

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS

LUCIANA MARTINS E SILVA

**A RACIONALIDADE NEOLIBERAL E O MERCADO DE *COACHING*:**  
um estudo de caso sobre o método CIS

UBERLÂNDIA

2022

LUCIANA MARTINS E SILVA

**A RACIONALIDADE NEOLIBERAL E O MERCADO DE *COACHING*:**  
um estudo de caso sobre o método CIS

Monografia apresentada ao Instituto de Ciências Sociais da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial à obtenção do título de licenciatura e bacharelado em Ciências Sociais.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Patrícia Vieira Trópia

UBERLÂNDIA

2022

LUCIANA MARTINS E SILVA

**A RACIONALIDADE NEOLIBERAL E O MERCADO DE *COACHING*:**

um estudo de caso sobre o método CIS

Monografia apresentada ao Instituto de Ciências Sociais da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial à obtenção do título de licenciatura e bacharelado em Ciências Sociais.

Uberlândia, 19 de agosto de 2022.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Patrícia Vieira Trópia

UFU/MG

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Mariana Magalhães Pinto Côrtes

UFU/MG

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Rafaela Cyrino Peralva Dias

UFSJ/MG

## **Agradecimentos**

À minha irmã, Letícia, pela companhia de vida. Um dia aprendo a colocar para fora todos os agradecimentos que moram aqui dentro comigo há tanto tempo. Na falta dessa habilidade no momento, quero dizer apenas isso: tudo fica melhor quando você está presente, obrigada por ser quem é.

À minha família, pelo carinho e confiança. Obrigada por serem meus exemplos de vida.

À minha querida orientadora e eterna tutora, Patrícia, pela atenção, carinho e paciência não só durante o processo de escrita da monografia, mas também por toda minha trajetória universitária. Obrigada, para sempre sua petiana.

Aos meus queridos amigos, por dividirem o desespero de viver nesse mundo e pelo colo, como forma de lidar. Obrigada por compartilharem um pouco de vocês comigo e me permitirem fazer o mesmo.

A todos que dividem o interesse e dedicação à Ciências Sociais, os quais me fizeram ficar mais apaixonada pela área e suas possibilidades. Em especial, à Rafaela, por ter me ajudado a encontrar confiança em mudar de tema de monografia e enfrentar o desafio colocado pelo *coaching*. Obrigada.

Àqueles que, de alguma maneira, me viram, ouviram e que também partilharam. Obrigada por contribuírem para este momento e todos os outros.

## RESUMO

O presente trabalho se propõe a refletir sobre a relação entre a prática de *coaching*, atividade que oferece ferramentas para desenvolvimento pessoal e profissional, e os valores do capitalismo pós-reestruturação produtiva a partir de um caso brasileiro: Paulo Vieira. Para isso, nos apoiamos em referenciais teóricos e realizamos uma pesquisa qualitativa sobre o método *Coaching Integral Sistêmico* e sua expressão na obra *O Poder da Ação*, ambos de autoria de Paulo Vieira. Assim, primeiro, entendemos o que foi a reestruturação produtiva e quais discursos possibilitaram (e reforçaram) a valorização de características como flexibilidade, resiliência e adaptação, muito importantes para ascensão do neoliberalismo. Buscamos também apresentar o *coaching* e sua história relacionados a um contexto maior, como uma categoria que responde a demanda capitalista de manter os sujeitos subordinados à racionalidade neoliberal, a partir de uma “vontade própria”. Concluímos que, a partir do caso Paulo Vieira, reconhecido *coach* brasileiro, e seu método, pudemos esclarecer a relação direta entre os valores da racionalidade neoliberal expressas na autorresponsabilização e adaptação infundável que extravasa o mundo empresarial e se expande para todas as dimensões da vida.

**Palavras-chave:** Coaching. Reestruturação Produtiva. Racionalidade neoliberal. Método CIS.

## **ABSTRACT**

The present work proposes to reflect on the relation between the practice of coaching, an activity that offers tools for personal and professional development, and the values of post-productive restructuring capitalism based on a Brazilian case: Paulo Vieira. For this, we rely on theoretical references and carry out a qualitative research on the Integral Systemic Coaching method and its expression in the work *The Power of Action*, both authored by Paulo Vieira. So, first, we understand what productive restructuring was and what discourses enabled (and reinforced) the appreciation of characteristics such as flexibility, resilience and adaptation, very important for the rise of neoliberalism. We also seek to present coaching and its history related to a larger context, as a category that responds to the capitalist demand to keep subjects subordinated to neoliberal rationality, based on a “will of their own”. We conclude that, from the case of Paulo Vieira, a renowned Brazilian coach, and his method, we were able to clarify the direct relationship between the values of neoliberal rationality expressed in self-responsibility and endless adaptation that goes beyond the business world and expands to all dimensions of life.

**Key words:** Coaching. Productive restructuring. Neoliberal rationality. CIS method.

## **SIGLAS**

<b>CIS</b>	Coaching Integral Sistêmico
<b>Febracis</b>	Federação Brasileira de Coaching Integral Sistêmico
<b>EVA</b>	Eu Vou Além
<b>IBC</b>	Instituto Brasileiro de <i>Coaching</i>

## LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

<b>Gráfico 1</b> - Ocorrências dos conceitos de <i>coach</i> (acima) e <i>coaching</i> (abaixo) no jornal O Estado de São Paulo, por década; discriminação por caderno.	29
<b>Tabela 1</b> - Planejamento de Carlos na Agenda da Vida Extraordinária	42



## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E A CONSTRUÇÃO DO MÉRITO COMO BEM VITAL.....	12
2.1 A rigidez do fordismo.....	12
2.2 Acumulação flexível: do Japão para o mundo.....	14
2.3 O “empreender a si mesmo”.....	21
3. AS ORIGENS DO <i>COACHING</i> E SUA FUNCIONALIDADE NO CAPITALISMO FLEXÍVEL.....	24
4. O MÉTODO CIS E O DISCURSO DE AUTORRESPONSABILIZAÇÃO.....	32
4.1 A história de Paulo.....	32
4.2 “O maior treinamento de inteligência emocional do mundo”: o método CIS.....	34
4.3 O Poder da Ação.....	36
4.4 A convergência entre <i>coaching</i> , capitalismo flexível e racionalidade neoliberal...38	
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46
ANEXO A - EXERCÍCIO: IDENTIFICAÇÃO E ELIMINAÇÃO DE HISTORINHAS.....	48

## 1. Introdução

Em um dos vídeos do canal Spotniks, no Youtube, intitulado “Colocamos uma psicóloga e um *coach* quântico pra conversar (sem que eles soubessem)” são dispostas duas pessoas frente a frente as quais dialogam acerca de as impressões de um sobre o outro, a partir de um roteiro de perguntas com base em suas aparências. O vídeo teve mais de 3 milhões de visualizações desde sua postagem em 2020 e faz parte de um quadro chamado “Preconceito”.

Neste episódio, como o título já nos conta, uma psicóloga e um *coach* arriscam responder perguntas sobre o outro sem saber qualquer informação para além da aparência. Depois que a primeira rodada de perguntas acontece, são esclarecidas quais as verdadeiras respostas a respeito de suas profissões. A respeito do *coaching*, colocado como ferramenta para desenvolvimento pessoal, o convidado formado na área diz que é difícil “porque a área de *coaching*, por exemplo, não tá bem delimitada. Então se tá livre, você pode fazer qualquer coisa, né? [...] se o *coaching* por si só é uma ciência eu não sei ainda porque tá em discussão o que que é até *coaching*”, apontando para uma questão muito importante que tem sua área de atuação crescendo exponencialmente nos últimos tempos. Seria essa falta de delimitação, uma deficiência da atividade ou uma condição para sua existência?

Propomos então investigar: o que é o *coaching*? Ou melhor, quais as possíveis definições apresentadas até o momento sobre a temática? E como podemos entender a conexão entre seu discurso e o conceito de racionalidade neoliberal?

Para isso, no primeiro capítulo abrimos a discussão a partir da revisão do contexto histórico da reestruturação produtiva (HARVEY, 2011), momento em que o toyotismo ganha força e se expande pelo globo, unido ao Estado neoliberal, o qual se aproveita do enfraquecimento do Estado do bem-estar social para disseminar a nova ordem que “salvará” os países da estagnação econômica. A flexibilização do mercado de trabalho neoliberal e da produção sob demanda das fábricas toyotistas ganham cada vez mais espaço e um novo perfil de trabalhador aparece, um sujeito adaptável e multifuncional.

Esse sujeito, classificado como o sujeito neoliberal ou empresarial, segundo Dardot e Laval (2016), foi resultado da racionalidade neoliberal, a qual busca validar os valores do capitalismo flexível por meio da expansão da lógica empresarial. Dessa forma, ideais como aprimoramento, performance de alto nível e competitividade extrapolam o mundo empresarial e passam a fazer parte do cotidiano. Precisamos estar sempre estudando, nos relacionando, melhorando nossas aptidões e enriquecendo nossos currículos. Mas, não necessariamente

precisamos fazer isso sozinhos, já que existem profissionais específicos para o desenvolvimento pessoal e profissional, são eles os *coaches*, traduzido como treinadores.

Para entendermos o que é o *coaching* e sua proposta, no segundo capítulo abordamos um pouco de sua história e definições. Primeiramente tem seu surgimento no mundo esportivo com Timothy Gallwey, ex-tenista norte-americano, o qual começa a delimitar que, para uma performance boa e constante, o atleta deve saber não só lidar com o seu corpo durante o jogo, mas também com sua mente, a qual pode ser sua maior inimiga, se não subjugada. O aspecto psicológico passa a ser percebido como um importante fator para uma performance de qualidade, não só em esportes, mas, agora, no mundo do trabalho também. E seria o *coach* aquele capaz de iluminar o caminho para esse fim.

A aparição do *coach*, inicialmente no mundo gerencial, referenciado em John Whitmore, ganha cada vez mais espaço conforme sua atuação direciona líderes ao sucesso a partir da construção de planos, os quais traçam as ferramentas necessárias para que objetivos sejam alcançados. Sua definição aparece ao longo da história como algo de difícil delimitação, evidenciada pela história compartilhada no início deste trabalho. Apesar disso (ou por isso), a atividade continua a crescer e a se ramificar, surgindo *coaches* para a vida, para relacionamentos amorosos, para finanças, entre outros. De toda forma, percebemos que a busca pelo aprimoramento é a base de qualquer tipo de *coaching*.

Com o propósito de então entendermos um pouco sobre a realidade brasileira quanto ao tema, no terceiro capítulo nos voltamos para o trabalho de um dos *coaches* mais influentes do Brasil: Paulo Vieira. Foi criador do Método *Coaching* Integral Sistêmico (CIS), um método que promete identificar as raízes dos seus problemas e fornecer as ferramentas para construir um futuro extraordinário. Para o reconhecimento dessas ferramentas, o livro *O Poder da Ação*, de Paulo Vieira, é uma importante referência que utilizamos, pois discute sobre os passos a serem dados para alcançar esse futuro.

Os valores compartilhados pelo método CIS são muito sedutores, com a apresentação de uma resolução rápida e definitiva e um caminho que se faz pela substituição de memórias tristes (causadoras dos problemas) por memórias felizes. Seu alicerce se dá, principalmente, pela afirmativa “você tem a vida que merece”, de forma que a realidade vivida por cada um é de sua responsabilidade, foi gerada pelas suas escolhas e só pode ser alterada por suas ações. Isto posto, analisamos a relação entre a autorresponsabilização e o conceito do sujeito neoliberal (DARDOT;LAVAL, 2016), aquele sujeito competitivo que é inteiramente responsável pelo seu

sucesso, bem como sua ligação direta com as exigências do mercado de trabalho atual, no qual só sobrevive quem se flexibiliza ao máximo (VIANA, 2011).

Dessa maneira, buscamos contribuir para as Ciências Sociais a partir da reflexão crítica acerca do tema *coaching* e a sua relação com a racionalidade neoliberal, demonstrando que o discurso de merecimento e autorresponsabilização sobre todas as áreas de nossas vidas está em consonância ou, melhor, a trabalho de um projeto político já há muito tempo pesquisado, o neoliberalismo.

## 2. Reestruturação produtiva e a construção do mérito como bem vital

Neste primeiro capítulo, trataremos da transição do modo de produção fordista para o toyotismo, buscando compreender quais foram os gatilhos, ou seja, os fatores motivadores da transformação que afetou não somente o processo de produção e de trabalho em fábricas, mas iniciou uma nova fase do capitalismo: o neoliberalismo.

Analisaremos o contexto ocidental em relação ao mundo do trabalho, compreendendo a crise capitalista entre os anos de 1970 e 1980 e as respostas políticas dela derivada, as quais se voltaram à crítica aos estados de bem-estar, às regulações e aos valores fundados na cidadania e na proteção social.

Assim discutiremos também a reconfiguração que foi levada a cabo, buscando definir o que foi a reestruturação produtiva, seus elementos e a relação intrínseca existente entre essa mudança e a formação de um novo modelo de trabalhador; além de em quais sentidos a reestruturação produtiva se aproxima e se afasta do modelo anterior de produção.

### 2.1. A rigidez do fordismo

Qualquer fenômeno social que nos propomos a estudar inicialmente exige de nós pesquisadores o conhecimento de seu processo de constituição. Isso é necessário porque, resgatando sua história, resgatamos os motivos de sua existência, por quais transformações passou ao longo do tempo, os sujeitos envolvidos e os efeitos produzidos por ele, intencionais ou não. De tal maneira que, fazendo conexões históricas, podemos definir com mais clareza o caminho traçado e os porquês do fenômeno.

Por isso, a compreensão do que é o *coaching* e, acima de tudo, do porquê ele representa tão bem o neoliberalismo do século XXI só é possível quando primeiro entendermos suas bases materiais e históricas. Quais são então as bases históricas e materiais que tornam o *coaching* um fenômeno contemporâneo?

Uma das grandes transformações do século XX que afetou a forma como enxergamos e vivemos o mundo do trabalho - e seus reflexos na sociedade - foram os padrões de produção, ou seja, a mudança no funcionamento da cadeia produtiva para gerar mais lucro e evitar perdas durante essa ação. Pensar sobre a passagem do fordismo para o toyotismo como padrão de produção é central para percebermos a manutenção do capitalismo enquanto sistema econômico bem-sucedido.

David Harvey (2014), geógrafo britânico, afirma que ao analisarmos como e por quê acontece a transição do taylorismo para a reestruturação produtiva, precisamos compreender como se configura o capitalismo em sua essência. Segundo Harvey, sua estruturação é baseada em três características principais: seu objetivo sempre visa ao crescimento econômico, há sempre um controle do trabalho através da produção e do mercado, e, por último, sua organização e avanços tecnológicos são por obrigação dinâmicos.

Baseando-se na teoria de Karl Marx, Harvey alinha esses três princípios de existência do capitalismo como contraditórios e, por isso, “a dinâmica do capitalismo era necessariamente propensa a crises” (HARVEY, 2014, p. 169). Seu principal propulsor é a tendência à superacumulação. As opções dadas então são a adaptação ou a extinção do sistema.

Durante a Grande Depressão que se seguiu à crise de 1929, visando aumentar a demanda efetiva, Ford chegou a aumentar os salários de seus empregados. Todavia, como relata Harvey, a ação de um único capitalista não era capaz de reverter os efeitos mais perversos da crise. Isso só foi possível com o New Deal, programa de recuperação econômica implementado pelo governo Roosevelt.

Segundo Harvey:

O problema, tal como o via um economista como Keynes, era chegar a um conjunto de estratégias administrativas científicas e poderes estatais que estabilizassem o capitalismo, ao mesmo tempo que se evitavam as evidentes repressões e irracionalidades, toda a beligerância e todo o nacionalismo estreito que as soluções nacional-socialistas implicavam. (HARVEY, 1993, p. 124)

Todavia, as mesmas respostas que deram nascimento ao fordismo bem como ao keynesianismo já não eram suficientes para conter as crises de superacumulação dentro dessa nova conformação. A crise do fordismo na década de 1970 resultou de sua rigidez na produção, nos investimentos, mercados, contratos de trabalho e alocação, os quais não tinham em sua configuração a capacidade de lidar com a competição mundial insurgente – advinda, por exemplo, de países do sudeste asiático –, nem com a inflação do dólar, a qual acabou por desorganizar as relações econômicas de países como os Estados Unidos e a Inglaterra. Somou-se a isso o aumento do preço do petróleo por parte da OPEP, em 1973, durante um momento de guerra interna árabe-israelense. O acúmulo de crises fez com que se tornasse insustentável a continuidade de um sistema dentro da lógica vigente na época.

Os Estados e grandes corporações se viram em uma situação em que só poderiam sobreviver e competir aqueles que entrassem “num período de racionalização, reestruturação e intensificação do controle do trabalho” (HARVEY, 2014, p. 138). Por isso deveriam buscar

alternativas que conseguissem reanimar as economias que enfrentavam deflação através de ajustes na configuração de produção e do mercado financeiro internacional.

Antes de adentrarmos nas alternativas econômicas e políticas encontradas para lidar com a crise capitalista, vamos primeiro entender o funcionamento do fordismo e o que fez dele um pilar arruinado. Segundo Antonio Gramsci (2007), o êxito do fordismo na América pode ser explicado pelo “americanismo”, uma conformação histórica, econômica e social composta por uma numerosa classe trabalhadora em oposição a uma classe parasitária, que não trabalha e recebe herança ou aposentadoria, mais frequente na Europa. Basicamente, a população trabalhadora já tinha em si, em alguma medida, as bases racionais necessárias para que a organização de trabalho fordista fizesse sentido em sua execução. Gramsci entende o americanismo como uma revolução passiva, uma forma de conter os antagonismos e amortecer as contradições inerentes ao capitalismo na fase monopolista. O americanismo viabilizou uma “subjetividade histórica” alternativa, um novo modo de vida que regula e disciplina comportamentos e valores operários.

A estrutura fordista, em seus pontos principais, era caracterizada pela produção em massa de bens uniformes e padronizados com grandes estoques, realização de uma única tarefa pelo trabalhador, alto grau de especialização de tarefas, Estado regulamentado e subsidiador, negociação coletiva e ideologia do consumo de bens duráveis.

Podemos afirmar que a produção em massa de mercadorias uniformes e duráveis tornava a experiência capitalista limitante, regida por regras que organizavam o mundo do trabalho, tanto a partir da proteção dos trabalhadores como também na relação próxima entre Estado-indústria. Quanto mais leis, maior a rigidez para o mercado que fica “cativo” das amarras que o impedem de funcionar de acordo com a demanda. A organização dos trabalhadores também foi um importante fator que desestabilizou qualquer tentativa de alteração nas indústrias, dada sua força de mobilização.

Todas essas questões se tornaram obstáculos que impossibilitava pensar em um caminho mais livre para manter o lucro sem que uma reestruturação fosse feita, já que a rigidez estava no cerne do fordismo. Pensar nessa estrutura é pensar em trabalhadores organizados politicamente e um Estado presente.

## 2.2. Acumulação flexível: do Japão para o mundo

Surge nessa transição, através das adaptações do capital, o que Harvey intitula de *acumulação flexível*, um processo marcado pelo desenvolvimento de serviços e indústrias, pela

compressão do espaço-tempo, desemprego estrutural, maior controle do trabalho pelo empregador e menos engajamento do poder sindical. Esses dois últimos se influenciaram e como resultado chegou-se a uma flexibilização sensível do mercado de trabalho, em que o núcleo fixo de trabalhadores essenciais e mais protegidos diminuiu e se viu crescer grupos de trabalhadores por tempo parcial, temporários e subcontratados, demonstrando o movimento dessa transição. Mesmo aqueles que eram trabalhadores em tempo integral foram submetidos a jornadas de trabalho mais longas e, sob o constante perigo de demissão, precisaram se adaptar às demandas, independentemente de quais fossem.

Um outro aspecto importante foi a diminuição do tempo de giro, ou seja, a produção ficou mais rápida através do uso de novas tecnologias. Para acompanhar esse ritmo era necessário que o mercado tivesse o espaço necessário para receber novas levas em um período ideal para o funcionamento das indústrias e da própria economia. Por isso era importante que a meia vida dos produtos fosse menor e assim a necessidade por um novo produto acontecesse logo.

Não só isso foi aplicado, mas também, tão importante quanto para a durabilidade desse modo de produção, a ideologia - da qual vamos falar com mais propriedade mais a frente - acompanhou o perfil da acumulação flexível extremamente fugaz e se definiu basicamente pela “[...] instabilidade e qualidades fugidias de uma estética pós-moderna que celebra a diferença, a efemeridade, o espetáculo, a moda e a mercadificação das formas culturais” (HARVEY, 2014, p. 148).

A definição do capitalismo, durante a consolidação da acumulação flexível, enquanto um sistema de desconcentração muito bem organizada, com um mercado de trabalho flexível, só foi possível a partir de dois vetores: o acesso e análise rápida e privilegiada de informações e a desregulamentação do mercado financeiro mundial. O poder sobre informações do mercado, de novidades tecnológicas ou expectativas de consumidores é capaz de definir o futuro de uma empresa, além de também apontar quem pode ou não formatar novos valores culturais através do mercado.

O capital financeiro veio a se tornar uma fonte de coordenação para a acumulação flexível, mais do que o Estado. Esse se encontra em difícil situação porque precisa conciliar, em certa medida, a soberania nacional e ainda atrair o interesse comercial e financeiro de parceiros internacionais. Não só isso, mas o *welfare state*, que prosperou entre 1945 e 1975 com uma política de proteção social e crescimento econômico pós-guerra, entrava em crise com o desemprego em alta e uma estagnação nas economias locais. Grupos políticos de direita



aproveitarem a chance para afirmar que o Estado estava que “cada vez mais extenso, pesado e oneroso, [e era] o responsável central, segundo eles, da própria crise econômica que avançou pelo mundo todo a partir de 1973/75” (FIORI, 1997, p.12) precisava de uma reforma que eliminasse esses “problemas”. Em mais de um país, campanhas eleitorais desses grupos ganharam com planos de governo neoliberais, entre os quais se destacaram o governo de Margaret Thatcher, na Inglaterra em 1978, e o de Ronald Reagan, nos Estados Unidos em 1980.

O sufixo *neo* em neoliberalismo nos diz que, apesar de conter semelhanças com o liberalismo (ao ver no Estado intervencionista um atraso para o desenvolvimento), traz algo de novo. O termo surge na década de 1930 quando pensadores liberais tentavam repensar o formato do liberalismo, tendo em vista o fracasso na ideia de um mercado livre e autossuficiente na prática.

Sua novidade não só tem a ver com os inimigos a serem enfrentados (Estado do Bem-estar social, sindicatos, doutrina keynesiana, democracia populista e estado desenvolvimentista), mas também seu sucesso em transformar o Estado em um aparelho que funciona tal qual o mercado (competitivo e eficiente, com uma dependência do capital financeiro), além de conseguir formatar uma racionalidade neoliberal (DARDOT; LAVAL, 2016) que atravessa a sociedade. Isso acontece porque se percebe que o mercado não é autorregulável e autossuficiente para enfrentar suas crises e, para resolver essa questão, é necessário que sua lógica seja difundida dentro da sociedade, a modelando segundo suas regras.

O desmonte de antigas e confecção de novas políticas governamentais feitas pelo neoliberalismo são marcadas por privatizações de empresas estatais, de forma a deixar a cargo do mercado os serviços de proteção social, além da desregulamentação e flexibilização do mundo do trabalho, acompanhado do enfraquecimento do sindicalismo. Como Andrade (2015, p. 216) coloca “não se trata de um desmantelamento do Estado, mas de sua reestruturação, mantendo um papel forte e bastante ativo, mas que sofre variações conforme sua configuração histórica específica”.

Giovani Alves (2011), ao fazer uma avaliação dessa transição, conclui que o toyotismo - a face da reestruturação produtiva - serviu ao capitalismo mundial do final do século XX através da famosa produção enxuta, “novas normas de concorrência” e a “exigência de uma nova subjetividade do trabalho”.

Para entendermos a lógica da reestruturação produtiva - ou acumulação flexível, segundo Harvey - e seu alcance, é necessário entendermos primeiro qual é o “espírito do

toyotismo”, ou seja, o que o compõe em seu cerne, o caracterizando como algo capaz de ser padrão para o capitalismo do final do século XX.

Seu surgimento se deu no Japão, na década de 1950, pelas mãos do vice-presidente da empresa Toyota Motor Company. Taichii Ohno percebeu que a forma americana de produzir poderia não ser a melhor alternativa para a realidade japonesa, pois “além de produzir todo tipo de desperdício, um sistema de produção assim não é mais adequado às nossas necessidades” (OHNO, 1997, p. 26).

É colocado em prática então o *just-in-time* - produção sob demanda – em conjunto com a autonomia ou automação com um toque humano, o qual impede a produção com defeitos ao introduzir um botão de parada caso alguma anormalidade seja percebida. Além disso, para evitar o desperdício, criou-se o *Kanban*, uma maneira de garantir o sucesso desse novo modelo ao controlar e comunicar as partes da linha de montagem a quantidade necessária de peças para a montagem do produto.

Apesar de seu nascimento ter sido por um fenômeno socioeconômico específico do Japão, Ohno afirma que o modo de produção Toyota pode ser universalizado para as mais distintas áreas. Ricardo Antunes (2000, p. 39) alerta que “a introdução e expansão do toyotismo na ‘velha Europa’ tenderá a enfraquecer ainda mais o que se conseguiu preservar do *welfare state*, uma vez que o modelo japonês está muito mais sintonizado com a lógica neoliberal do que com uma concepção verdadeiramente social-democrática”. Alves afirma que, nesse processo de mundialização, ocorrem algumas adequações de localidade para localidade, mas que os objetivos principais do toyotismo permanecem e se difundem por diferentes países. Isso só é possível porque essencialmente sua filosofia é definida pela introdução de corpo-mente como inseparáveis para um bom desempenho dos trabalhadores e aversão ao desperdício, buscando diminuir gastos e aumentar a produção através da **gestão de recursos humanos**.

O interesse em utilizar o conjunto corpo-mente é compartilhado tanto pelo fordismo como pelo toyotismo, mas de formas distintas. No primeiro, como Gramsci evidencia, os industriais se preocupavam em investigar a vida pessoal de seus operários para mantê-los longe do álcool e do envolvimento sexual casual, pois eram questões que poderiam destruir a capacidade física e psicológica desses indivíduos, necessárias em boas condições para o desempenho nas fábricas. Reforça-se um discurso puritano recheado de moralismo para modelar o trabalhador ideal.

A inovação feita pelo toyotismo em relação à conexão do corpo e da mente dos trabalhadores é ilustrada pela comparação que Ohno faz com esportes: o **time** de beisebol e o

trabalho em equipe que levam à vitória; a corrida com revezamento e a importância de cada um dar seu melhor para alcançar o melhor resultado; e o xadrez que explicita a **individualidade**, a qual tem a tarefa de prever as melhores possibilidades e traçar caminhos para chegar ao final desejado. Em outras palavras, o envolvimento mental direto dos trabalhadores em todas as tarefas executadas é imprescindível. Segundo Ohno (1997, p. 99) "[...] o mais importante ponto em comum entre os esportes e o trabalho é a contínua necessidade de praticar e treinar" (apud. ALVES, 2011, p. 46).

Esse é um ponto fundamental para compreendermos a base do mundo do *coaching* que estamos investigando, pois essa característica de praticar e treinar é um dos motivos de ser do *coaching* (inicialmente restrito ao mundo empresarial), dado que o *coachee* procura acompanhamento justamente para **encontrar maneiras de aumentar, melhorar, aprimorar sua performance**. Dardot e Laval (2016) comparam a prática de esportes competitivos ao novo homem do neoliberalismo, pois assim como o esportista que se sacrifica, está sempre treinando e atingindo novos limites, o trabalhador também é incentivado a evoluir, buscar alternativas para otimizar seu desempenho. O mundo do esporte e seus sujeitos são, segundo os autores, a representação fiel do empreendedor de si mesmo -conceito que trabalharemos melhor mais a frente-, o qual busca sua realização no atingir um limite e o gozo se encontra justamente nesse breve momento de satisfação.

Tomando os conceitos de Alain Bihr (1998), Alves destaca as três principais características do toyotismo: produção difusa, produção fluída e produção flexível. Essas três peças são essenciais para a capacidade de expansão e adaptabilidade do toyotismo.

A produção difusa diz respeito à separação criada entre empregados fixos e temporários, há um incentivo à terceirização, a qual pode ser definida como “todo processo de contratação de trabalhadores por empresa interposta, cujo objetivo último é a redução de custos com a força de trabalho e/ou a externalização dos conflitos trabalhistas” (MARCELINO e CAVALCANTE, 2012, p. 338). A centralização de todas as atividades dentro da fábrica é um gasto desnecessário, razão pela qual a partir deste momento a terceirização passa a ser constantemente defendida para que a fábrica enxuta se dedique apenas às atividades-fim. A produção flexível, como o termo já indica, é a formatação da fabricação voltada para quantidade e diversidade variáveis de produtos que só são possíveis por conta da tecnologia introduzida. Por último, a produção fluída é a nova organização da linha produtiva com máquinas automatizadas, as quais possibilitam aos empregados uma maior mobilidade e tempo para se ocuparem de diferentes tarefas e, assim, se tornarem polivalentes.

Essa polivalência implica essencialmente exigir uma desespecialização do empregado e com ela a capacidade de lidar obrigatoriamente com diferentes habilidades dentro da fábrica, que só pode ser obtida pelo comprometimento, proatividade e inteligência daquele que pratica as ações. Quem melhor para aprimorar o processo de produção do que aqueles que trabalham todos os dias na linha de produção? O toyotismo então faz uso desse saber-fazer para que o desperdício, o mal maior, seja erradicado e os produtos sejam flexíveis em sua demanda.

Deparamo-nos, então, com a questão central para compreendermos o que é a “captura” da subjetividade do trabalho pelo capital” destacada por Alves, pois é através dessas exigências específicas que o toyotismo desenvolve, de uma forma diferente do fordismo, uma racionalidade voltada para a produção, instigando um envolvimento direto dos “colaboradores” com o trabalho. Como Alves (2011, p. 65) define: “o homem produtivo é instigado a pensar demais, mas de acordo com a racionalidade instrumental do capital”.

A expressão “gestão do trabalho vivo”, para o autor, é central na filosofia de Taichii Ohno, pois expressa bem como a ideia de *lean production* não trata apenas do maquinário e produção, mas também dos trabalhadores. Menos trabalhadores fazem mais tarefas com o auxílio de tecnologias e alcançam maior eficiência em menos tempo. É através da boa gestão, baseada em uma mudança de consciência dos trabalhadores e do próprio funcionamento da fábrica, que se torna possível “a operação ideológica [...] em tratar o aproveitamento do amplo espectro de habilidades produtivas dos operadores como sendo uma valorização do trabalho” (ALVES, 2011, p. 53). Dessa forma os próprios trabalhadores dão sentido à continuidade desse processo de autogestão.

Ao pensar sobre os reflexos dessa reestruturação produtiva no mundo do trabalho atual, Lima (2010) indica uma cultura do trabalho caracterizada pelos princípios do toyotismo, observando as consequências sobre os trabalhadores que possuem uma sociabilidade baseada em informalidade e precarização dos direitos garantidos pelo Estado social. Segundo o autor, flexibilização e adaptabilidade são palavras-chave para se manterem ativos no mercado de trabalho.

Como já delimitado por Harvey, o mundo do trabalho tem um núcleo cada vez menor de trabalhadores fixos e ao redor deles estaria toda a gama de trabalhadores terceirizados e temporários. O funcionamento desse ambiente também já teria alguma diferença em relação ao fordismo, pois não haveria uma chefia e sim uma coordenação, retirando a ideia de uma total submissão de equipes a um cargo mais alto.

Essa cultura, segundo Lima, traz consigo também relações baseadas no carisma, confiança e competência, as quais apontam sempre para a centralidade de boas conexões dentro do ambiente de trabalho. O funcionário exemplar cumpre com as expectativas e não é **ordenado a fazer**, pois já possui uma **autogestão**. Assim, com essa direção bem desenhada e interiorizada, os trabalhadores sabem qual é o perfil esperado de cada um: não se espera receber a ordem, o trabalhador faz antes de se pedir. A proatividade é uma característica valorizada nas empresas.

É importante destacarmos a forma como coexistem, dentro da acumulação flexível, diferentes tipos de produção. Segundo Harvey, o próprio modo de produção que gerou a alta flexibilização e a precarização deu espaço para essa diversidade com empresas autônomas, cooperativas, pequenos negócios, trabalho familiar e outros. Porém acabam cedendo, por estarem a margem de direitos de segurança social, em alguns pontos, aos modelos toyotistas e adotam o empreendedorismo, a individualização, inovação e competitividade como pontos centrais para a continuidade e prosperidade do negócio.

Essa informalidade crescente produz, como o autor afirma, “um largo exército industrial de reserva que garantiria a permanência de baixos salários [e] possibilitaria formas alternativas de distribuição dos produtos industrializados” (LIMA, 2010, p. 173). O trabalho, há muito tempo já declarado como um valor central para os indivíduos, se preenche com novos sentidos no capitalismo flexível, instaurando como seu modelo o trabalhador que está sempre se movimentando, buscando se atualizar e ser uma empresa de si mesmo.

Como apontado por Lima, o próprio Estado incentiva cada qual a ter sua própria empresa como, por exemplo, ocorreu no Brasil no final dos anos 90 com o “empreendedorismo por necessidade”, destinado a pessoas com negócios pequenos e de baixo valor agregado. A “oportunidade” de fazer escolhas a partir de seus interesses, ser “seu próprio chefe” e construir algo do zero com seu mérito e esforço, se sobrepõe a “uma precariedade constituinte na ausência de controles à intensificação do trabalho e ao acesso a benefícios sociais” (LIMA, 2010, p. 179).

Recai sobre os indivíduos toda a carga de responsabilidade futura sobre as decisões tomadas para conseguir uma empregabilidade em mercados de trabalho extremamente competitivos, seja como autônomos ou dentro de cooperativas que precisam participar do “empreendedorismo brando”.

A morfologia da reestruturação produtiva, caracterizada por esse foco na “captura” da subjetividade humana, responde ao desejo do capital em negar a existência de contradições entre patrões e empregados, entre capitalistas e a classe trabalhadora, contradições que se acirraram durante a hegemonia do taylorismo-fordismo. A integração da significação e valor

dados pelos trabalhadores ao seu próprio trabalho tem o objetivo de os transformar em instrumentos para maior lucro.

Portanto, não se trata puramente de uma transição em que exista uma ruptura direta entre um sistema e outro, mas sim uma atualização de acordo com as necessidades do capitalismo e sua superacumulação. O objetivo do toyotismo é fazer uso dessa para uma maior produção com menos gastos. O que se mantém é o interesse na racionalização do processo produtivo em resposta a momentos do capitalismo.

Filgueiras (2022) tem insistido na armadilha de identificarmos como “grandes transformações” e novidades processos e relações capitalistas que continuam a explorar os trabalhadores. A narrativa em torno da necessidade de adaptação e mudança nas relações de trabalho tem a função, no limite, de legitimar a destruição dos direitos trabalhistas e o aprofundamento da assimetria entre capital e trabalho.

### 1.3. A “empresa de si mesmo”

Se temos explicadas as bases materiais para uma nova fase do capitalismo, agora podemos pensar um pouco mais sobre quais valores ela é constituída. Como a imagem do homem neoliberal multidisciplinar, participativo e sedento pela mudança e independência se amplia tão eficazmente?

Segundo Dardot e Laval (2016), esse momento não pode ser resumido ao sucateamento e destruição de políticas sociais e trabalhistas, tão importante quanto é a criação de uma nova subjetividade que sobrepõe o modelo empresarial, de competição, a todas as dimensões da vida, o que poderemos perceber no terceiro capítulo deste trabalho.

A sobreposição do mercado e do lucro sobre as outras esferas ocorreu, segundo os autores, pela bem sucedida implantação de dispositivos de controle sofisticados sobre os corpos e mentes das pessoas, adentrando a subjetividade, de forma a “produzir uma relação do sujeito individual com ele mesmo que seja homóloga à relação do capital com ele mesmo ou, mais precisamente, uma relação do sujeito com ele mesmo como ‘capital humano’ que deve crescer indefinidamente” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 28).

Um conjunto de fatores se juntaram para que essa relação se tornasse regra, são eles: as transformações ocorridas no capitalismo pela crise na década de 1970; as conseqüentes lutas ideológicas entre o Estado do bem-estar social e o neoliberalismo, em que o segundo sai vitorioso e transfere ao Estado a lógica empresarial; um sistema de disciplina voltado para

flexibilidade e concorrência (do mercado de trabalho e de si); e a racionalidade que se desenvolve a partir da expansão dessa disciplina.

O neoliberalismo consegue homogeneizar os discursos e por conseguinte fazer com que suas ideias se tornem preponderantes, necessárias para a vida em sociedade, dando luz ao sujeito empresarial ou neoliberal. Mas como isso se faz possível? É preciso que o homem da política seja o mesmo do trabalho, ou seja, um “homem unitário”. A centralidade, para definir quem esse homem será, estará dentro do mundo do trabalho, pois agora “a vontade de realização pessoal [...] a motivação que anima o colaborador da empresa, enfim, o desejo com todos os nomes que se queira dar a ele é o alvo do novo poder [neoliberal]” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 327).

A racionalização dos desejos tem papel central para entendermos como acontece a interiorização da própria racionalidade neoliberal, pois é através daquela que os indivíduos conferem sentido a essa. O desejo deve ter sempre um objetivo ligado a utilidade profissional, há a preocupação em aprimorar, se adaptar, se diferenciar para valorizar seu capital humano. Ao contrário do que Adorno (1995) observava sobre o tempo livre ser uma espécie de recarga ou recuperação de energia gasta no trabalho, agora muitas vezes esse tempo está diretamente relacionado à ideia de se ter competência sobre algum assunto ou talento que sirva ao trabalho.

Silvia Viana (2011), ao fazer uma análise comparativa entre realitys shows e o mundo do trabalho, afirma que:

Segundo a teoria do capital humano, somos possuidores de nossos meios de produção: nossas habilidades, conhecimentos, afetos, redes de sociabilidade, formação e aparência física; cabe a nós investirmos esse capital de modo apropriado tendo em vista sua valorização. Quando estudamos investimos em nosso capital intelectual, quando convidamos amigos para um jantar investimos em nosso capital social, quando fazemos terapia investimos em nosso capital emocional; e já não soa estranho a ninguém quando, nas revistas de fofoca, alguém afirma estar investindo em um relacionamento amoroso (VIANA, 2011, p. 91)

Essa maneira de encarar todas as dimensões da vida é uma parte necessária para nos mantermos disponíveis no mundo do trabalho e também de sermos reconhecidos enquanto sujeitos, já que o próprio valor de sua existência no capitalismo depende diretamente do quanto se expressa como uma empresa de si mesmo. Mesmo se você apresentar as qualidades necessárias, não é definido o tempo pelo qual usufruirá daquilo que é prometido, seja uma vaga de emprego ou um relacionamento amoroso.

Nessa fase do capitalismo não é a confiança em um diploma, nem a certeza de um futuro seguro e baseado em escolhas calculadas que imperam, mas a preocupação com uma constante manutenção de habilidades do trabalhador, pois é somente com esse cuidado que se consegue permanecer no mercado de trabalho. Não basta apresentar um currículo saturado, mas principalmente que seu conteúdo esteja sempre sendo atualizado. Pois quando a empresa está contratando, ela não está contratando um trabalhador, mas uma pequena empresa, a empresa de si mesmo (AUBREY, apud DARDOT;LAVAL, 2015), que, no momento em que não oferecer o serviço mais atualizado e inovador, é esperado que alguém melhor o substitua já que o lucro corre risco.

Os efeitos produzidos pela racionalidade neoliberal atravessam toda a sociedade, alterando as relações que os sujeitos estabelecem com o Estado, o mercado de trabalho e consigo mesmo. Para que tudo isso seja internalizado e reproduzido, são criadas ou potencializadas diferentes áreas e técnicas de conhecimento em defesa dos valores neoliberais. Um deles, o *coaching*, o qual parece ser uma das expressões mais claras desses valores, é o tópico do nosso próximo capítulo.



### 3. As origens do *coaching* e sua funcionalidade no capitalismo flexível

A atividade profissional de *coaching*, que nos dias de hoje se popularizou e ganhou espaço na mídia, tem uma história de longa data se considerarmos as variações de sua terminologia.

Sua origem, a depender da consulta feita, varia de localidade para localidade. Apesar disso, é comum a palavra e sua origem etimológica estar ligada a uma cidade da Hungria, do século XV, e o uso de *Kocsi szekér*, da carruagem dos Kocs, que carregavam pessoas e correspondências. Outra corrente, nascida na França no século XVI, conta sobre carruagens que receberam o nome de *coche*, o qual se popularizou e acabou se espalhando pela Europa e depois América do Norte.

Até então a terminologia não estava diretamente ligada ao que hoje conhecemos como *coaching*, somente no sentido de, como transporte, “levar de um ponto a outro objetivamente”.

Apenas em um momento posterior toma-se o termo *coach*, especialmente, para o mundo da educação em dois sentidos: parte com professores particulares – que tinham como responsabilidade orientar alunos de universidade em atividades curriculares – e em outra volta-se para o esporte com *coach* – em português, treinador – os quais organizam, a partir de seu conhecimento e formação prévia, treinos para os alunos.

Porém um momento muito importante para a popularização e de fato cunho de *coaching* como orientação voltada para alcançar um objetivo pré-determinado foi a publicação do livro “O jogo interior de tênis” de Timothy Gallwey em 1974, ex-tenista norte-americano e considerado uma das referências do *coaching* moderno. Após se aposentar da prática de esporte se tornou treinador e em sua experiência com diferentes alunos percebeu que muitos enfrentavam problemas similares que não diziam respeito à habilidade de jogar – apesar de refletir na prática como consequência – mas sim à questões psicológicas.

A partir disso, o treinamento dos alunos de Gallwey se estende para além da própria aprendizagem de técnicas do tênis, deixando de ser apenas um treino e passando a trabalhar com a resolução de questões internas, de natureza psicológica e subjetiva, para *potencializar* o atleta em sua melhor forma.

Segundo o autor, haveria dois eus dentro de nós, EGO 1 e EGO 2, sendo o primeiro aquele que instrui a fazer algo e o segundo aquele que executa e a chave para um bom desempenho em jogo seria o relacionamento saudável entre ambos. Um caminho precisaria ser percorrido para isso acontecer porque, normalmente, o EGO 1 não confiaria no EGO 2 para completar as tarefas passadas, fica sempre vigilante sobre possíveis erros, isso é traduzido em

atletas tensos, ansiosos e críticos de si. O que Gallwey observa é que, ao ficar em alerta máximo, o EGO 1 predispõe o corpo ao erro, numa espécie de autossabotagem, e não permite que esse se mova livremente. É preciso então que essa relação seja transformada, que a mente esteja calma e livre de julgamentos (positivos ou negativos), vendo as coisas exatamente por aquilo que são.

Embora seja uma tese voltada para o mundo do esporte, mais especificamente técnicas para um bom jogo de tênis, suas ideias poderiam e foram conjugadas em diversos contextos porque, como o autor afirma, “é um jogo que se desenrola na mente do jogador, e é jogado contra obstáculos como falta de concentração, nervosismo, ausência de confiança em si mesmo e autocondenação” (GALLWEY, 2004, p. 5). Obstáculos esses que, em um capitalismo flexível e *competitivo*, podem se reproduzir em quaisquer âmbitos da vida em sociedade.

Alguns anos antes de Gallwey, na década de 1930, empresas já incentivavam supervisores internos a orientarem empregados a aumentar a produtividade e direcionar as responsabilidades e tarefas no ambiente do trabalho para alcançar melhores resultados. Porém, a ampliação desse método de gestão da força de trabalho ocorre somente nos anos de 1980 e 1990, como registrado por Grant e Cavanagh (2004), complexificando as relações ao introduzir, entre cargos superiores e trabalhadores, o *coaching*, profissional ad hoc, contratado externamente com a única responsabilidade de, de forma impessoal pois não é parte do corpo de funcionários permanentes das empresas, alcançar objetivos pré-estabelecidos. Foi também durante esse período que se observou maior número de pesquisas científicas voltadas para a compreensão dessa nova área que estava a crescer cada vez mais (GRANT, 2003, apud TEIXEIRA, 2015).

O conceito de *coaching* varia muito segundo a área do conhecimento e não é possível encontrar uma definição comum. Encontramos diversas discussões e diferentes autores que se dedicam a tratar e divulgar o *coaching*. Dependendo do campo de atuação do *coaching*, as definições podem até mesmo ser conflitantes entre si, tanto por ser uma área extensa no que diz respeito aos tipos de cliente, também chamado de *coachee*, e aos objetivos particulares dele, como também por ser recente no formato conhecido atualmente. As pessoas podem, por exemplo, procurar um *coaching* para uma melhoria na performance profissional, para o desenvolvimento de habilidades voltadas para o planejamento financeiro ou para o desenvolvimento pessoal.

Segundo Grant (1999, apud GRANT, 2004, p. 11, tradução nossa), inaugurador da primeira clínica de *coaching* psicológico nos Estados Unidos e autor de obras que discutem sobre o tema, o *coaching* é:

um processo teoricamente fundamentado, sistemático, direcionado através de objetivos e desenhado para facilitar uma mudança sustentável. Tem o propósito de promover a aprendizagem auto-dirigida contínua e o crescimento pessoal do coachee.

Outra maneira de definir *coaching* pode ser colocada, a partir do entendimento da atividade que busca:

desbloquear o potencial das pessoas para maximizar sua performance. É ajudá-los a aprender ao invés de ensiná-los. Afinal, como você aprendeu a andar? Sua mãe o direcionou passo a passo? Todos nós temos a capacidade natural e interna de aprender, a qual é, na verdade, comprometida pela instrução. (WHITMORE, 2009, p. 10, tradução nossa)

Contudo, se faz presente a dificuldade de entrar em consenso sobre uma definição tão ampla na prática, tendo em vista que a atividade profissional é recente e “é incerto se no presente a indústria *coaching* incorpora profissionais suficientes capazes de desenvolver e ensinar uma abordagem de *coaching* sofisticada e baseada em dados científicos” (GRANT, 2004, p. 4).

É importante diferenciarmos algumas terminologias que se confundem e às vezes podem ser usadas como sinônimos. São elas: *mentoring*, *counseling* e *coaching*. A primeira versa sobre alguém que tem domínio sobre determinada área de conhecimento, ensinando, como um mentor, a alguém mais inexperiente. A segunda é usada quando um indivíduo auxilia alguém com problemas – como um baixo desempenho ou dificuldade em traçar um futuro profissional – através de um processo de autoconhecimento. Já o *coaching* tem como característica o enfoque na resolução de problemas visando um progresso que só é possível com objetivos claros.

John Whitmore, pioneiro no campo de *coaching* empresarial, foi aprendiz de Timothy Gallwey nos Estados Unidos por um tempo e voltando à Inglaterra funda o *Inner Game* junto a outros colegas para treinar jogadores de tênis, esqui e golfe, aplicando a teoria do jogo interior. Boa parte dos participantes que eram empresários desejam saber sobre a possibilidade de aplicar os métodos dos esportes em suas empresas e daí o *coaching* do mundo dos negócios ganha

forma e se expande, por meio da criação da *Performance Consultants*, empresa voltada para auxiliar líderes a desenvolver as habilidades necessárias para uma alta performance.

Sua técnica GROW se tornou referência para a atuação do *coaching* na área empresarial, a qual é baseada em uma sequência de questionamento em que suas iniciais denotam os 4 tópicos de interesse:

- **Goal (Meta)** - O que você quer? Quais são seus objetivos a curto e longo prazo?
- **Reality (Realidade)** - Onde você está no momento? Quais são as barreiras existentes?
- **Options (Opções)** - O que pode ser feito para mudar essa realidade em prol de sua meta?
- **What, When, Whom, Will** - Basicamente O QUE deve ser feito, QUANDO, por QUEM e a FORÇA DE VONTADE para que isso se concretize.

A atuação que, inicialmente, parece pertencer ao mundo empresarial começa a ampliar seu público conforme mais profissionais se dedicam à área, criando mais técnicas de *coaching* para além das citadas. Esse caráter fluido, com limite pouco preciso na área, parece viabilizar que seu cerne assuma diferentes formas ou, mais do que isso, por não ser bem definido, caiba nas mais diversas situações-problema que batem à porta do *coach*. Whitmore (2009, p. 225, tradução nossa) já apontava essa característica ao afirmar que “a necessidade daquilo que o *coaching* oferece está em todos os lugares e em todas as instituições, todas corporações, todas escolas, e em toda estrutura social”.

Segundo Witherspoon e White (1996, apud Grant, 2010), podemos dividir as aplicações do *coaching* em três grandes categorias, as quais conversam entre si: *coaching* de habilidades, de performance e de desenvolvimento. O primeiro seria voltado para o desenvolvimento de um conjunto de habilidades específicas como, por exemplo, habilidades de comunicação ou apresentação em público; o segundo seria o aprimoramento da performance do *coachee* dentro de um ambiente de trabalho, estabelecendo metas e monitorando os avanços, possui um caráter mais estratégico que o anterior; busca melhorar a capacidade de lidar com impasses por meio da compreensão de si e do outro, dando enfoque à competências emocionais.

Outra maneira de entendermos no que o *coaching* atua é a partir das áreas que está presente atualmente. É possível encontrarmos uma gama de tipos de *coaching*, o Instituto Brasileiro de *Coaching*<sup>1</sup> registra alguns:

---

<sup>1</sup> Ver: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/quais-tipos-nichos-coaching/>

- *Coaching* de emagrecimento;
- *Coaching* de finanças;
- *Coaching* espiritual;
- *Coaching* de relacionamento;
- *Coaching* pessoal ou *life coach*;
- *Coaching* esportivo;
- *Coaching* de comunicação;
- *Coaching* de carreira;
- *Coaching* executivo;
- *Coaching* empresarial;
- *Coaching* de liderança ou *leader coach*;
- *Coaching* de vendas;
- *Coaching* de performance;
- *Coaching* de equipes.

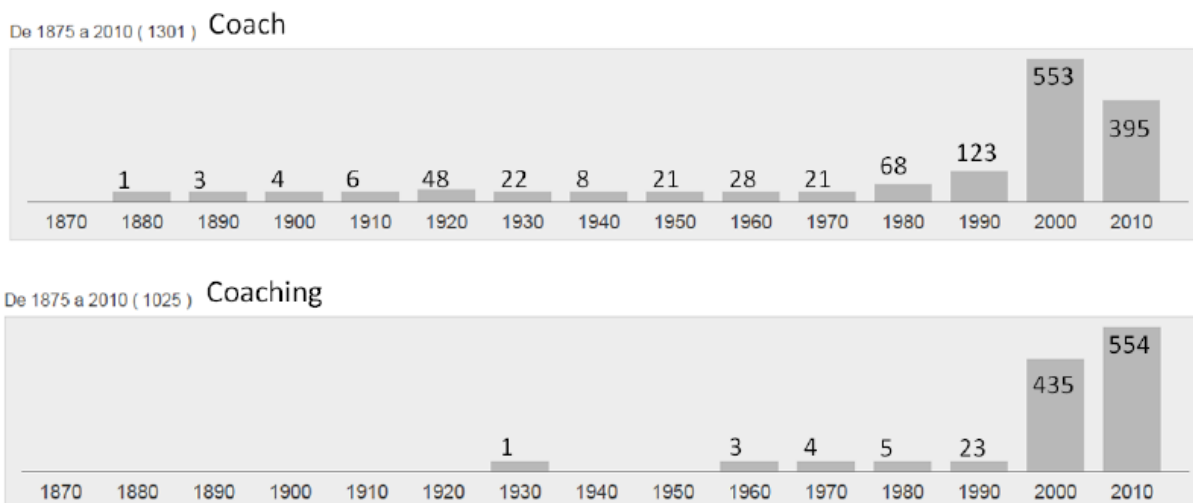
Além disso, o conhecimento técnico específico de área com a qual o *coaching* vai trabalhar não é estritamente necessário (GRANT, 2003; WHITMORE, 2009), já que muito do processo deve partir do questionamento e desejo do *coachee* e a inserção demasiada daquele que está orientando pode ser prejudicial ao impor um caminho a seguir, no sentido de privar o despertar dos “atributos únicos do corpo e da mente de cada indivíduo” (WHITMORE, 2009, p. 35, tradução nossa).

Algo constantemente presente na filosofia do *coaching* é o enfrentamento de dificuldades como motor para crescimento pessoal. O *coach* tem o papel de resgatar e deixar à mostra essa capacidade e caminhar ao lado do *coachee* enquanto este descobre as melhores formas para não somente enfrentar as situações no presente, como se preparar mentalmente para as do futuro. Whitmore (2009, p. 158, tradução nossa) ao apontar os múltiplos benefícios do *coaching*, já alerta que “no futuro, a exigência por flexibilidade irá aumentar, não diminuir. [...] **Apenas os flexíveis e resilientes sobreviverão.**”

Não é mera coincidência que as ideias compartilhadas casem tão bem com o programa neoliberal que ganha força globalmente na década de 1990, mesmo período que se comprova maior movimentação de publicações acadêmicas internacionais (GRANT, 2003) e referências em meios de comunicação brasileiros (TEIXEIRA, 2015) sobre *coaching*. Em relação ao segundo caso, Teixeira (2015) cataloga informações importantes a respeito de referências aos

termos *coaching* e *coach*, ligados às áreas de carreira, emprego, negócios e finanças, em jornais como O Globo, Folha de S. Paulo e O Estado de São Paulo. Fica patente que, principalmente, a partir dos anos 1990 há um crescimento nesses registros, seguindo o mesmo ritmo visto internacionalmente, e um *boom* de ocorrências depois dos anos 2000.

Gráfico 1 - Ocorrências dos conceitos de *coach* (acima) e *coaching* (abaixo) no jornal O Estado de São Paulo, por década; discriminação por caderno.



Fonte: Teixeira (2015)

É preciso esclarecer que, com todo rigor, no caso brasileiro *coaching* não é uma profissão regularizada, embora haja algum movimento no país neste sentido. Ao mesmo tempo que podemos observar um interesse na regularização com a criação de propostas online no portal e-Cidadania do Senado neste sentido, há também representantes do *coaching* que não têm interesse na regularização como Paulo Vieira, um dos representantes da área mais conhecido do Brasil, pois, segundo ele em uma entrevista ao Fantástico, “se o governo começar a interferir em tudo ‘isso pode, isso não pode’, o mundo se engessa”.

De todo modo, segundo o Código Brasileiro de Ocupações, o trabalho que mais se aproxima ao que é realizado por um *coaching* é classificado como “Instrutor de aprendizagem e treinamento industrial”, código 2332-10. Segundo a CBO, esta ocupação é descrita da seguinte forma:

Planejam e desenvolvem situações de ensino e aprendizagem voltadas para a qualificação profissional de jovens e adultos orientando-os nas técnicas específicas da área em questão. avaliam processo ensino-aprendizagem; elaboram material pedagógico; sistematizam estudos, informações e

experiências sobre a área ensinada; garantem segurança, higiene e proteção ambiental nas situações de ensino aprendizagem; fazem registros de documentação escolar, de oficinas e de laboratórios. podem prestar serviços à comunidade. no desenvolvimento das atividades mobilizam capacidades comunicativas.

Segundo o estudo realizado pela International Coach Federation (ICF), em 2020, estima-se que havia aproximadamente 71.000 *coaches* ativos em 2019, sendo esse resultado marcado pelo crescimento da atividade na América Latina e Caribe, com um aumento de 174%. No Brasil, até o momento, não existem pesquisas que registrem dados como quantidade de *coaches* exercendo a atividade ou quais campos são mais recorrentes nacionalmente, apesar de percebermos que vem crescendo os holofotes sobre a atividade. Algumas das instituições mais famosas do país, como o Instituto Brasileiro de *Coaching* (IBC) e a Federação Brasileira de *Coaching* Integral Sistêmico (Febracis), registram em seus sites, respectivamente, mais de 500 mil e 30 mil *coaches* formados por meio de suas abordagens.

Em relação a nomes reconhecidos, alguns dos mais famosos *coaches* no Brasil fizeram carreira como treinadores. É o caso de Larri Passos, ex-treinador do tenista Gustavo Kuerten, e Bernardinho, ex-treinador da seleção brasileira de vôlei. Larri Passos é considerado “palestrante de sucesso” e os temas abordados são: competitividade, superação, motivação, liderança e desafio. A extensão da função de técnico no esporte para a de *coach* corporativo também faz parte da trajetória de Bernardinho, Bernardo Rezende, que, além de *coaching* de grandes corporações como a Arezzo & Co, é investidor e empreendedor em vários ramos econômicos. É sócio da rede de academias BodyTech e da empresa de ensino eduk. Bernardinho também é autor dos livros “Bernardinho - Cartas a um jovem atleta”, “Determinação e Talento: O caminho da Vitória” e “Transformando Suor em Ouro”.

Mas, certamente, é Paulo Vieira o mais bem sucedido dos *coaches* brasileiros, fundador da Febracis e criador do método CIS - *Coaching* Integral Sistêmico. Escritor mais lido em 2019 no Brasil, autor de 9 “best-sellers”, tem mais de 3 milhões de livros vendidos e 3,7 milhões de seguidores. Sua empresa faturava, antes da pandemia, R\$200 milhões de reais e se tornou a maior empresa de *coaching* do mundo. Na pandemia cresceu 7% e projeta faturar R\$ 1 bilhão em 2023.<sup>2</sup> Nada mais justo que, para entendermos em que contexto se insere o *coaching*

---

<sup>2</sup> Ver: <https://www.oreporterregional.com.br/noticia/6486/brasileiro-paulo-vieira-e-um-dos-53-mil-master-coaching-que-movimentam-a-industria-global-com-faturamento-us-2-35-bilhoes#:~:text=A%20empresa%20est%C3%A1%20h%C3%A1%209,R%24%201%20BI%20em%202023.>

brasileiro e suas qualidades, conheçamos um pouco sobre Paulo Vieira e, principalmente, sobre seu método e o que esse conjunto pode nos dizer sobre a realidade política e social que vivemos hoje.



## 4. O Método CIS e o discurso de autorresponsabilização

### 4.1 A história de Paulo Vieira

Antes de adentrarmos o que compõe nosso tema de pesquisa, a experiência *coaching* presente na obra *O Poder da Ação*, é importante passarmos pela história de quem está por trás das ideias do livro. Conhecer a trajetória do autor, Paulo Vieira, considerado um dos maiores *coaches* do Brasil, nos indica como há uma relação de causa e efeito entre acontecimentos específicos da vida de Paulo e as proposições que estão presentes no método CIS.

Paulo Sérgio Vieira da Silva nasceu em Fortaleza (CE) em 30 de agosto de 1968. Com apenas um ano, sua família mudou para Rio de Janeiro (RJ) onde permaneceu por toda sua infância e adolescência, voltando para sua cidade natal com 17 anos quando seus pais enfrentam dificuldades com os negócios da família. Nesse momento ele e sua família passam por momentos difíceis, em que precisam morar de favor na casa de familiares e procurar alternativas para pagarem as dívidas acumuladas. Para seu sustento, no mesmo período que cursava faculdade de Engenharia, de segunda a sexta trabalhava vendendo cintos para lombar e colchonetes nas portas de academias, e nos sábados e domingos ia para a praia vender sungas que confeccionava.

Mais tarde, já com 30 anos e divorciado, eis o momento que sua vida muda. Paulo sempre relembra três acontecimentos específicos dessa fase para explicar de que forma chegou ao mundo do *coaching*:

**Acontecimento 1:** Paulo tinha um cachorro chamado Eros, um Pastor-Alemão, que gostava muito, porém devido às dificuldades financeiras que enfrentava não tinha condições para comprar ração para o animal. Um dia, acorda e vê o cachorro tentando comer um sapo, de tanta fome que passava, e, não aguentando mais vê-lo nessa situação, o leva para um casal que morava perto de sua casa, os quais tinham cachorros e pareciam cuidar muito bem deles. Ao oferecer o cachorro, o casal fica desconfiado, mas depois de explicado o motivo e entregue os documentos que confirmam Paulo ser tutor de Eros, aceitam cuidar do cachorro em seu lugar. A despedida foi dura e cheia de lágrimas, mas não pensou em voltar atrás, pois considerava crueldade fazer com que o cachorro continuasse a sofrer ao seu lado;

**Acontecimento 2:** Viajando com duas amigas, sofre um acidente de carro grave. Um poste cai em cima do carro e ficam presos, no impacto rompem-se ductos de combustível e, ao

mesmo tempo, os fios do poste ricocheteiam com alta tensão impedindo qualquer pessoa de chegar perto para ajudar. Paulo, em um momento decisivo consegue tirar as duas amigas do carro e a si mesmo. Em seu relato ao Jota Jota Podcast relata que naquele momento estava “o sol 7h da manhã brilhando na cara, como se eu tivesse indo pra luz, como se tivesse renascendo das cinzas, do ferro velho, da lata amassada, aquilo foi meio que um renascimento pra mim”;

**Acontecimento 3:** Por último, embarcando em estudos, descobre o livro “Sem Medo de Vencer”, de Roberto Shinyashiki. O livro discute sobre os motivos pelos quais muitas pessoas não atingem suas metas profissionais, afetivas e espirituais e busca também demonstrar como superar os bloqueios que impedem de se ter uma realização tanto profissional como pessoal. Em um dos capítulos, Paulo lê sobre o mito de Sísifo e seu castigo de empurrar uma enorme pedra até o alto de uma montanha que depois rolava montanha abaixo, fazendo com que sua tarefa fosse eterna. A reflexão feita por Shinyashiki sobre o mito - de que existem muitos “Sísifos” na atualidade, os quais estão sempre começando e recomeçando objetivos - o faz mudar de postura em relação à própria vida, ainda em entrevista para Jota Jota Podcast conta que “eu entendi que eu era o meu sabotador, buscava sempre culpar alguém [...] eu tenho que mudar, o problema tá em mim. Então se tá em mim, tá fácil”.

Logo conhece a filosofia do *coaching* por meio de um cliente e decide fazer um curso em São Paulo na área e participar de uma sessão com o norte-americano Daniel Goleman, conhecido por escrever sobre **inteligência emocional**, conceito que futuramente se torna central nas abordagens de Paulo como *coach*. A partir desse contato, em 2003 encerra seu trabalho enquanto consultor de empresas e começa uma nova fase voltada para o mundo do *coaching*. Atualmente, possui doutorado em Administração e Negócios pela Florida Christian University (FCU) e é Mestre em *Coaching* pela mesma universidade.

Nesta trajetória, fundou o Instituto Paulo Vieira em 1998, o qual agora é conhecido pelo nome Febracis. A mudança de nome veio em 2009, período em que Paulo desenvolveu sua técnica autoral. A instituição tem sua matriz em Fortaleza, mas possui mais de 40 filiais no Brasil, nos Estados Unidos, na Europa e na África, com mais de 30 mil *coaches* formados, 15 mil *coaches* trabalhando a partir do CIS. Quanto aos cursos ofertados, podemos enumerar alguns: Método CIS, Green Belt e Golden Belt, Como Prosperar no Mercado de *Coaching*, Criação de Riqueza, *Coaching* Individual, *Coaching* para Metas, Formação em *Coaching* Integral Sistêmico, Master em *Coaching* Integral Sistêmico, O Poder da Ação para *Coaches*, O Poder da Autorresponsabilidade, etc. Em 2018, foi inaugurado o Instituto Paulo Vieira na

cidade de Maracanaú (CE) com o objetivo de oferecer aulas gratuitas de esportes, reforço escolar e *coaching* para crianças, jovens e adultos entre 7 e 29 anos.

Além disso, é autor de 12 livros, como, por exemplo, *O Poder da Ação* (2015), com mais de 1,5 milhões de cópias vendidas e segundo livro mais vendido na categoria Negócios em 2018, *O Poder da Autorresponsabilidade* (2018), com mais de 500 mil cópias vendidas e terceiro livro mais vendido na categoria Negócios por três anos consecutivos (2018, 2019 e 2020), *Criação de Riqueza* (2019), *12 Princípios para uma Vida Extraordinária* (2019), *Poder e Alta Performance* (2017), *Foco na Prática* (2017), *Decifre e Influencie Pessoas* (2018), *Fator de Enriquecimento* (2016), *Eu, líder eficaz* (2003), *O poder verdadeiro* (2018), *Educar, amar e dar limites* (2021), *Decifre seu talento* (2020), e também se juntou ao Maurício de Sousa, cartunista famoso pela criação de *A Turma da Mônica*, para lançar o livro *O Poder da Ação para Crianças* (2018).

Também tem presença na internet para além do site oficial da Febracis, como o canal Paulo Vieira - Febracis, maior canal de *coaching* do Youtube com 1,34 milhões de inscritos, fazendo postagens 3 vezes na semana, e seu perfil no Instagram, contando com 2,6 milhões de seguidores.

#### 4.2 “O maior treinamento de inteligência emocional do mundo”: o método CIS

O método *Coaching* Integral Sistêmico, criado por Paulo Vieira, tem cerca de 22 anos. É um treinamento de inteligência emocional que perpassa todos os cursos ofertados pela Febracis, porém, também conta com um curso específico que acontece presencialmente em diferentes localidades (estando registrado no site próximos eventos em São Paulo, Fortaleza e Orlando), recebendo cerca de 6000 pessoas para “viver” o método.<sup>3</sup> Durante a pandemia, o curso foi adaptado para sua versão online, contando com um público maior, de 11 mil pessoas logadas, além de também oferecerem trabalho voluntário para 2500 policiais, 3000 detentos, 300 dependentes químicos e 580 detentas.

Há uma imersão profunda durante o tempo de curso, com duração de 60 horas divididas em 4 dias. O centro de eventos que acontece o curso tem uma estrutura física para dar conta de

---

<sup>3</sup> Ver: <https://metodocis.com/>

atender todo o público e evitar que desistam ou saiam fora do horário programado, com banheiro, alimentação e espaço para descanso durante os intervalos. Todo o tempo gasto é importante, por isso há funcionários cronometrando tempo de fila de refeição, tempo de fila do banheiro, o tempo gasto para sair e entrar no salão.

No site são elencados os pontos centrais que são abordados durante o treinamento:

(I) Você vai ter a capacidade de gerenciar suas emoções e tirar o melhor de si e dos outros nas suas relações; (II) Que é possível reprogramar as nossas crenças através da formação de novas memórias (TGM) e sinapses neurais; (III) As suas comunicações e pensamentos determinam em que estado de recursos nos encontramos; (IV) A sua comunicação de amor reprograma as crenças e produz cura física, emocional e espiritual; (V) Você vai aprender exercícios para eliminar, o que te impedia de atingir sua meta, tirando-o da zona de conforto.

Tem por objetivo então transformar internamente o participante, passando por um processo de **autorresponsabilização**, reconhecimento de que área de sua vida (profissão, família, saúde, casamento, finanças, etc) precisa dessa mudança, ou seja, identifica-se em que áreas estão presentes dores, medos e frustrações para que possam ser alteradas. Também é compreendido onde a pessoa está, porque está ali e para onde quer ir.

Para isso, o método faz uso da comunicação e linguagem para **reprogramar crenças** por meio da eliminação, alteração, acréscimo ou acumulação de memórias, ou seja, por meio da postura, escrita, forma de falar, pensar e se expressar fisicamente com **consciência**, os participantes poderão apagar **crenças limitantes**, aquelas que impediam que alcançassem uma alta performance e uma vida de sucesso. É prometido que os efeitos poderão ser iniciados e sentidos de forma rápida dentro da duração do treinamento. Esse processo, de reprogramação, é reforçado por Vieira como inteiramente fundamentado em teorias da Neurociência e da Psicologia.

Para entendermos de uma forma mais aprofundada o que o método CIS planeja executar, agora nos debruçaremos sobre o livro, O Poder da Ação, de Paulo Vieira, o qual é perpassado em peso, como também todo o trabalho de Paulo Vieira enquanto *coach*, pela lógica principal do CIS de que as pessoas têm a vida que merecem e são as únicas responsáveis e capazes de transformá-la.

### 4.3 O Poder da Ação

A obra *O Poder da Ação*, que foi escrita em 2015, tem como proposta ser um manual prático para se atingir o sucesso. Segundo Vieira, o livro funciona como uma chave que ao girar abrirá a porta para a vida em abundância. Abundância no trabalho, na família, nas finanças, nos relacionamentos e na saúde. E isso só é possível mediante os conceitos e as ferramentas fornecidas ao longo dos capítulos, os quais serão resumidos aqui em suas ideias principais para que consigamos avançar em nossa discussão.

**(I) Acorde.** O primeiro passo é reconhecer o lugar em que você se encontra. Onde você e sua vida estão, se hoje você é alguém que abraça os filhos, beija seu(sua) esposo(a), continua aumentando seus resultados no trabalho dia após dia ou se não cumprimenta os filhos quando chega em casa, tem um casamento turbulento e não se sente realizado no trabalho que faz. Fazendo esse caminho de reconhecimento e tomando para si as respostas, o autor convida os leitores a acordarem e reconhecerem sua identidade verdadeira, para assim tomar o controle sobre suas vidas, afirmando que “a abordagem é muito simples; **cada um tem a vida que merece**. Mude sua atitude e você mudará sua vida e seus resultados” (VIEIRA, 2015, p. 28, grifo nosso). O próximo passo é entender que para se ter uma vida abundante é necessário diferenciar o normal - vidas em que todas as áreas são vividas em seu ápice - do comum - vidas que são vividas sem amor, respeito, sucesso, desejo e saúde -, pois só assim é possível perceber em que lugar está e para onde ir.

**(II) Aja.** Em um segundo momento, o agir é o processo ativo de estabelecer metas e sair do **estado de vitimização**, passar a ter controle sobre sua vida. Sair da zona de conforto, a qual “é o lugar que encontramos desculpas para não fazer o que sabemos que devemos fazer” (VIEIRA, 2015, p. 50), e ir em busca de suas metas. Porém, para isso acontecer, uma força criada por nós mesmos deve ser destruída, a de contar historinhas, já que elas são estruturas que justificam a situação em que nos encontramos e nos tira a responsabilidade. Alguns exemplos dados são: “meu metabolismo é muito lento, por isso é que estou acima do peso”; e “por culpa do governo e da alta do dólar, minha empresa está indo mal”. A solução dada para evitar a fuga da responsabilidade é contar histórias que te coloquem como o responsável pelos resultados futuros que deseja ter, ou seja, para os dois exemplos dados, a solução seria: “sou forte, saudável e magro” (idem, p. 59); e “independentemente do governo, minha empresa é próspera, lucrativa e crescente” (ibidem, p. 59). É proposto também alguns exercícios para o leitor fazer essa substituição (Anexo A), como ocorre ao longo do livro com outras questões também. O agir

bem direcionado é central, quanto mais se age em prol de um objetivo bem definido, não importando o tamanho deste, maiores as chances de um grande resultado.

**(III) Autorresponsabilize-se.** O conceito que mais aparece durante toda a trajetória de Paulo Vieira, o pilar de sua abordagem no *coaching*. Autorresponsabilidade é definida pelo autor como “a capacidade racional e emocional de trazer para si toda a responsabilidade por tudo o que acontece em sua vida, por mais inexplicável que seja, por mais que pareça estar fora do seu controle e das suas mãos” (ibidem, p. 76). A partir de nossos comportamentos, pensamentos e sentimentos produzimos nossa realidade e somente após entender essa constatação podemos melhorar. Aqueles que culpam o exterior, segundo a experiência de Vieira, são pessoas frustradas que não colocam em prática suas ideias ou, quando colocam, justificam seus fracassos e desistem logo em seguida. Para conquistar a autorresponsabilidade, existem 6 leis:

Se for criticar as pessoas... cale-se; 2) Se for reclamar das circunstâncias... dê sugestão; 3) Se for buscar culpados... busque a solução; 4) Se for se fazer de vítima... faça-se de vencedor; 5) Se for justificar seus erros... aprenda com eles; 6) Se for julgar alguém... julgue a atitude dessa pessoa. (ibidem, p. 96)

Portanto, colocando essas regras em prática dentro de comportamentos, pensamentos e sentimentos, é garantida a geração de oportunidades, as quais são construídas e não ganhas.

**(IV) Foco.** A realização de sonhos, metas e objetivos exigem foco, a concentração sobre um ponto durante o tempo que for necessário. Para que esse processo não seja abalado, é importante que os fatores típicos de distração sejam nomeados e evitados, como, por exemplo, festas, telenovelas, bebidas, relacionamentos amorosos improdutivos, preguiça, depressão, entre outros. Uma forma proposta para isso é a aquisição da Agenda da Vida Extraordinária, ferramenta do método CIS, a qual tem como propósito justamente manter o foco nos objetivos por meio da escrita de comportamentos e hábitos desejáveis. Em seus estudos, Vieira (2015), sistematizou três tipos de focos: foco visionário (ter uma visão clara sobre o futuro desejado, saber como quer estar, com quem e onde), foco comportamental (atenção intelectual e emocional, falar sobre, escrever sobre, se relacionar com pessoas que têm o mesmo objetivo, ler sobre, ouvir sobre casos de sucesso, pensar sobre sua meta antes de dormir e se imaginar realizando o objetivo), foco consistente (firmeza em manter os outros dois focos, apesar de distrações e tentações).

**(V) Comunique-se.** A comunicação verbal e não verbal, interna e externa, será o canal pelo qual acontecerá a **reprogramação de crenças**. Como já foi dito anteriormente, o que é colocado para fora por você gera uma realidade, isso também vale para a fala e, por isso, para acabar com padrões linguísticos negativos (frases que repetimos com teor negativo, podemos citar alguns exemplos do livro, “nada dá certo para mim”, “a vida não é fácil”, “sou depressivo”, “sou pobre e limitado”) que geram realidades negativas, serão desenvolvidos novos padrões linguísticos, os quais traduzirão a realidade que se deseja viver. Há também dois estilos linguísticos que são essenciais para o crescimento pessoal e profissional: gratidão e perfeita linguagem. O primeiro consiste em demonstrar por meio da fala e das ações cotidianas que é grato e o segundo é o amor comunicado em atos e palavras. A comunicação não verbal também influencia na criação de oportunidades e satisfação, a depender de sua postura e feição (curvada e triste em oposição a reta, peitoral para fora e sorridente) sua realidade poderá ser de sucesso ou não.

**(VI) Questione.** Fazer perguntas é muito bom, fazer as perguntas certas é melhor ainda. De acordo com Vieira (2015), existem 4 tipos de pessoas: as que não questionam (base da pirâmide), as que questionam errado, as que questionam certo e os super-humanos que questionam até descobrirem seu propósito, chegando ao âmago das questões. Conforme se avança na pirâmide, mais próximo de alcançar a vida abundante, que o livro promete, fica. É fazendo uso de questionamentos que valores são revisados e ações são colocadas em prática, então, quais perguntas se deve fazer? Elas devem ser orientadas para o futuro, para a ação e reflexão, para a solução, para metas e objetivos e para autorresponsabilidade.

**(VII) Creia.** Crenças são “uma programação mental em forma de circuitos neurais [que] [...] possuem informações ou programas que regem e comandam todos os comportamentos e todas as respostas humanas aos estímulos recebidos” (ibidem, p. 269). A partir da definição de plasticidade neural, de que o cérebro possui a capacidade de criar novas conexões sinápticas entre os neurônios após uma experiência (um estímulo) recém-adquirida, Vieira conclui que qualquer um é capaz de reaprender seja o que for, mudando a si mesmo e a forma como reage aos episódios da vida. Conseqüentemente, crenças negativas (momentos traumáticos, tristes, difíceis que deixaram uma memória ruim) podem ser substituídos por novos estímulos positivos, os quais podem ser desenvolvidos por meio da autoestima, dividida entre crença de identidade, crença de capacidade e crença de merecimento. Basicamente, a percepção sobre nós mesmos, de quem somos, afeta nosso amor próprio e os resultados que obtemos na vida; o

quanto acreditamos ser capazes de fazer define se nos colocaremos a disposição para enfrentar situações; e, por último, nosso nível de merecimento diz se vamos nos autossabotar ou correr atrás e aceitar as conquistas que vierem.

Fica claro, após o destaque desses sete pontos (e capítulos), quais ideias circunscrevem a abordagem *coaching* de Paulo Vieira, a qual dialoga com os principais definidores da atividade em seu geral. Com uma base em perguntas, chamadas pelo autor de Perguntas Poderosas de Sabedoria, as necessidades do *coachee* são identificadas e os objetivos traçados. As ferramentas oferecidas não possuem uma área específica de atuação, mesmo que uma grande parte do público seja empresarial, e todos são instigados a levar para o contexto pessoal e familiar essa forma de entender a vida. Na verdade, o sucesso depende diretamente de quanto esforço é colocado para além da vida profissional.

Os reflexos produzidos a partir dessa mentalidade já foram anunciados ao longo deste trabalho, mas agora aproveitemos o caso concreto descrito ao longo deste capítulo para compreendermos como o neoliberalismo se relaciona com essas ideias no contexto brasileiro.

#### 4.4 A convergência entre *coaching*, capitalismo flexível e racionalidade neoliberal

Ao longo de sua obra e carreira como *coaching*, Paulo Vieira sempre repete a seguinte frase: “Você tem a vida que merece”. Já é um jargão nas palestras e muitos de seus seguidores chegam a completar a frase durante a fala. Em uma de suas apresentações, especificamente sobre o livro O Poder da Ação, ele diz que “Cada um tem a vida que **merece**, tá tudo certo, tá tudo ajustado com a qualidade das **suas ações**. Seu casamento tá como deveria ser, mediante a qualidade das suas ações, teus filhos, tua família, tua casa, tá tudo certo”, apontando sempre para a necessidade da meritocracia ser, primeiro, reconhecida e aceita como verdade para que, depois, seja possível o desenrolar do processo proposto.

É crucial que os participantes internalizem que seus resultados em qualquer área da vida dependem inteiramente de suas ações porque reconhecendo essa natureza é que podem se responsabilizar por tudo. O argumento para provar isso é o de que dificuldades existem para todos, independentemente de raça, gênero e classe social:

“Muitas pessoas se perguntam por que são pobres ou por que são tristes, e a resposta mais fácil e simples é culpar seus pais, o ambiente em que vivem ou até o governo.



Contudo, sempre veremos pessoas em ambientes pobres que se tornam ricas. E veremos pessoas felizes apesar de estar vivendo em grande adversidade.” (VIEIRA, 2015, p. 269)

O autor se serve de depoimentos e histórias de superação para embasar todo o discurso da autorresponsabilização, dos quais podemos citar dois: Joaquim Barbosa e Delaíde Miranda. O primeiro é ex-presidente do Tribunal de Justiça Federal do Brasil, vindo de uma família humilde - o pai era pedreiro e sua mãe dona de casa -, consegue se formar em Direito e escalar profissionalmente até alcançar, por meio de dedicação, esforço e foco, o mais alto cargo de exercício para alguém de sua área. Já o exemplo de Delaíde Miranda anunciada como “ex-empregada doméstica que se tornou ministra do Tribunal Superior do Trabalho” em noticiários, demonstraria mais uma vez que quem quer e tem foco, consegue qualquer coisa.

As exemplificações não acabam por aí, mas somente com essas duas conseguimos ver que a proposta subentendida é a seguinte: se eles conseguiram e são a prova viva de que é possível, qual é a sua desculpa para não atingir seus objetivos? Podemos substituir “desculpa” por historinha, termo usado por Vieira, para vermos que a acusação é elemento para comover. Se deseja ser vitorioso, é preciso sair dessa zona de conforto, abandonar o contar historinha que te permite viver sem a responsabilidade.

Segundo Viana (2011), sair da zona de conforto é o esperado no mundo do trabalho, pois se acomodar é sinal de fraqueza e insuficiência, seja por saúde, não ter qualificação profissional ou medo – sendo esse o pior de todos por denotar a incapacidade de superar aquilo que te torna inútil –, e se quiser continuar, é de praxe se superar, instrumentalizar seus próprios sentimentos (raiva, tristeza, angústia, etc) a seu favor e ir rumo ao desconhecido. Vieira (2015, p. 43) defende que “para ser verdadeiramente felizes, precisamos potencializar cada uma das áreas da vida”, logo, podemos perceber que no contexto que vivemos hoje, não basta sair apenas da zona de conforto do trabalho, precisamos sair de todas as zonas de conforto que nos encontramos.

Como Dardot e Laval apontam, a partir de Bob Aubrey, “hoje, a *epimeleia* [cuidado de si] consistiria em ‘gerir um portfólio de atividades’, desenvolver estratégias de aprendizagem, casamento, amizade, educação dos filhos, a administrar o ‘capital da empresa de si mesmo’”. Sendo tarefa do *coach*, como constatado na proposta de Vieira, acompanhar, centralizar e acelerar esse processo o quanto for possível.

O pensamento já normalizado de que “deveria fazer um curso para enriquecer meu currículo”, “deveria aprender uma língua”, “deveria ler mais livros” ou qualquer outra variação que expresse o “dever melhorar” meu eu encontra no *coach* seu maior incentivador, aquele que fornecerá não só as razões para se continuar nesse caminho - papel já muito bem desempenhado por nós mesmos -, mas, principalmente, as ferramentas específicas para que seja realizado o *upgrade*. Sabemos que precisamos produzir mais e de forma mais eficaz, mas como? Aqui está o seu intercessor, o *coach*!

Nas palavras de Dardot e Laval, é criada “uma gestão da alma”, definição emprestada de Lacan, a qual se entende como esse desenvolvimento pessoal contínuo e eterno intrinsecamente ligado a uma finalidade racional. Essa concepção está conectada à ilusão de total liberdade de escolha – para ser quem quiser, comprar o que quiser, trabalhar com o que preferir, sem perceber as pré-selecionadas opções –, a qual, está entrelaçada com a autculpabilização e autorresponsabilização, muito bem ilustradas com o método de Paulo Vieira.

Não é mais estranho que palavras do mundo gerencial sejam apropriadas e trazidas para o dia a dia - como vimos no terceiro subtítulo do primeiro capítulo -, a racionalidade neoliberal se trata exatamente disso. A absorção das definições do mundo do trabalho para as outras dimensões da vida pode ser vista no exemplo de Paulo Vieira.

No documentário Ninguém Muda Ninguém Método CIS, disponível no canal do Youtube Paulo Vieira Febracis, é contado um pouco sobre como acontece o evento “Método CIS”, a infraestrutura necessária, depoimentos de pessoas que participaram e confirmam as transformações produzidas pelo método, e cenas do evento que mostram Paulo explicando as principais ideias do seu perfil de *coaching*.

Em um momento, sua apresentação é pausada porque, na tela de projeção, sua filha mais velha fazia uma aparição surpresa. Na sua fala de agradecimento ao pai, fala a seguinte frase: “Mas o que nos torna diferentes [...] de muitas outras famílias é porque nós reconhecemos que precisamos de ajuda, nós reconhecemos que somos um time, um time de 5 pessoas, eu, minha mãe, meus irmãos e meu pai [...]”. Podemos perceber que a ideia de time - já destacada no primeiro capítulo como uma das características da reestruturação produtiva - que contribui para que os objetivos sejam alcançados da melhor maneira possível também é importante de ser demonstrada para o mundo como exemplo a ser seguido.

Exemplifiquemos mais uma vez a racionalidade neoliberal sendo expressa:

Para montar a ferramenta [Agenda da Vida Extraordinária], primeiramente você precisa estar focado em cumprir pelo menos nove a dez áreas da vida, de segunda a sexta-feira. Ou seja, você precisa ser pai de segunda a sexta-feira. Tendo tempo e tempo de qualidade para brincar, conversar e amar essa criança ou esse jovem de segunda a sexta-feira. Você precisa ser feliz no seu casamento de segunda a sexta-feira, amando e sendo amado. Você precisa cuidar da saúde também de segunda a sexta-feira. E da mesma maneira em todas as áreas, preenchendo sua vida com ações, comportamentos e atitudes produtivas de segunda a sexta-feira. (VIEIRA, 2015, p. 132)

O autor evidencia de outra forma como, independentemente de qual dimensão estamos discutindo, é visível o tratamento funcional dado para as atividades mais simples do dia a dia, essas devem ser partes de uma lista de itens a serem vigiados, o tempo todo. A proposta que é vendida como libertadora, na verdade, é regida pela racionalidade neoliberal que prende o valor dos sujeitos ao nível de sua capacidade de se reconhecer como autor e produtor de sua realidade.

A disciplina exigida para se manter na linha da abundância, ilustrada pela Figura 1, diferencia daquela presente no taylorismo-fordismo, a qual buscava controlar os vícios dos trabalhadores ao perscrutar suas vidas pessoais e promover uma coerção moral por meio de políticas do Estado. A disciplina descrita aqui não parte do exterior, mas sim do interior. Os sujeitos desenvolvem uma autodisciplina rígida, em que a constância de suas ações é vista como o caminho para alcançar os objetivos pretendidos.

Tabela 1 - Planejamento de Carlos na Agenda da Vida Extraordinária

Segunda-feira		Terça-feira		Quarta-feira		Quinta-feira		Sexta-feira		Sábado		Domingo	
7h	Malhar	7h	Corrida	7h	Malhar	7h	Corrida	7h	Malhar	7h	Corrida		
8h	Deixar filhos no colégio	8h	Deixar filhos no colégio	8h	Deixar filhos no colégio	8h	Deixar filhos no colégio	8h	Deixar filhos no colégio	8h			
9h	Trabalho	9h	Trabalho	9h	Trabalho	9h	Trabalho	9h	Trabalho	9h	Visitar instituição de caridade		
12h	Almoço com amigos	12h	Almoço com família	12h	Almoço com esposa	12h	Almoço com família	12h	Almoço esposa e amigos				
13h	Ligar/família	13h	Ligar/amigo	13h	Almoço com esposa	13h	Ligar/amigo	13h	Ligar/família				
14h	Trabalho	14h	Trabalho	14h	Trabalho	14h	Trabalho	14h	Trabalho				
18h	Atender pessoas carentes	18h	Atender pessoas carentes	18h	Atender pessoas carentes	18h	Atender pessoas carentes	18h	Atender pessoas carentes				
19h	Organizar finanças	19h	Tempo família	19h	Tempo família	19h	Tempo família	19h	Jantar com amigos				
21h	Tempo família	21h	Tempo família	21h	Tempo família	21h	Tempo família	21h	Tempo família				

Fonte: Paulo Vieira (2015)

Os reflexos dessa tarefa, bem como de toda a estrutura do *coaching*, exemplificado pelo método CIS, é a negação de qualquer auxílio (que não seja do *coach*) para lidar com os problemas que surgem. Está com problema financeiro? Não consegue encontrar emprego? Sofre de algum transtorno mental? VOCÊ pode resolver. As instituições, como o Estado, Escola, Psicologia e Psiquiatria têm suas funções transferidas para um só lugar. O Estado Social e a suporte legal público aos poucos definham e serviços como o *coaching* se apropriam da gestão de alma reforçando, segundo Dardot e Laval (2016, p. 348), a ideia de que “todas as formas de crise social sejam percebidas como crises individuais”.

A racionalidade neoliberal conseguiu com sucesso criar uma ferramenta que, aparentemente, te dá liberdade e controle sobre cada aspecto de sua vida. Não há como negar que podemos fazer escolhas e essas terão consequências, porém o *coaching* se sustenta no discurso de que temos **toda** liberdade para escolher e **todo** controle sobre nossas circunstâncias, seja para alterá-las ou não, apagando todo contexto de desigualdades social e econômica que vivemos e que, de uma maneira ou outra, define de que forma vamos ser lidos pelas instituições sociais.

## 5. Considerações finais

Durante o processo da pesquisa em que vi alguns vídeos do *Master Coach* Paulo Vieira em palestra, ficou aparente o poder que suas palavras tinham sobre as pessoas que o ouviam. Muitas choravam emocionadas. E algumas ainda relatavam os resultados obtidos pelo processo, como suas vidas foram transformadas, pessoas que saíram das drogas, que tiveram suas empresas crescendo exponencialmente, que suas famílias finalmente curaram todas as mágoas que impediam de enxergarem uns aos outros. Sendo uma maioria ou não, verdade ou não, a crença geral de que o *coaching* foi totalmente responsável por essas conquistas é firme e consegue atrair cada vez mais pessoas que desejam os mesmos resultados.

A promessa de que todos os seus sonhos são possíveis e que basta acordar e agir é fatal em uma sociedade que enfrenta um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e seletivo. A imagem de um homem de 30 anos que foi derrotado por 13 anos e se reergueu ao decidir tomar as rédeas de sua vida provoca multidões. Ainda mais quando a prova viva dessa possibilidade está a sua frente, bem sucedida, com uma família aparentemente feliz e amorosa, e, o principal, prosperando na vida profissional. Com isso, quero apontar para a importância de se discutir sobre o reflexo do discurso de *coaches* não somente em relação, por um lado, a apatia à realidade de desigualdade que vivemos - descrita na sujeição a contínua precarização do mundo do trabalho e desestruturação do sindicalismo - como também às possíveis consequências para saúde mental daquele que internaliza toda culpa e responsabilidade relacionadas à sua permanência ou não no mercado de trabalho.

Pensar sobre o *coaching*, sempre lembrando como surgiu, em que contexto histórico e de que forma se relaciona com o perfil político neoliberal, é pensar sobre o fortalecimento de uma racionalidade neoliberal (DARDOT; LAVAL, 2016) que empurra para cada um dos indivíduos a responsabilidade cruel sobre problemas estruturais gerados pelo capitalismo. Tornando cada vez mais naturalizado o pensamento de que a realidade é criação de suas ações, como Paulo Vieira (p.76, 2015) coloca, “por mais inexplicável que seja”.

Assim, apontar para os pontos em comum entre o discurso de *coaches* e os ideais neoliberais, é essencial para contextualizarmos e demonstrarmos que nenhuma ideia flutua sozinha e independente, mas que, na verdade, em seu âmago expressa, como no caso estudado, o desejo de que ideias que possuem um peso político sejam internalizadas.

Pensando nisso, o presente trabalho buscou explicitar como o *coaching* se estabelece e tem sua expansão diretamente dependente da consolidação do neoliberalismo e sua racionalidade.

A partir desta pesquisa, surgem questões que não cabem no escopo proposto, mas que dão espaço para futuros trabalhos que tratem sobre o tema. A família de Paulo Vieira se apresenta muito envolvida nos eventos e na vivência do método CIS, sendo sua esposa, Camila, vice-presidente da Febracis e desenvolvedora da comunidade Eu Vou Além (EVA), e sua filha mais velha, Júlia, com 18 anos já oferece mentoria para jovens de 13 a 24 anos com a temática de “Identidade, Propósito e Futuro”. De maneira que podemos nos perguntar: como é o mercado de *coaching* veiculado por mulheres? Como podemos analisar a presença do *coaching* direcionado para crianças e adolescentes e as razões para tal espaço já existir?

Finalizando, percebo que esse é um campo que está em um movimento crescente no Brasil, cada vez mais formando mais *coaches* e ganhando mais visibilidade, porém, ainda enfrenta muitos problemas por ser uma atividade recente, não regulamentada, e com uma delimitação muito fraca, o que acaba por esbarrar em outras áreas como, por exemplo, a Psicologia.

## Referências Bibliográficas

- ADORNO, Theodor. **Palavras e Sinais: modelos críticos 2**. Petrópolis: Vozes, 1995.
- ALVES, G. **Trabalho e subjetividade**: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório. São Paulo: Boitempo, 2011.
- ANDRADE, D. P. O que é neoliberalismo? A renovação do debate nas ciências sociais. Revista Sociedade e Estado – Volume 34, Número 1, Janeiro/Abril 2019. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/sociedade/article/view/23920/21747>. Acesso em: 29/ago/2022.
- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho. São Paulo: Cortez, 2000.
- CLASSIFICAÇÃO BRASILEIRA DE OCUPAÇÕES. CBO 2332-10. Disponível em: <https://www.ocupacoes.com.br/cbo-mte/233210-instrutor-de-aprendizagem-e-treinamento-industrial>. Acesso em: 2/ago/2022.
- DARDOT, P; LAVAL, C. **A nova razão do mundo**: ensaio sobre a sociedade neoliberal. São Paulo: Boitempo, 2016.
- FERREIRA, M. A. de A. Um Estudo Exploratório sobre a Percepção dos Envolvidos: Organização, Executivo e Coach. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 132 p. 2008. Disponível em: <[https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-14012009-152323/publico/Coaching\\_Na\\_Percepcao\\_dos\\_Envolvidos.pdf](https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-14012009-152323/publico/Coaching_Na_Percepcao_dos_Envolvidos.pdf)>. Acesso em: 17/mar/2020.
- FILGUEIRAS, V. A. **“É Tudo Novo”, de Novo**. São Paulo: Boitempo, 2021.
- FIORI, J. L. Estado do Bem-Estar Social: padrões e crises. *PHYSIS: Rev. Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, 7(2): 129-147, 1997. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-73311997000200008>. Acesso em: 25/jul/2022.
- INTERNATIONAL COACHING FEDERATION. 2020 ICF Global Coaching Study Executive Summary. 2020. Disponível em: [https://coachfederation.org/app/uploads/2020/09/FINAL\\_ICF\\_GCS2020\\_ExecutiveSummary.pdf](https://coachfederation.org/app/uploads/2020/09/FINAL_ICF_GCS2020_ExecutiveSummary.pdf) Acesso em: 6/ago/2022.
- GRAMSCI, A. Americanismo e Fordismo. In: **Cadernos do Cárcere**, volume 4. 2º ed, Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.
- GRANT, A; CAVANAGH, M. Toward a Profession of Coaching: Sixty-Five Years of Progress and Challenges for the Future. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 2004. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/255667407\\_Toward\\_a\\_Profession\\_of\\_Coaching\\_Sixty-Five\\_Years\\_of\\_Progress\\_and\\_Challenges\\_for\\_the\\_Future](https://www.researchgate.net/publication/255667407_Toward_a_Profession_of_Coaching_Sixty-Five_Years_of_Progress_and_Challenges_for_the_Future)>. Acesso em: 17/mar/2020.
- GRANT, A.; CAVANAGH, M.; PARKER, H. M. The State Of Play In Coaching Today: A Comprehensive Review Of The Field. In: HODGKINSON, G. P.; FORD, J. K. (Orgs.). *Internacional Review of Industrial and Organizational Psychology*. 1º Ed. S.L.: Wiley, 2010.
- HARVEY, D. **Condição Pós-Moderna**: uma pesquisa sobre as Origens da Mudança Cultural. 25º Ed. São Paulo: Loyola, 2014.

LIMA, J. C. Participação, empreendedorismo e autogestão: uma nova cultura do trabalho? Sociologias, Porto Alegre, ano 12, nº 25, set/dez. 2010, p. 158-198. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1517-45222010000300007>. Acesso em: 8/mar/2020.

MARCELINO, P; CAVALCANTE, S. Por uma definição de terceirização. CADERNO CRH, Salvador, v. 25, n. 65, p. 331-346, Maio/Ago. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-49792012000200010>. Acesso em: 01/ago/2022.

MARQUES, J. R. Quais os tipos de nichos do Coaching. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/quais-tipos-nichos-coaching/>. Acesso em: 5/ago/2022.

MORAIS, R. C. C. de. Liberalismo e neoliberalismo: uma introdução comparativa. Primeira Versão n. 73. Campinas: IFCHUnicamp, março de 1997. [Item 1, pp. 01-15]. Disponível em: [https://reginaldomoraes.files.wordpress.com/2011/06/lib\\_neolib\\_compara.pdf](https://reginaldomoraes.files.wordpress.com/2011/06/lib_neolib_compara.pdf). Acesso em: 26/ago/2022.

TEIXEIRA, B. C. C. **Os treinadores do “jogo interior”: estudo sobre a prática “coaching” no contexto da reestruturação produtiva no Brasil**. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/158316/001021238.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 17/mar/2022.

VIANA, S. Os jogadores. In: **Rituais de sofrimento**. Tese (Doutorado em Sociologia) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Programa de Doutorado em Sociologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-18122012-130446/publico/2011\\_SilviaVianaRodrigues\\_VCorr.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-18122012-130446/publico/2011_SilviaVianaRodrigues_VCorr.pdf). Acesso em: 10/mar/2020.

VIEIRA, P. **O poder da ação**: faça sua vida ideal sair do papel. São Paulo: Gente, 2015.

WERNECK-LEITE, C. D. de S.; BRANDÃO, I. M.; OLIVEIRA-SILVA, L. C. Desvendando o Coaching: uma Revisão sob a Ótica da Psicologia. Psicologia: Ciência e Profissão Abr/Jun. 2018 v. 38 nº2, 363-377. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v38n2/1982-3703-pcp-38-2-0363.pdf>>. Acesso em: 17/mar/2020.

WHITMORE, J. **Coaching for performance**: GROWing Human Potential and Purpose: The Principles and Practice of Coaching and Leadership. Londres: NB, 2009.

WOLFF, V. Brasileiro Paulo Vieira é um dos 53 mil master coaching que movimentam a indústria global com faturamento US\$ 2,35 bilhões. O Portal Regional, 2020. Disponível em: <https://www.oreporterregional.com.br/noticia/6486/brasileiro-paulo-vieira-e-um-dos-53-mil-master-coaching-que-movimentam-a-industria-global-com-faturamento-us-2-35-bilhoes#:~:text=A%20empresa%20est%C3%A1%20h%C3%A1%209,R%24%201%20BI%20em%202023>. Acesso em: 7 ago 2022.



## **Anexo A - Exercício: Identificação e Eliminação de Historinhas**

Passo 1: Identifique qual área da sua vida está deficiente.

Passo 2: Identifique quais resultados negativos você vem obtendo nessa área.

Passo 3: Identifique quais historinhas você vem contando a respeito daquela área que estão produzindo esses resultados negativos.

Passo 4: Identifique a classificação de cada historinha (categoria, comportamento linguístico, resultado primário e resultado secundário):

Categoria: \_\_\_\_\_

Comportamento linguístico: \_\_\_\_\_

Resultado primário: \_\_\_\_\_

Resultados secundários possíveis: \_\_\_\_\_

Passo 5: Crie novas e restauradoras histórias em substituição às historinhas. Apenas por zelo, peço que você responda a todas as perguntas a seguir que tenham a ver com o que você vive atualmente.

Que historinha você conta sobre o sucesso que ainda não tem?

Que historinha você conta para justificar suas dificuldades financeiras ou o fato de não ter ainda realizado suas metas e seus sonhos financeiros?

Que historinhas você conta para continuar sendo grosseiro(a) ou impaciente com seus filhos?

Que historinhas você conta para continuar bebendo, fumando ou se drogando?

Que historinhas você conta para si e para os outros para explicar a obesidade ou um corpo fora de forma?

Que historinhas você conta para você e seu cônjuge para justificar a falta de sexo na relação e/ou falta de harmonia?

Que historinhas você conta para estar fora de casa por tanto tempo, seja com amigos, seja trabalhando?

Que historinhas você conta para explicar o fato de não estar trabalhando no que deveria e poderia?

Que historinhas você conta para gastar tanto dinheiro com coisas fúteis e supérfluas?

Que historinhas você conta para estar em dificuldades na sua empresa ou em sua carreira profissional?