturas. Nele aparecerão significantes que parecem estar a serviço de destituir algo que havia sido constituído tais como *desestruturação*, *desmanche* e *desserviço*.

## **METODOLOGIA**

O presente artigo se vale da pesquisa de doutorado de Barati (2015), cujo objeto foi o trabalho dos *Coaches*. Houve entrevistas não estruturadas com três sujeitos, nas quais se destacaram os casos de *Coachees* por eles atendidos.

A análise dos dados teve como referência a Psicanálise Lacaniana. Para tanto foram referenciadas as falas e escritos dos *Coaches*, revelando como se deu a cadeia associativa, bem como foram retratados elementos linguísticos estruturantes da sua fala: repetições, retroações, ressignificações, condensações e deslocamentos na produção do texto (BARATI, 2017).

O método da associação livre se coloca nos trechos das entrevistas, que foram transcritos exatamente da forma como ditos, evidenciando os significantes e seus efeitos de enunciação, articulados, em alguns momentos, de forma bastante singular e inusitada. O pesquisador se valeu da relação com os sujeitos participantes da pesquisa, ou seja, da transferência estabelecida com eles. A interpretação se deu por meio de perguntas, comentários e pausas baseados nos significantes em circulação e tinham como objetivo provocar associações.

## **ENTRE A FORMAÇÃO E A DEFORMAÇÃO DAS IMAGENS DE COMPETÊNCIA**

A imagem totalizante da competência e sucesso que desliza entre os significantes de felicidade e flexibilidade não se sustenta. Há na esfera do real algumas brechas, fendas, arranhões que deformam a imagem e colocam em xeque as referências identitárias do que é ser bem-sucedido. O corpo que aparece no espelho é estilhaçado em cacos quando refletido nas bordas do real. A deformação é tomada aqui como um significante no sentido psicanalítico, ou, em outras palavras, como algo que fere a imagem enganadora do estádio do espelho proposto por Lacan (1996).

E é exatamente na fala do Sujeito 3, cuja trajetória foi marcada pela fundação de um curso de formação de *Coaches*, que se depara com algo que resiste a qualquer tentativa pedagógica de formar um bom administrador de pessoas. Daí o fato de este *Coach* buscar inúmeras alternativas para soldar as fendas que insistem em aparecer.

O arsenal composto pela formação escolar, cursos de *formação em Coaching* e o ecletismo das técnicas usadas pelos *Coaches* “devidamente formados” parecem não garantir o resultado efetivo, qual seja: transformar o ser humano num perfeito

gestor de si. Já que a formação acadêmica não foi suficiente, passa-se à *técnica*. E, se a *técnica* não basta, passa-se à *Arte*: “*Arte* assim eu tô falando de um sentido muito mais amplo tá... Porque tem, tem algumas dimensões da vida que você consegue ser *treinado*. Para outras dimensões, você deve observar relações, dinâmicas de grupos, entender identidades, valores. Não é uma *técnica* que vai te ajudar. Você precisa ter é... Ser *artista* e você precisa ter alguém que te ajude a enxergar. É uma outra *formação*”. (Sujeito 3)

É aí que vem uma sucessiva criação de alternativas às *técnicas* ensinadas. Segundo o Sujeito 3, o repertório de respostas mais vasto só é adquirido pela própria *experiência* e, também, pelo uso de intervenções *artísticas*. No relato acima tem-se a criação de inúmeras alternativas a mostrar a ineficácia da *técnica*. Assim, vamos aos poucos encontrando entre os significantes pesquisados algum embrião de ruptura, uma falta inerente ao próprio dispositivo.

Nesse contexto, o pesquisador pergunta para o Sujeito 3 sobre o que ele pensa dos cursos de *formação* em *Coaching*. E ele coloca que o curso, por si só, não consegue formar o *Coach* para *enfrentar* as tempestades, a *ventania*, o *furacão* pelos quais o trabalhador passa. Tem algo nessa formação que vem de outro *lugar*...

Sim, eu acho curso de trezentos e sessenta horas... Me deixa arrepiada e pra gente muito jovem, sem experiência e sem muito mente aberta. Ok, mas não é só isso, sabe? Assim você precisa ter *repertório*, sabe? Você precisa ter *bagagem* pra você se firmar em algum lugar, só cria raízes assim, como imagem, sabe? Pra me sustentar a *ventania* que tá no lugar do outro, lá, pra lidar, ficar nos olhos do *furacão*... Tem umas horas que você tem que ficar ali, tem que *enfrentar* mesmo. (Sujeito 3)

Vale se perguntar se nesse caminho pode surgir uma abordagem paradoxalmente mais profunda e reflexiva vinda de um determinado *repertório*; se podem surgir significantes que entram em contradição com a solução rápida e prática requerida e que o próprio *Coaching* visava encontrar. A aprendizagem de gestão que não ocorre na sala de aula, mas numa sessão privada, fora da unanimidade do grupo, proporciona um campo da transferência e de tratamento de problemas não falados na correria cotidiana. Se essa transferência está a serviço do fortalecimento de uma resistência ou de uma ultrapassagem dela pelo seu manejo, as palavras dos sujeitos vão indicando-nos. Há indícios pelas falas do Sujeito 3 da apresentação de contradições deformadoras no centro da formação.

E, nesta pesquisa, apareceu outra denúncia da insuficiência do *Coaching* por parte daquele que o pratica, mostrando a possibilidade da emergência de uma posição

crítica e reflexiva. Tem-se como exemplo o Sujeito 1 a falar da necessidade de *desmanche* do *modelo tradicional de Coaching*. Para ele, a prática pode transformar-se num *desserviço* para o sujeito trabalhador, no sentido de ocultar *contradições* e, com isso, impedir reflexões libertadoras: “Uma que, por exemplo, que foi muito legal, que eu acho que ela fala muito do *desmanche* dos *modelos tradicionais de Coaching*. *Modelo tradicional de Coaching*: ouça o que seu cliente quer, respeite os objetivos que ele traga e faça planos de ação para que esses objetivos sejam viabilizados, certo? Eu *cago* para isso, eu acho isso o *pior* dos *desserviços* que você pode fazer por uma pessoa nesse sentido mesmo do contraditório do humano”.

O *contraditório* humano parece também perpassar os teóricos desse campo. A própria divergência quanto aos objetivos dessa prática pode deixar brechas para um trabalho que vá além da instrumentalização. Ferreira (2008) encontrou dois objetivos diferentes na contratação de *Coaching* na sua pesquisa. O primeiro, fortemente instrumental: desenvolver competências para cumprir metas. O outro objetivo parecia envolver algo além, ou seja, a relação do trabalhador com a sua carreira: pressupunha-se que os trabalhadores seriam melhores se buscassem um aprimoramento de suas características pessoais que, por sua vez, inevitavelmente, conduziram a uma forma de trabalhar melhor.

A reflexão sobre soluções mais complexas, singulares e que leve em conta as relações no trabalho, pode, na sua mais absoluta contradição, estender-se para como o sujeito tem conduzido sua vida. Principalmente quando sua saúde e suas relações estão deterioradas (BARATI, 2007).

## **O CAMPO DOS IMPOSSÍVEIS: UM RESTO DESGOVERNADO**

Nessa seção será feita uma breve pausa nas falas dos *Coaches*, visando a um aprofundamento nos aspectos teóricos que constituirão a ideia de que no interior da engrenagem e das técnicas gestionárias que a fazem mover, há algo que possa ir além da mera repetição. Compreende-se a concepção de sujeito como submissão e invenção, e, portanto, deve-se abordar a possibilidade de ruptura do sujeito com as determinações sociais, mesmo que isso ocorra de forma breve. Assim, nas palavras de Enriquez (1997, p. 107): “É impossível analisar a conduta de um indivíduo sem referi-la àquela dos outros, uma conduta estruturada social e culturalmente. Isso não suprime de maneira nenhuma a ruptura que o sujeito pode ocasionar. Isso apenas a situa num contexto”.

A partir de uma interlocução entre a Sociologia e a Psicanálise, Sève (1989) coloca de forma categórica algo que pode ser visto como um verdadeiro paradoxo para quem fez uma leitura pouco aprofundada do texto de Marx: a individualidade humana é considerada no seu pensamento. É comum uma imagem grosseira de que o marxismo traz a ideia de determinismo sociológico e que os indivíduos seriam produzidos de forma seriada pelas condições de existência ou que a felicidade viria pela supressão da individualidade, da extinção da “personalidade”.

Na Ideologia Alemã (Marx; Engels, 2007) concebe-se que os indivíduos partem de si mesmos, nas suas relações mais imediatas e reais, tornando-se assustadora a questão de como essas mesmas relações passaram com o decorrer da História a ficar autônomas e contra eles. A divisão do trabalho, a propriedade e o antagonismo foram distanciando os homens cada vez mais de suas bases.

Ao invés de ver aí o determinismo, Sève (1989) propõe que a teoria seja usada como constatação crítica transformadora. Esta teoria torna possível se pensar algo que seria inconcebível pela ideologia reinante. O indivíduo não se opõe ao social como a ideologia faz supor, mas antes, ao contrário, ele se conecta e é capaz de desenvolver com base nela uma forma superior de convivência social.

Na visão de oposição colocam-se, de um lado, o mercado, as leis, as instituições e, de outro, o indivíduo estranho a si, cujo corpo biológico reduz as possibilidades de sua inserção histórico-social, cujas funções psíquicas que ele sedia são atemporais e assim apenas passíveis de serem condicionadas, mas não alteradas. Em cada momento histórico, as relações estabelecidas entre os seres humanos e a natureza vão se transformando numa formação social e, também, numa formação individual intrinsecamente relacionada. A “lei de individualidade” é uma dimensão essencial da coletividade. Quando uma determinada individualidade se concebe de forma separada, isso, por si, já representa referência de uma dimensão social que a convoca para tal posição. Assim: “[...] uma clivagem desse tipo não é senão a forma negativa de uma unidade sempre fundamental - já que o ser humano só pode constituir-se como indivíduo singular na sociedade” (Sève, 1989, p. 150).

Ao considerar a personalidade como unidade estável de condutas repetitivas e individualizadas que se dão num fluxo de acontecimentos contingentes, como há de se promover a invenção do novo? Marx e Engels (2007), em a Ideologia Alemã, colocam em questão os riscos do idealismo, da procura de uma essência que seja buscada na transcendência e não na materialidade das relações e de tudo o que foi

construído por meio delas ao longo da História. Nos vertebrados superiores, bem como no *Homo Habilis*, as habilidades acumularam-se ao longo das gerações, em ritmo lento da evolução biológica e com o genoma predestinando suas ações de forma geral.

Por outro lado, os atos pessoais são sempre mediados por uma realidade social que os antecede. As capacidades historicamente desenvolvidas encontram-se fora do organismo biológico. Este organismo serve como suporte, como pressuposição para que o sujeito receba essa herança externa e promova novas mudanças. Isso não exclui a consideração de condições de investimento na individualidade natural como o aparato biológico que suporta a inscrição nos sistemas parentais e linguísticos ou nas condições universais, naturais e restritivas como a sexualidade, o envelhecimento etc. Quando o homem chega à sociedade nos tempos atuais, se depara com muito mais do que ele mesmo seria capaz de absorver e, além do que já está disponível, deverá sofrer ainda mais transformações:

Foi graças a essa objetivação que se tornou possível a reprodução indefinidamente ampliada das capacidades humanas desenvolvidas. A sua base de transmissão não está, portanto, inscrita no programa psíquico da criança, mas se encontra socialmente descentrada em relação a ela, inclusive nas realidades não psíquicas, e é graças à sua apropriação parcial, psiquicamente mediada por outrem, que ela se individualiza humanamente por meio de uma biografia inesgotavelmente singular. Eis porque à simples individualidade vem sobrepor-se e superpor-se, no homem, a singularidade radicalmente mais complexa que a personalidade. (SÈVE, 1989, p. 155)

Portanto, a personalidade, vista pelo viés sociológico, vai além de traços cristalizados ou papéis sociais prescritos. É um sistema temporal de atividades que reúnem ao mesmo tempo aspectos pessoais e sociais. Influenciado pela leitura de Marx, Sève (1989) traz então a ideia de formas históricas de individualidade nas quais a personalidade encontra-se entre as variáveis de lidar com a biografia individual e os desafios da atividade material, no conjunto de relações sociais que são sua base e ponto de partida.

No campo socialmente estruturado dos possíveis que é esboçado por um sistema de formas de individualidade, cada indivíduo, a partir de suas capacidades e aspirações, de sua identidade e de seu imaginário, projeta, em troca, a sua perspectiva biográfica individual, sua própria forma de assumir a necessidade, de situar-se na contingência e de concretizar sua liberdade – dialética cuja complexidade ultrapassa “uma determinação social dos destinos pessoais”. (SÈVE, 1989, p. 162)

A singularidade entra nesse contexto como deslocamentos e transformações que o sujeito pode operar diante das aberturas e fechamentos próprios de cada

conjuntura, de cada momento histórico. Não se trata, portanto, de um simples meio ambiente que condiciona ou restringe, mas de contingências e necessidades que variam historicamente e são oferecidas às personalidades que, por sua vez, devem se haver com elas e tomar decisões.

A emancipação de que tanto se fala na Psicologia Social e que pode ser encontrada em Ciampa (1987) como metamorfose ou enquanto identidade pós-convencional em Habermas (1976), encontra pontos de interlocução na linguagem psicanalítica, seja pela experiência produtiva de indeterminação de Dunker (2015), seja pelo conceito lacaniano de destituição subjetiva, abordado por Quinet (1991). E o que se tem em comum a todos esses autores é a ideia de que se tornaria possível a libertação de traços que dizem ao sujeito quem ele é de forma cristalizante e definitiva, mesmo que seja somente por alguns momentos.

Quando o sujeito se depara com o esvaziamento de definições acerca da sua *ex-xistência*, a possibilidade surpreendente de invenção surge como efeito dessas desidentificações: “Por um lado, falta o significante que diria o que ele é. Os significantes identificatórios do sujeito têm na análise o destino de perderem função (ou pelo menos de terem sua função abalada), revelando-se tal como são: significantes que não definem o sujeito, mas aos quais ele está assujeitado. Não falta, porém, ao sujeito apenas o significante que o definiria, mas o próprio ser: o sujeito é falta-a-ser” (QUINET, 1991, p. 111).

Vale ressaltar que a destituição subjetiva se relaciona a um conceito clínico lacaniano que nos impele a buscar outros que se direcionam à sociedade. E para guiar essa busca há que se encontrar como elemento comum a ideia de um sujeito que se aliena e se separa; se identifica e desidentifica.

Na inserção social o sujeito experimenta e reflete sobre duas posições: o que eu devo ter para completar o Outro e o que o Outro deve ter para me completar. Numa das posições tem-se a colocação do sujeito como objeto de desejo e na outra tem-se esse mesmo sujeito se colocando como capaz de desejar um objeto e dizer o que espera dele. À medida que a destituição subjetiva se dá, os traços do objeto que guiam o sujeito ficam reduzidos, abandonados num certo grau de incerteza geradora de novas surpresas, de novos atos. Resta ao sujeito identificar-se, então, com um objeto esvaziado e, por isso, capaz de ir além do padrão repetitivo que visava ao seu preenchimento. Tal experiência consistiria na queda dos significantes que eram



mestres para o sujeito, ou, em outras palavras, na queda dos significantes que ocupavam a posição de Ideal supremo a ser atingido.

## **RUPTURAS PELO MAL-ESTAR E SOFRIMENTO: DESLOCAMENTOS ENTRE A SOBREVIVÊNCIA E A SUBSERVIÊNCIA**

O mal-estar é constitutivo do sujeito já que ele nasce num mundo que inicialmente não havia escolhido e do qual não tem como fugir. Mesmo que venha a deixá-lo, o registro de passagem permanece na memória dos outros, na história de sua família. Uma vez nascido, a condição de estar no mundo é inevitável. Assim, tem-se no mal-estar o primeiro registro de dor e liberdade, uma vez que esse mundo não se adapta totalmente ao sujeito que nele emerge, simplesmente pelo fato de já existir muito antes dele, trazendo-lhe uma série de determinações sociais e econômicas. Há vários motivos para estar mal nele. Freud (1980) deixa claro em “O mal-estar na civilização” que entre as principais causas desse mal estão o relacionamento com os outros, o corpo e a natureza indomável que nos subjuga.

Interessa frisar que é esse desencontro que produz mudança. E quando se fala disso não se fala da mudança consciente que, muito provavelmente, cai no cinismo e pode ser expressa da seguinte forma: tenho plena consciência disso, sou crítico, mas me mantenho na mesma. Nessa consciência plena temos apenas uma pseudolucidez, pois nada rompe. A consciência que fica a repetir suas mazelas como expectadora, fica reduzida a uma estratégia de evasão e ofuscamento que se satisfaz apenas com o reclamar. Com base na ideia de pseudoconsciência de Lasch (1983), Barati afirma:

A exposição que o sujeito faz acerca das experiências que colocam em questão a sua vida tem a finalidade de mostrar como um ser consciente das fraquezas mundanas e, com isso, capaz de alcançar certa superioridade em relação a elas. O ato pretensamente confessional e autêntico desemboca numa estratégia de evasão e ofuscamento que, muitas vezes, destitui as palavras proferidas de qualquer finalidade prática de mudança e ação efetiva (BARATI, 2007, p. 111).

Segundo Barati (2007), a mudança ocorre pela via do ato precipitado pela dor, livre do império verdade pronta, acabada e “consciente” sobre os fatos. Isso ocorre quando o escravo deixa de trabalhar para seu mestre e desliga-se, pede demissão da empresa. Nega o que o nega: “Mas talvez muitas palavras e saberes não adiantem nada. O trabalhador muitas vezes sabe que participa de relações sociais marcadas pela exploração, pelo desrespeito à vida e, no entanto, pode colaborar para isso na sua prática cotidiana. Talvez as mudanças mais efetivas aconteçam

surpreendentemente, sem que se saiba, na dimensão do ato, naquilo que ele comporta de ruptura, de desligamento” (BARATI, 2007, p. 192).

Se as palavras e os saberes constituídos não fornecem elementos suficientes e consistentes para abordar a mudança, resta-nos perguntar como faríamos para apreendê-la. A complexidade das investigações sobre a luta dos sujeitos por fragmentos de liberdade nas organizações coloca claramente os limites desse estudo. Ele não tem a pretensão de esgotar o tema. Mas, também, já possibilita refutar aqueles que sequer questionam sobre as possibilidades de pequenas rupturas no interior do mundo administrado, argumentando que qualquer mudança só viria de fora. Mas o que seria esse de fora? Todos nós nos encontramos inseridos no vínculo social que pressupõe o governo das pulsões em qualquer que seja o momento histórico e o lado externo guarda uma relação de continuidade com o interno.

De início, propõe-se que transformações possíveis sejam trazidas à tona pelo mal-estar e pelo sofrimento, bem como nas formas de concretização histórica deles: os chistes das narrativas cômicas e atos disruptivos das narrativas trágicas.

Ao descrever um romance cujo fim é a morte, Benjamin (1994) traz que há algo que envolve, sensibiliza o leitor, embora a tragédia seja iminente. Mas o que seria capaz de absorver o leitor se ele sabe que o romance terminará mal? Pode-se dizer que tal romance provoca a recuperação de uma tonalidade afetiva, capaz de ser reacendida no sujeito, por mais distante que tenha ficado dela ao longo de sua vida, ao adaptar-se às engrenagens administrativas e educativas. Algo escapa ao pedagógico. Há no compartilhamento da história a possibilidade de nos reconhecermos enquanto humanos e por isso lutar de forma solidária frente aos infortúnios da existência: “O romance não é significativo por descrever pedagogicamente um destino alheio, mas porque esse destino alheio, graças à chama que o consome, pode dar-nos o calor que não podemos encontrar em nosso próprio destino. O que seduz o leitor no romance é a esperança de aquecer sua vida gelada com a morte descrita no livro” (ibidem, 1994, p. 214).

Dunker (2015) fala do mal-estar enquanto uma angústia cuja percepção é deficitária, uma forma de desconforto vago e perturbador, sem causa imediatamente identificável e que se dirige ao estar no mundo. O autor estuda exhaustivamente o termo empregado por Freud e nos traz a ideia de que o mal-estar diz do mal de sermos lançados num mundo “sem clareira”. Se nesse percurso encontramos-nos em lugares muito protegidos e limitados pela lei, ganhamos perdendo, já que abrimos mão da

intensidade que as experiências inesperadas podem trazer, de suas aventuras, sabores e descobertas; se, por outro lado, encontramos-nos em lugares cujos desejos emergem de forma imprevisível e criativa, perdemos ganhando, mas nesse caso o que se perde é a oportunidade de nos resguardar de riscos danosos ou fatais. Entre proteção e risco, ficamos quase sem lugar para estar, restando-nos, muitas vezes, estar mal. Oscilamos entre a perda da experiência se nos demitimos do risco; e, também da experiência da perda se com ele nos deparamos.

E, desse lugar, pensa-se o primeiro motor da ruptura neste artigo. Seguem-se as palavras dos *Coaches*, mostrando o quanto eles mesmos parecem não estar bem no lugar em que se colocam. Já que mal estão, ficam entre uma coisa e outra, expressando sua vacilação quando tentam localizar suas práticas.

O Sujeito 1, por exemplo, fala de *tormento* intenso que o impulsiona a buscar na *Astrologia* um *lugar* possível no início de sua história:

Por *questões pessoais* minhas, eu sempre fui um cara muito *atormetado emocionalmente*, nunca fui uma pessoa, é... Cujas visões do mundo *emocional* fosse simplista ou singela, sempre foram *questões* pra mim de ordem *mais dramática*, de qualidade *mais intensa* e, portanto, tinha uma busca *pessoal* associada a tudo isso e vou chamar, assim, a um *tormento* pessoal associado a tudo isso e também me levava a ter curiosidade e tudo mais e um desejo, por exemplo, de coisas que a *Astrologia* não fazia de compreensões e de profundidade que a *Astrologia* não trazia... (Sujeito 1)

E o Sujeito 1 passa da *Astrologia* para a *Psicologia*. No entanto, nessa busca de encontrar um *lugar*, o *mundo organizacional* surge como caminho e exige renúncia do desejado *mundo clínico*: “Nunca me passou pela cabeça trabalhar com RH quando tava me decidindo com a Psicologia, então tinha uma *ruptura* anunciada muito grande, associada de sair de um *mundo organizacional*, ir pro *mundo clínico* só que como os caminhos não são tão simples”.

Diante de uma *realidade cindida*, o *Coaching* surge como espaço intermediário entre o desejo de ser clínico que se mostrava distante do vivido e a oportunidade mais próxima de uma atuação organizacional: “Já tinha incômodos nessa época, eu queria atender pessoas mesmo, então num enquadre *clínico* que eu entendia, que tava muito *cindido* da minha realidade, do meu dia a dia. Eu tinha nessa época vontade de abrir uma *clínica*, um consultório e atender clinicamente, que eu achava o tipo de sintonia que eu tava não combinava tanto com isso. Aí surgiu a possibilidade do *Coaching*”.

Já o Sujeito 2 transforma-se em *Coach* após viver uma experiência *bem traumática* que o fez sair do banco em que trabalhava. A intensidade do mal-estar de

não se encontrar de acordo com o perfil desejado, fez com que ele falasse pela primeira vez que queria se valer dos seus *direitos* e ir *embora*. “Eu falei pela *primeira* vez: “Vou usar meu contato!”, a única que eu mereço, minha única exigência foi ser *mandado embora* com meus *direitos*. Foi bem *traumático* para mim, foi bem *forte*, aí que tomei uma decisão que *isso poderia ser fonte de trabalho*, mas não tava muito claro”.

O mal-estar da falta de um lugar minimamente aprazível transforma-se em sofrimento quando começa a ser nomeado e compartilhado, podendo, portanto, ser um fator de transformação (Dunker, 2015). O sofrimento será entendido como uma narrativa que clama por um fragmento de liberdade perdido e que: muda de acordo com o momento histórico; clama pelo reconhecimento de uma situação que impede ou obriga o sujeito a fazer algo, limitando, portanto, sua liberdade.

Somos capazes de sofrer com o sofrimento do outro, legitimando-o em nós mesmos. Dar ou não visibilidade ao sofrimento torna-se uma questão política, pois envolve dar relevo àquilo que determinada sociedade pretende transformar, tornando-o compartilhado, universal, um pedaço que precisa ser reinventado.

Resta perguntar: como se daria esse resgate do fragmento liberdade, do ponto de vista daquele que sofre? Geralmente estamos sujeitos a uma série de experiências improdutivas de determinação: mais metas, mais responsabilidade, mais competência. Segundo Dunker (2015), pode-se afirmar que sofremos por estabelecermos uma relação direta entre felicidade e identidade. Em outras palavras, fixamos aquilo que devemos ter para sermos felizes. Se isso vira algo padronizado, tido como ideal de funcionalidade, acaba por nos aprisionar.

No contexto desta exposição, poder-se-ia afirmar que o sujeito busca, no *Coaching*, o estabelecimento de traços identificatórios com ações sucessivas de planejamento, desenvolvimento, controle e avaliação. Supomos que se formos competentes e nos mantivermos como objeto de desejo das organizações, a plenitude será alcançada. No entanto, o *Coachee* não é tão plástico, submisso e flexível a qualquer exigência, como as teorias de gerenciamento supõem. Conforme afirma o Sujeito 1, a posição de *subserviência*, quando excessiva, deixa o sujeito desejante *fodido*. No entanto, ele é capaz de perceber e elaborar uma estratégia de resistência. A *subserviência* pode ser dita dessa forma: “Tudo bem. Eu tô fudido, eu tô aqui para você me ajudar a ser mais plástica, mais contida, mais vegetal que eu já sou” (Sujeito 1).

E estando *fodido*, para assegurar a *sobrevivência*, o trabalhador deve se defender de ficar ainda mais *fodido*, pois se assim continuar, paradoxalmente, pode acabar morrendo enquanto subjetividade. Pergunta-se se algum trabalhador recusaria explicitamente a recomendação para se submeter ao processo de *Coaching* como plano de desenvolvimento de competências estipulado pela área de Recursos Humanos. Muito pouco provável, pois num espaço administrado, o trabalhador seria considerado desmotivado, descomprometido e poderia perder o emprego.

No entanto, é possível resistir de forma velada, implícita, pela via do *cinismo*. Ele se submete aos planos de desenvolvimento do ponto de vista *comportamental* mais evidente, mas se rebela disfarçadamente por meio de pequenos atos disruptivos menos observáveis no cotidiano. Resta, assim, o *cinismo*, que na cadeia associativa do Sujeito 1, articula-se ao significante *sobrevivência*, expressando assim a possibilidade de resistência da subjetividade em relação às práticas adaptativas: “Enquanto ela tava me vendo a serviço de uma *adequação comportamental*, havia um *cinismo* muito grande e, ao mesmo tempo, o que é muito importante e repetitivo é uma *subserviência*, quer dizer, é um *cinismo* e vinculado com *subserviência*. O *cinismo* é a *sobrevivência* do eu, o cinismo representa o eu que ainda preserva *vivo* apesar de toda *subserviência*, só que a camada externa é a *subserviência*” (Sujeito 1).

O Sujeito 1 adverte que o *Coaching* pode constituir uma prática encarceradora se resumida à *aprendizagem de técnicas de comportamento* aceitáveis para atuação no *teatro organizacional*: “As pessoas acham que elas são *condenadas* ao *teatro organizacional* e que quando elas chegam ao trabalho de *Coaching*, muitas delas acham que elas estão ali para aprender *técnicas de comportamento* para se *adaptarem* ao *teatro organizacional* e uma das coisas que já fiz assim e às vezes *solenemente* é destruir esse, essa ideia”.

Quando o mal-estar se converte em sofrimento narrado, este dispositivo pode, contraditoriamente, levar a resultados que vão contra ele próprio. Por ser tão doloroso, o sujeito pode, no centro da engrenagem, encontrar uma contramola que resiste à sujeição obscena que reduz seu desejo a uma *bosta*, ao *vazio*. Na entrevista com o Sujeito 1 surgem palavras “feias” que tangenciam o real, palavras essas tão comumente suprimidas e recalçadas nas organizações. A obscenidade dos “palavrões” escandaliza e fere a estética das palavras bonitas e positivas que costumeiramente são ditas no cenário organizacional. As palavras marcadas pela tonalidade excessiva, ou seja, pelos palavrões, fazem emergir nesta passagem

elementos de deformação dos ideais organizacionais: “É uma *bosta*, um *artifício do artifício* ou é a *falsidade* colocada, não é? Quer dizer o jogo do, do, do comportamento que não leva a *lugar nenhum*, do *vazio* humano... Então pra mim a única coisa que faz sentido é você *recuperar* a, o, a *carga dramática* do papel que aquela pessoa tem dentro da organização” (Sujeito 1).

O comportamento produzido para o olhar do Outro pode conter, do ponto de vista não observável, algumas estratégias de escape. Assumindo posição ativa, em alguns momentos, o sujeito se vê capaz de desmontar a identificação com *comportamento plástico*. E o Sujeito 1 trouxe uma questão fundamental para o tratamento do trabalhador: *Qual o seu papel dentro da organização?*

Para além de estar restritamente agindo para o outro, que apenas leva ao *vazio*, à *falsidade* e ao *artifício*, o Sujeito 1 relata a importância da recuperação da *carga dramática* dos *gerentes* que ele atende como forma de saída. Há no trecho abaixo a preocupação com o resgate do *valor* do gerente no aspecto qualitativo, da sua *importância*, do seu *papel* na vida dos trabalhadores que compõem sua equipe:

*Obscena, é artificialidade obscena, obscena. É exatamente você estar agindo para o outro e não mais a partir de um eixo, de um papel que este sim tem um sentido dramático inclusive, o papel do gerente tem sentido dramático profundo e é bonito esse papel independentemente do que tá acontecendo...O papel do gerente é relevante... O papel do gerente é formativo também para a equipe que representa uma continuidade de modelo de autoridade, de aprendizado, o papel do gerente tem carga dramática bonita e humana aí colocada, ou não...*

Uma *Coachee* atendida pelo Sujeito 1 se tornou *diplomática* e atingiu a meta organizacional. No entanto, pode-se apreender ao longo desse processo elementos disruptivos e contraditórios. Se eles de fato trouxeram algum impacto mais significativo na vida da *Coachee*, somente entrevistas que se dessem em longo prazo poderiam mostrar. Nesta investigação, pode-se apenas levantar algumas contradições no processo e que podem abrir de forma lenta e silenciosa pequenas mudanças, tanto na *Coachee* quanto no *Coach*. Primeiramente vem a postura desafiadora da *Coachee* em relação a uma possível aula de comportamento exemplar: “Eu tô aqui pra você fazer eu ser mais boazinha. Você vai conseguir fazer eu ser mais *boazinha*?”. O Sujeito 1 se deu conta de que o *mau humor* de sua *Coachee* era a única coisa que lhe restava de subjetividade, de resistência aos imperativos produtivistas: “E ela veio aqui pra *capitular de uma vez*, para *acabar* com o *mau humor* dela que era a *única* manifestação da *subjetividade* que tinha ali e ela queria que eu fosse *cúmplice* dela...”.

E pelo humor, o Sujeito 1 trabalha sua posição *subalterna*:

Quando eu *desmonto* isso, essa relação e eu falo assim: “A relação não é essa, eu não tô aqui para isso”, estabelece aí relação com a parte *cínica*, aí tem *humor*, tem relação com a *diversão* ao: “Quer dizer então que não é isso?”. Então o sujeito volta a ser o sujeito, deixa de ser *subserviente*, deixa de ser aquele que tá ali como um *escravo comportamental* e passa a ter um lugar de novo na subjetividade... Quando a atividade começa já a aparecer, aí começa a aparecer as coisas... E o que foi aparecendo dessa mulher, foi espetacular, a primeira coisa que apareceu em letras garrafais é que ela se colocava numa posição completamente *subalterna* perante tudo e todos (Sujeito 1)

O elemento disruptivo e que parece remeter à ordem do inconsciente é a *diversão*, o riso, o chiste que surge ao falar da relação dela com autoridade. O bom *humor* brinca com o *mau humor*, sendo essa última metáfora de sua submissão.

Você tem que *falar 'não'*, mas como quem tem poder na situação de *dizer 'não'* e não como quem tá *acuado* ou tá *dizendo 'não'* no desespero porque se for desespero seu *'não'* vai sair forte, estridente, *mal-humorado* e *agressivo*, seu *'não'* tem que ser solene, tranquilo, você tem que dizer: *'Não, querido, eu não vou fazer porque isso é contra as normas, mas vamos lá, eu vou te ajudar, como que eu posso te ajudar?'*. Então, eu, eu faço essas falas para a pessoa que vem. É *divertido* porque a pessoa fica muitas vezes dando *risada*.

Quando se brinca com a *adequação do comportamento*, ela deixa de ser tão séria. Ao colocar a importância da criação de uma narrativa que fale da dor de ser *subserviente*, de ser *subalterno*, ou nas palavras da *Coachee*, do imperativo de se tornar “*boazinha*”, trabalha-se para que surja um *bicho* capaz de lutar por *outra base de relacionamento*.

Essa mulher, portanto, quando a gente *brincou*, quando a gente *brincou* com isso, né, com essa *adequação do comportamento* onde deixei muito claro para ela, mas ao contrário, que absolutamente ao contrário, que eu tava aqui para ajudá-la a ser muito *pior* do que era, e foi *mais ou menos* o que disse para ela, mas não foi nessas palavras, mas foi nessa direção, que eu tava aqui pra despertar o *bicho* que mora dentro dela e não pra *ensiná-la* a ser *boazinha* e aí a gente começou a estabelecer uma outra base de relacionamento.

O significativo *boazinha* parecia remeter a uma pessoa que *não diz não*. Pelas construções do Sujeito 1, a *Coachee* não passava de uma *falsa brava* que só ficava aguentando as *cagadas* dos demais. Seu único recurso era o *mau humor* no início do processo. Com o decorrer das sessões, o Sujeito 1 “*pôs*” a palavra “*não*” na boca de sua *Coachee* e a ensinou a pôr limites nos demais colegas, de forma diplomática. Ter *diplomacia* corresponde a dizer “*não*” *solenemente*, com educação, como alguém que usufrui de certo poder de forma estável e não precisa lutar para afirmá-lo: “Então

começou a ocupar lugar a *agressividade* e, para encurtar a história, junto com a *agressividade* veio a diplomacia. Essa mulher começou rapidamente, a podendo *dizer* “*não*”, ser extremamente diplomática”.

Há quem possa contestar dizendo que esteve nessa cena uma forma de manipulação psicológica muito mais sutil e perigosa do que o método estruturado de planejamento e ação controlada. Diante desse argumento há um elemento de refutação: o chiste. A piada mexe com algo da rebeldia, algo da ordem do real e sobre o qual não há mais controle. O próprio Sujeito 1, ao se lembrar do caso na entrevista, ria e manifestava algo fora da lógica administrada em transferência com o pesquisador.

Outro aspecto importante que vem a corroborar com o argumento de que há um trabalho na esfera do real é a emergência da *vergonha*. O Sujeito 1 afirma: “O que eu falei para essa mulher do chefe dela que você ficaria... Ficaria com *vergonha*... Como você deixou cara *pelado* aqui dentro... Cara pelado”. A vergonha é indicativa da divisão do sujeito. O constrangimento provocado por ela nos fala que se algo for exposto, a imagem poderá ser inevitavelmente arranhada, deformada. Antecipa-se o julgamento de ser pego *pelado*, descoberto pelo outro.

Na livre associação do Sujeito 1, surgem significantes *obscenos* e que seriam inadmissíveis para o contexto administrado. Emerge o discurso que destitui a boa imagem do patrão, o seu poder: “Ele é um *bunda mole, bunda mole*, você não percebe é que ele é um *bunda mole*, que ele é um *covarde*?” E a *Coachee* responde: “É verdade, ele é mesmo.”

O Sujeito 1 desmascara o chefe da sua *Coachee* de tal forma que ela possa também criar *coragem* para fazê-lo. Busca-se o contraponto. Quebra-se o espelho. Busca-se qualificar o que antes provocava medo de ser dito: a *estupidez*. Quem antes era *corajoso* passa a ser *covarde* e quem antes era *covarde* passa a ser *corajoso*. Propõe-se um esvaziamento das figuras de autoridade para que a *Coachee* consiga se posicionar com elas sendo também uma autoridade. Oscilam significantes como *covardia* e *coragem*: “Mas eu boto *coragem* na pessoa para *qualificar as estupidez*, as *estupidezes* que existem nas organizações e quando ela começa a *nomear*, a *qualificar*, *enxergar*, ela começa a *lidar* e aí a *estupidez* deixa de ser *tão estúpida*, a *covardia* do *chefe* deixa de ser *tão covarde* porque a própria pessoa *consegue* fazer o *contraponto*, consegue não deixar o cara abandonado na *covardia* dele”.



Também caberia aqui o argumento de que o Sujeito 1 serviu como um espelho de coragem segundo o qual a *Coachee* deveria se mirar e se modelar, forjando uma subjetividade que ali não existia. Isso é possível. No entanto, o elemento da vergonha e a *obscenidade* das suas palavras também podem provocar algo da ordem do real, fazendo vacilar o que seria o comportamento exemplar na sua pureza imaginária.

O Sujeito 3 também experimenta o constrangimento de se deparar com a obscenidade humana. Na sua formação como *Coach*, ela teve a tarefa de estudar a biografia de uma pessoa tida como notável e compartilhar com os demais *Coaches*. Ao se deparar com a narrativa biográfica da pessoa por ela escolhida, surgem elementos vergonhosos: uma *puta*, uma *artista*, enfim, um ser humano que foi capaz de romper com as amarras sociais, que arranhou a boa imagem, que se *rebelou*: “Ela é mais *rebelde* que eu. Ela foi uma mulher que me intrigou e muito porque era mais rebelde, mas era não... Era muito séria, sabe? Ela vivia o prazer é... Ela não se achava... Ela... E ela me intrigava. E surge a pergunta: Por que eu a escolhi? Será que eu me pareço com esse ser humano?”

Na sua formação de *Coaching*, o Sujeito 3 buscou a *arte* para enriquecer a *técnica*. E na escolha da biografia encontrou uma *artista*. O significante se desloca: da *Arte* para a *artista*. A história do outro tem algo de deformador e libertador e parece revelar algo de si mesmo: “E tinha o lado da *artista* que também era legal, também tinha o lado *puta* que me incomodava quando eu me colocava nessa história... Então esse lugar, você lidar com isso, com aquela singularidade dessa mulher e com todas as barras que viveu para ser quem ela era”.

De fato, há de se ter cuidado com a noção de indeterminação no contexto das organizações, pois no próprio conceito de competência há um espaço de indeterminação que suporia certa liberdade para o sujeito ser proativo e dar respostas inesperadas de acordo com seus conhecimentos, habilidades e atitudes. No entanto, quando se é obrigado a agir de forma proativa e inesperada, está-se antes de tudo, determinado. No conceito de competência, a indeterminação vira determinação (ZARIFIAN, 2003).

E não é disso que se está falando aqui, momento em que se evoca a experiência produtiva de indeterminação citada por Dunker (2015). Por experiência produtiva de indeterminação pode-se entender como habitar o espaço do não sentido, da ação espontânea e inesperada diante do outro. Muitas vezes, essa experiência advém de um episódio em que a negação do próprio desejo ficou muito evidente, tornando-se a

ação de resgate da subjetividade uma emergência. Tal vivência de negação extrema de si, paradoxalmente, pode, em alguns casos, criar condições de superação e de invenção.

Nas práticas de coaching, apresentam-se as competências desejáveis: a *agilidade*, a *agressividade* e a *flexibilidade* diante da *pressão*! No entanto, se o sujeito não disser *não* aos desejos de seu déspota, ele desaparece. Ele precisa dizer *não* em alguns momentos para se recuperar da exaustão provocada pelas demandas ininterruptas de seu mestre. Assim, ele deve ser *flexível* e parar de *não dizer não*. Para que o *Coachee* sobreviva nesse mundo em que não há limites na possibilidade de ser competente, ele precisa ser *flexível* inclusive nisso. Eis o paradoxo. Ele precisa *dizer não* ao ideal que lhe ordena para continuar a ser ordenado! Assim, ser *flexível*, ou seja, atender ao ideal moderno, o que envolve dizer *sim* e, em alguns momentos, *dizer não* a ele.

Isso será um operador essencial nos processos de flexibilização das subjetividades nos processos de *Coaching*, para que a formação não se perca na deformação, na exaustão e na impotência, pois se só houver *sim*, o sujeito vira puro objeto de desejo das organizações e se esvai na demanda delas. O sujeito que só diz *sim* às demandas, embora possa parecer o perfil ideal, não se sustenta em médio prazo, pois pode apresentar graves sintomas, adoecer e virar dejetos para a produção.

Assim coloca o Sujeito 3: “ele tava se sentindo tão oprimido, né, é ele, ele não tava ele não tava conseguindo *dizer ‘não’* pras demandas que tavam vindo pra ele. A partir dessas conversas ele se empoderou um pouco mais e começou *a dizer não*”. Mas esse *não* é enigmático. Ele concentra em si condensação de flexibilização e rebeldia. Há possibilidades de deformação no processo de formação.

O sofrimento, enquanto narrativa que aspira a liberdade, traz à tona a possibilidade de *dizer não* às demandas organizacionais como forma de luta. E isso pode trazer efeitos indesejados para o processo. Ao se deparar com a possibilidade de *dizer não* para sobreviver, talvez o trabalhador-*Coachee* deseje mais que sobreviva (de)formadora, talvez deseje vida (indeterminada). Será que “ser rápido, *agressivo*, *flexível*” são as características que absolutamente todos de fato gostariam de ter? Levante-se como questão se poderia sair da experiência de *dizer não*, um lento, assertivo, e rígido processo de pequenas rupturas pela via do sofrimento.

Se o sujeito se conforma à imagem grandiosa de um trabalhador com alto poder de venda proposto pela formação ideal, ele sai da categoria de produto indesejável,

mas corre o risco de desaparecer como produtor desejante. Em outras palavras, sai da condição de dejetivo, vira objeto, mas não surge como sujeito. Ele se conforma ao que a organização quer dele e consegue garantir sua sobrevivência pela venda de sua força de trabalho. Mas para além disso, como fica o seu desejo?

Indo também na direção de que a liberdade pode se dar no sofrimento da negação de si mesmo, Eagleton (1997) coloca que o estudo das possibilidades de emancipação envolve inevitavelmente lidar com seu avesso, ou seja, com o amor, com a identificação aos ideais que nos escravizam, com a sedução exercida por pseudogratificações. Assim, “qualquer forma de liberação política envolve, portanto, a mais difícil forma de todas as formas de libertação: o libertar-se de nós mesmos” (ibidem, p. 13).

Em alguns momentos, o avesso do amor pode provocar mudanças, pois o escravo, quando ama seu senhor, não consegue largá-lo. A *falta de reconhecimento* pode provocar rupturas se tal experiência for elaborada em narrativas futuras que permitam ao sujeito lidar com tal falta. Fala o Sujeito 2 sobre a experiência *traumática* que o levou a sair do banco: “Falta total de *reconhecimento*, o trabalho em si que eu executava era operacional demais, repetitivo demais, é... E nenhum *acolhimento* também da *gestão*, muito pelo contrário”.

Faltou *reconhecimento* e *acolhimento*. Sobrou trabalho *operacional* e *repetitivo*. Foi *demais*. Diante dessa experiência quantitativamente excessiva, o sujeito encontra condições de negar aquilo que lhe é *contrário*. Antes de ir *embora*, chega o momento de *lavar a roupa suja* com o patrão e trazer à tona uma *revelação*. O aspecto interessante do fragmento abaixo é que estar *fora do perfil* foi *libertador*, embora *doloroso*:

A gente conversou muitos episódios, foi uma lavagem de *roupa suja*, respeitosa, mas o que, ao mesmo tempo *libertadora* pra mim. Foi muito *doloroso* saber que ele me revelou que uma das etapas do processo seletivo na época, aliás, a última, foi uma entrevista ou uma atividade com psicólogas, né, e, ele me *revelou*, ele falou: “Você lembra que você passou por duas psicólogas? Você passou uma tarde com elas.” “Lembro” “Psicologicamente você foi *reprovado para esse cargo*. Você *não tem perfil*...”. (Sujeito 2)

Se há uma “lógica” na submissão pelas relações amorosas e idealistas, com base nos benefícios ilusórios obtidos, há também, contraditoriamente, outra lógica que pode se viabilizar na revolta, quando se adquirem condições de ir além, quando o sofrimento ultrapassa os limites e pode levar à extinção da vida. A crítica da ideologia

somente traz ressonância quando atinge a possibilidade da invenção de sentido, de resgate do sofrimento do sujeito enganado.

O Sujeito 2 prefere a Administração à Psicologia na sua prática: “porque o *Coaching* tem essa abordagem de trabalhar *rápido* e talvez essa abordagem de *análise* não tenha...” Volta-se para o *Coaching* com enfoque administrativo por tratar do lado saudável das pessoas e ser mais *rápido* e assertivo. E prefere deixar o lado *doente* para o enfoque psicológico que seria mais *lento* e contemplativo. Surge então um *Coachee* com histórico de *depressão*. Era o publicitário sonhador que não suportava a pressão de trabalhar cada vez mais rápido, deixando de lado a sua qualidade criativa. Nesse momento, o Sujeito 2 se preocupa. Questiona se deve de fato convocar esse *Coachee* a ser ainda mais eficaz, pois o lado *depressivo* pode piorar. Ele intui que seus sintomas *depressivos* constituem um limite aos imperativos administrativos e às vezes é melhor manter a terapia que o lentifica e acalma do que só passar pelo *Coaching* que acelera: “De repente ele larga e tem uma *crise*, eu não sei quê, né, sei lá, eu achei irresponsável, então eu fiquei contente de ter acalmado”. Há ali um sofrimento intenso diante da demanda de aceleração. Nesse sentido, o Sujeito 2 coloca que apesar de a Psicologia ser *lenta* em termos de resultado, é mais indicada para o sujeito que se encontra em estado-limite: “Até porque ele teve um quadro de *depressão* que eu encaro como uma *doença* que o *Coaching* já não curaria.”

A prática emancipatória também pode se dar simplesmente pela resistência do lado não adaptável, da propensão à incivildade e à tolice. “Em certo sentido, essa contradição performativa é a causa do desânimo; nas circunstâncias adequadas, porém, trata-se de uma contradição que pode levar a ordem dominante à ruína” (EAGLETON, 1997, p. 14).

Os gestores têm que se haver com as *cagadas* dos outros que não conseguem assimilar completamente aquilo que lhes é (de)mandado. E eles mesmos não dão conta de fazer o trabalho completamente, digerindo tudo o que tiveram que engolir. Sobram restos, tantos dos outros quanto dos próprios gestores. O *Coaching*, muitas vezes, pode estar a serviço de reciclar as sobras de sujeito que ainda “(r)esistem” ali, dadas pela contradição performativa, pelo desânimo, pelo *mau humor*. Mas nem sempre os *Coaches* se colocam como cúmplices dessa reciclagem dos *Coachees*. Fala o Sujeito 1 da importância de manter essa sobra de *subjetividade* que há em

todos os trabalhadores-*Coachees*, que insistem em desobedecer ao “patrão” produtivo.

Seja pelo caminho da Psicologia Social ao pensar a metamorfose ou pela Psicanálise ao apostar na destituição subjetiva presente na experiência de indeterminação, aposta-se num sujeito capaz de criar. Bertrand (1989) vai em direção a Althusser e aponta a importância da crença e sua dimensão imaginária na submissão à ideologia. No entanto, a sua diferença é acrescentar o lado transformador da ilusão e do desejo. O saber e o conhecimento sempre estarão atrelados à imaginação que impulsiona sua busca. O conhecimento não controla a imaginação, ainda mais quando o seu motor é o desejo de ser unificado.

Se o *Coaching* ficasse puramente gestor, objetivo e mensurável, ele acabaria por perder sua força, seu apelo subjetivo. Num ciclo de planejamento, desenvolvimento, controle e avaliação, há que se planejar algo que não existe. Ao recrutar a força da imaginação, há possibilidade de surgirem forças e imagens que vão na direção contrária daquilo que se propunha: realizar a meta prevista. Algo é suscetível de transbordamento e transcendência.

Resta a pergunta: por que muitas representações sobreviveram por séculos, mesmo não trazendo nenhuma solução social material emancipatória, a exemplo do cristianismo? Certamente manteve-se vivo pela sua eficácia efetiva e não por resolver dificuldades reais, mas por aplacar a angústia, dando sentido e esperança. Assim: “As representações, para serem socialmente eficientes, devem ser subjetivamente eficientes” (BERTRAND, 1989).

A força da ilusão tem como base o desejo no qual o sujeito busca narcisicamente se reconciliar com o todo. Ora, o desejo visa ir além de qualquer realização, transbordando no seu oposto, ou seja, no excesso. Ele é ilimitado e, para além de realizações consumadas, busca sempre novas conquistas.

Assim, o Sujeito 3 constrói sua utopia marcada por uma dualidade: a formação do trabalhador para a produção, ao encaixá-lo em *fases esquemáticas da vida adulta*, e a deformação, ao buscar um *propósito* para a vida que coloque o *ritmo* e a *agenda* que marcam essa existência em questão, à procura do *antropo*, do *humano*. A ideologia aí se concretiza na sujeição da individualidade e, num movimento contrário, na individualização da subjetividade. O indivíduo vem a negar o sujeito. O sujeito negado vem, por sua vez, a negar o indivíduo. Eis a dialética em ação.

Nesse contexto, é importante resgatar o conceito de idealização: trata-se de uma adesão a um grande projeto que excede sua existência particular e limitada, guiado por uma imagem engrandecida, que vai além da satisfação de reivindicações. Ela fornece não só benefício material, mas o valor de signo que antecipa a realização dessa promessa, de forma ampla e intensa. Assim, os ideais sociais, quando mediados pelo valor narcisista, se alteram. O sujeito, ao fazer uma obra, espelha-se nela e se autotransforma, agindo igualmente sobre si mesmo. Em Marx isso aparece em significantes como *entusiasmo*, *cabeça* e *coração*: “Na ação histórica, não há apenas um aspecto funcional, instrumental, mas também estético; há lugar, em Marx – inclusive nos escritos da maturidade – para uma estética da ação histórica. Ora, toda ação estética tem um efeito subjetivo”. (BERTRAND, 1989, p. 25)

A ilusão pode ser bem ou malsucedida no sentido de levar os homens a agir e mudar. A determinação dessa diferença se dará pelos fatores que fundamentam o desconhecimento: se ele é universal leva às tragédias; se ele se baseia num mito operante, fornece-se nos modelos de apropriação do mundo real, visualizando nele aquilo que não existe, mas poderá existir.

Pela fala do Sujeito 1, a idealização da *saúde* aparece como o contrário da produtividade desmedida e que tornaria qualquer contribuição uma abstração perdida no meio de tantas outras. Envolve *respeito* pela própria produção, *valorização* das metas já realizadas, além de barrar a perspectiva de ficar à mercê como um *fantoche*. Do *fantoche*, objeto de desejo do outro que o manipula, tem-se uma reviravolta traduzida por certa resistência ao controle. Afirma o pesquisador com base nos fragmentos da entrevista: “*Respeito* é não ficar à mercê do outro como um fantoche...” Aí surge a noção de *saúde* neste relato: num *fantoche* disfuncional que, por ser disfuncional, recupera seu *valor*, o *valor* de *desejar*. O pesquisador coloca como enigma o que seria esse ideal de *saúde* e começa a construí-lo: “Talvez a questão da *saúde* está no quanto o sujeito faz fazer *valer* o desejo dele. O desejo e o, o quanto cada sentimento de *valor* existe dentro dele ou não e no quanto ele se *valoriza* enquanto profissional”.

Fala o Sujeito 1 em resposta a uma interpretação do pesquisador a *respeito* da *saúde*: “Ela entra com a coragem que falta e ele reage e as coisas começam a melhorar, então tem uma coisa que é quando a pessoa consegue colocar de maneira mais *saudável* no ambiente, o ambiente fica mais *saudável*”. E, portanto, *saúde* envolve *coragem* de não ser apenas um reflexo do que se espera: “*Saudável*, por

exemplo, no caso dela é se colocar de forma mais inteira, então tinha um lado dela completamente suprimido e que era o lado da decisão, da *agressividade*, da do se colocar, do se *respeitar*, né, então uma pessoa que não se *respeita*, que não se dá ao *respeito*, que não se faz *respeitar* é uma pessoa que tá com funcionamento muito precário.

Por isso, respeitar envolve considerar o desejo do sujeito e não simplesmente impor-lhe um querer padronizado: “Desde quando o que o cara *quer* é o que cara *quer*? Vamos lá! O *desejo* é o que ele professa como *desejo*? É esse o *desejo* do sujeito? Ou isso é exatamente a defesa do sujeito contra o próprio *desejo*?”. E requer uma escuta que vá além do explícito, do imediato: “Então você pega a fala explícita do cara e você acha que é tudo o que ele é. Isso é uma *estupidez* profunda, né? Isso para mim é uma *degradação* da abordagem do sujeito. Isso é um *desrespeito* a esse sujeito” (Sujeito 1).

O sujeito é marcado por modelos identificatórios que lhe possibilitam conceber uma imagem totalizante de si e de sua história. Essa autoconsciência, mesmo que imaginária, produz efeitos e condiciona atos vindouros. Para que de fato as mudanças vindas dessa ilusão sejam efetivas, cabe ir além dessa primeira elaboração *explícita*, desses primeiros e embrionários sinais de ruptura, buscando fontes ignoradas dessa representação. Há que incluir esses vestígios do Real na ordem simbólica.

O *valor* de um saber disruptivo apoia-se em alguns elementos da dimensão cognitiva que, por meio dela, traz a apropriação e aceleração de sua emancipação, embora isso nunca se dê puramente e, em contraponto, seja sempre recolocada a questão do imaginário que pode impulsioná-lo ou inibi-lo.

Há que resgatar algo que rege as práticas sociais e que fora instaurado sem a intervenção consciente dos homens. Nosso acesso a Isso se dá unicamente por meio de derivados acessíveis por meio do simbólico e concretizados nos costumes, na produção e na política. Trata-se de uma ordem externa e arbitrária que tivemos que adotar, sem que tivéssemos como predeterminá-las. Elas já existiam. E para atingir essa dimensão por meio da ordem simbólica, cabe-nos um trabalho constante de desvelamento das ilusões imaginárias que fixam identidades e nos impedem de ver movimentos e contradições dos seus efeitos nas instituições. Muitas vezes, tal cegueira epistemológica vem de uma concepção de que aquela prática é puramente emancipatória ou puramente conservadora. A ideologia se concretiza em ambas e

pode se valer de palavras revolucionárias para manter a prática ou palavras conservadoras para mudá-la (ŽIŽEK, 1996).

Nessa busca por vestígios deixados pelo real nos enlaçamentos com a ordem simbólica e a imaginária vão-se tateando as falas e atos. Na fala do Sujeito 1 o chiste se produz no momento da entrevista e o leva a baixar as barreiras do material censurado da sua relação com a *Coachee*. O pesquisador também ri. O ato da risada remete à possibilidade absurda de dizer não a esse Outro que nos submetia a uma condição de tudo ter que atender.

A prática do Sujeito 3, por exemplo, é a mais sincrética: mistura fragmentos da *Antroposofia*, da *Arte* e da *Administração*. Mas tem algo que se presentifica nessa aparente dispersão: a sua preocupação com o *ritmo*. Em tempos de aceleração sem precedentes, faz-se necessário refletir sobre como esse significante foi decisivo tanto para a sua formação como *Coach* quanto para o seu desligamento da organização de formação em *Coaching* que havia fundado. A diminuição do *ritmo* num trabalho de relacionamento interpessoal vivido pelo Sujeito 3 na consultoria em que trabalhava, despertou-o para o trabalho de *Coaching*. Por outro lado, uma intensificação do *ritmo*, aliada a condições materiais inadequadas, a fizeram deixar a organização que havia fundado, promovendo aí um ato de ruptura. O pesquisador fez dois recortes da entrevista. Em um deles, o Sujeito 3 problematiza a liberdade e fala que às vezes a solução é se *demitir, ir embora* da organização. Muito mais à frente ela admite ter deixado a instituição que fundara, pelo *ritmo* desumano: “O que naquele momento ali, quais são as escolhas que você tem que fazer, às vezes você tem que entrar em confronto mesmo, às vezes você tem que *ir embora, pedir demissão*, ok, e isso vai contribuir pra sua história e para a história daquela instituição e de todo mundo que tá em volta ali com essa hipótese”.

Haveria o seguinte aspecto a considerar nos processos de ruptura: o acesso ao conhecimento traz ambiguidades e possibilita ação transformadora por parte dos intelectuais (Eagleton, 1997). Na fala do Sujeito 1, aparece a complexidade do conhecimento *psicológico* que coloca em xeque a atuação administrativa instrumentalizada:

Um conhecimento de liderança, de conceito, do caralho e de *Psicologia* também, não é *psicanalítica*, mais *fenomenológica*, mais profunda, sensível... E ela pegava nossas discussões, ia sistematizando, tornando aquilo mais palpável e eu ia gostando menos do que ia produzindo porque tinha um viés muito *organizacional*, muito *estruturadinho*, até que chegou uma *hora* que eu disse assim: “*Não é nada disso que eu quero fazer! Tá tudo errado!*”.



Diante de tantas brechas, há no sujeito certo grau de resistência a ter uma vida desqualificada do ponto de vista subjetivo. O lado *sensível* e *profundo* coloca em xeque o lado *organizacional*, *sistemático* e *estruturadinho*.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma das contribuições deste artigo é deformar, desconstruir, desmanchar, desestruturar, enfim, colocar em xeque a ideia de que alguma prática possa ser puramente revolucionária ou conservadora. Para tanto, abordou-se brechas e contradições naquilo que pode parecer como o mais conservador. O raciocínio também serve para o oposto. E, desconstruindo opiniões já formadas, para futuras investigações talvez caiba olhar igualmente com crítica para práticas que se dizem unicamente transformadoras, deformando-as.

As possibilidades de rupturas são várias, tais como o sofrimento, o chiste, a irrupção de pensamentos vergonhosos, os mitos operantes na capacidade de imaginar... Assim, a personalidade enquanto traços cristalizados perde sua essência e é estilhaçada por experiências que trazem atos imprevistos. Surge na pesquisa o sujeito concebido como aquele que age e não só se submete às determinações sociais.

A investigação da prática de *coaching* poderia já trazer uma série de preconceitos, em se tratando de uma perspectiva psicanalítica que vai de encontro com a formação de um ego forte, inflado, administrador de exigências conflitantes. No entanto, o elemento de surpresa, sem o qual não se produz investigação em psicanálise, vem exatamente do caráter disruptivo do inconsciente e que coloca em xeque o eu imaginário onde se espelha os ideais de grandeza. Assim, exatamente numa prática que tem como princípio a produção de um administrador eficaz com base numa imagem totalizante, aparece um resto administrável.

Em um dos casos abordados, teve-se o desligamento pela via do ato e quem embora esteja no discurso do próprio sujeito, ele não se deu conta. Ele se demite, se separa das práticas que na esfera da consciência tanto valoriza. Em outro caso, a ruptura já vem em forma de pensamentos que trazem sofrimentos e divisão e o faz criar alternativas. E, em outro, o fato de estar fora do perfil previsto, uma má performance, um não reconhecimento o faz sair da servidão que os laços amorosos manteriam.

Para o surgimento de atos libertadores, muitas vezes, tem-se o gatilho de situações que ferem o sujeito do ponto de vista narcísico. Sua imagem no espelho é arranhada, dividida, quebrada... Todos eles tiveram em comum a passagem por uma experiência de perda que se tornou um motor subjetivo de mudança.

Não há um lugar privilegiado no espaço social que faça o ser humano se separar de suas determinações, dos ideais que lhe submetem. No entanto, há que se apostar no poder de invenção do sujeito, ponto este que justifica o papel dos psicanalistas na clínica e na pesquisa. O surgimento de experiências de indeterminação, e cuja versão no consultório se daria pela destituição subjetiva, é um dos temas mais importantes a serem explorados em futuros artigos e pesquisas, ficando, neste momento de concluir, o convite para novas produções que abram questões acerca do potencial libertador do sujeito.

## REFERÊNCIAS

- BARATI, G. H. L. Mal-estar e laço social nas organizações empresariais: um estudo de caso. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2007.
- BARATI, G. H. L. Impasses e perspectivas do Coaching: a psicanálise e seu avesso na (de) formação do trabalhador. São Paulo: Universidade Estadual de Campinas, 2015.
- BARATI, G. H. L. Fundamentos para pesquisa psicanalítica de fenômenos sociais: metodologia e conceitos. Düsseldorf: Novas Edições Acadêmicas, 2017.
- BENJAMIN, W. Magia e técnica, arte e política: ensaios sobre literatura e história da cultura. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- BERTRAND, M. O homem clivado: a crença e o imaginário. In: SILVEIRA, P.; DORAY, B. (Eds.). Elementos para uma teoria marxista da subjetividade. São Paulo: Vértice, 1989. p. 15-40.
- CIAMPA, A. D. A estória do Severino e a história da Severina. São Paulo: Brasiliense, 1987.
- DUNKER, C. I. Mal-estar, sofrimento e sintoma: uma psicopatologia do Brasil entre muros. São Paulo: Boitempo, 2015.
- EAGLETON, T. Ideologia. São Paulo: Boitempo, 1997.
- ENRIQUEZ, E. A organização em análise. Petrópolis: Vozes, 1997.
- FERREIRA, M. A. Coaching: um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2008.
- FREUD, S. O mal-estar na civilização. In: Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro: Imago, 1980.
- HABERMAS, J. Para a reconstrução do materialismo histórico. São Paulo: Brasiliense, 1976.
- LACAN, J. Livro 17 - O Averso da Psicanálise. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1992.
- LACAN, J. O estádio do espelho como formador do eu. In: ŽIŽEK, S.; LACAN, J.; ALTHUSSER, L. (Orgs.). Um mapa da ideologia. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996. p. 97-104.
- LASCH, C. A cultura do narcisismo: a vida americana numa era de esperanças em declínio. Rio de Janeiro: Imago, 1983.
- MARX, K.; ENGELS, F. A ideologia alemã. São Paulo: Martins Fontes, 2007.
- QUINET, A. As 4+1 condições da análise. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1991.
- SÈVE, L. A personalidade em gestação. In: SILVEIRA, P.; DORAY, B. (Orgs.). Elementos para uma teoria marxista da subjetividade. São Paulo: Vértice, 1989. p. 147-178.
- ZARIFIAN, P. O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Senac, 2003.
- ŽIŽEK, S. Como Marx inventou o sintoma? In: ŽIŽEK, S.; LACAN, J.; ALTHUSSER, L. (Orgs.). Um mapa da ideologia. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.
- ŽIŽEK, S.; LACAN, J.; ALTHUSSER, L. Um mapa da ideologia. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.

## **BETWEEN SURVIVAL AND SUBSERVIENCE: THE DISMANTLING OF COACHING PRACTICES**

### **ABSTRACT**

This article aims to investigate the contradictions in coaching practices. It is based on the signifiers woven by Coaches in unstructured interviews. It has as reference the theoretical methodological framework of the Lacanian Psychoanalysis. Establishes interlocution with authors of Social Psychology and Social Sciences of a Marxist orientation. There are in the sphere of the real some gaps, cracks, scratches that deform the image and call into question the identifying references of what it is to be successful. Personal and singular aspects arise that trigger deforming processes as well as deidentifications. Malaise and suffering are references to the emergence of the subject and his ruptures. Conservative practices bring contradictions and possibilities of deformation, and dismantling.

**KEYWORDS:** Coaching. Contradiction. Psychoanalysis. Idealization. Suffering.

## **ENTRE SURVIE ET SOUMISSION: LE DÉMANTÈLEMENT DES PRATIQUES DE COACHING**

### **RÉSUMÉ**

Cet article vise à étudier les contradictions dans les pratiques de coaching. Il est basé sur les signifiants tissés par les entraîneurs dans des interviews non structurées. Il a pour référence le cadre méthodologique théorique de la psychanalyse lacanienne. Établit une interlocution avec les auteurs de la psychologie sociale et des sciences sociales d'orientation marxiste. Il y a dans la sphère du réel des lacunes, des fissures, des rayures qui déforment l'image et remettent en question les repères identitaires de ce qu'elle doit réussir. Des aspects personnels et singuliers surgissent qui déclenchent des processus déformants aussi bien que des désidentifications. Malaise et souffrance sont des références à l'émergence du sujet et à ses ruptures. Les pratiques conservatrices apportent des contradictions et des possibilités de déformation et de démantèlement.

**MOTS-CLÉS:** Coaching. Contradiction. Psychanalyse. Idealization. Souffrance.

Recebido em: 16-11-2017

Aprovado em: 02-12-2018

© 2017 Psicanálise & Barroco em revista

<http://www.psicanaliseebarroco.pro.br>

[revista@psicanaliseebarroco.pro.br](mailto:revista@psicanaliseebarroco.pro.br)

Programa de Pós-Graduação em Memória Social — UNIRIO

Memória, Subjetividade e Criação

[www.memoriasocial.pro.br/proposta-area.php](http://www.memoriasocial.pro.br/proposta-area.php)