PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação *Strictu Sensu* em Psicologia

Adriana Oliveira Paiva

***COACHING* E A PSICANÁLISE: Uma reflexão sobre os pontos de convergência e divergência**

Belo Horizonte
2020

Adriana Oliveira Paiva

COACHING E A PSICANÁLISE: Uma reflexão sobre os pontos de convergência e divergência

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação *Stricto Senso* em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Orientador: Prof. Dr. Luís Flávio Silva Couto.

Linha de Pesquisa: Processos Psicossociais.

Belo Horizonte

2020

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Paiva, Adriana Oliveira
P149c *Coaching* e a psicanálise: uma reflexão sobre os pontos de convergência e divergência / Adriana Oliveira Paiva. Belo Horizonte, 2020.
98 f. : il.

Orientador: Luís Flávio Silva Couto
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Psicologia

1. Pessoal - Treinamento. 2. Psicanálise. 3. Profissões - Desenvolvimento. 4. Sucesso. 5. Técnicas de auto-ajuda. 6. Programação neurolingüística. 7. Autorrealização (Psicologia). 8. Mentores nos negócios. 9. Inconsciente (Psicologia). I. Couto, Luís Flávio Silva. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 658.386
Ficha catalográfica elaborada por Fernanda Paim Brito - CRB 6/2999

Adriana Oliveira Paiva

COACHING E A PSICANÁLISE: Uma reflexão sobre os pontos de convergência e divergência

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação *Stricto Senso* em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Linha de Pesquisa: Processos Psicossociais.

Prof. Dr. Luís Flávio Silva Couto – PUC-Minas (Orientador)

Profª. Drª. Ilka Franco Ferrari – PUC-Minas (Banca Examinadora)

Profª. Drª. Maria Lúcia Rodrigues Correa – FGV-MG (Banca Examinadora)

Belo Horizonte, 07 de abril de 2020.

Dedico este trabalho aos mestres, professores que têm a missão de inspirar, transmitir conhecimento e transformar pessoas, em especial ao meu orientador Prof. Dr. Luís Flávio Silva Couto que não somente acreditou na minha pesquisa, como também soube me guiar nesta longa caminhada com generosidade, motivação, ética e transmissão de conhecimento, habilidades fundamentais de um grande mestre!

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente a todos os meus familiares e meus queridos amigos e amigas pelo suporte e principalmente pela compreensão por minha ausência necessária neste período dedicado ao mestrado.

Sou grata a meu orientador Professor Dr. Luís Flávio Silva Couto por, principalmente, acreditar na pesquisa, assim como por me incentivar e estimular o meu desejo de saber e o movimento de busca por conhecimento sobre o tema trabalhado na pesquisa, além da sua generosidade em transmitir e compartilhar seu conhecimento.

Às Professoras Drª. Maria Lúcia Rodrigues Corrêa e Drª. Ilka Franco Ferrari, por ocasião do exame de qualificação e também pelas indicações e pontuações relacionadas ao projeto, que foram de extrema importância e relevância para definição dos caminhos seguidos na pesquisa.

Sou imensamente grata a meu marido Marcelo Renato, minha mãe Nilde Oliveira, minha sogra Maria Célia e meu sogro Marcelo Duarte pelo suporte, acolhimento e carinho em todo o período do mestrado, além de serem meus grandes incentivadores e apoiadores.

Agradeço a toda minha equipe de trabalho, minha gestora Isabella Torres e colegas do Hospital Risoleta Tolentino Neves, pelo apoio e por viabilizarem um espaço de discussão sobre temas relacionados ao desenvolvimento humano nas organizações, que auxiliou muito para elaboração da dissertação.

Agradeço aos meus alunos e pacientes que me movem constantemente para estudar, adquirir conhecimentos e o aprimoramento profissional.

Às queridas amigas Andreia Sátiro, Maristela Silva, Luciana Divino e Jaqueline Silveira, companheiras de vários projetos profissionais, grandes apoiadoras da minha pesquisa, com quem compartilhei meus aprendizados, dúvidas e angústias ao longo do processo de elaboração deste trabalho.

Agradeço a Mônica Garcia Pontes e ao seu esposo Luciano Ferreira Caldas pelo rigor técnico, dedicação e capricho na revisão da minha dissertação, como também pelas valiosas

orientações.

Aos colegas do Mestrado, profissionais administrativos, da secretaria e professores da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais pela convivência pautada no respeito, rica em trocas de experiências e compartilhamento de informações.

RESUMO

Esta dissertação faz uma discussão sobre o *Coaching* e a Psicanálise com o objetivo de realizar uma reflexão dos pontos de convergência e divergência das referidas metodologias, possibilitando assim extrair de cada uma o seu valor, além de promover uma análise comparativa crítica. Para tanto, apresentamos inicialmente as considerações sobre o *Coaching*, metodologia utilizada para apoiar pessoas a atingirem/conquistarem objetivos/resultados que elas desejam. No processo de *Coaching*, o cliente (*coachee*) é incentivado pelo *Coach* a ter *insights* em busca da solução de seus problemas. Tal metodologia aponta para uma visão otimista sobre o humano que pode realizar e atingir metas, ou seja, interferir sobre si mesmo, visando o futuro a partir do presente. Em relação à Psicanálise, método criado por Sigmund Freud, destaca-se sua importância por ter alterado de maneira crucial a noção do eu como o lugar da verdade, embalada pela prevalência da concepção do cogito cartesiano, racional e indivisível a partir da descoberta do inconsciente. Lacan, um dos principais intérpretes da história da Psicanálise, defende a tese de que o inconsciente é estruturado como uma linguagem. Com esta hipótese, ressalta novamente a importância da fala. Nesta linha de raciocínio, para Lacan a experiência da Psicanálise é uma experiência de linguagem. Sendo assim, o processo de análise e a condução do tratamento são guiados pela associação livre, regra fundamental da Psicanálise, a partir do fluir da cadeia de significantes e têm como principal objetivo conduzir o sujeito para o atravessamento da fantasia e desvencilhamento do assujeitamento ao Outro. Tais metodologias apresentam convergências na tese de existência de uma realidade psíquica e, sobretudo, na utilização da palavra como forma de intervenção. Nesta perspectiva, tanto a Psicanálise como o *Coaching* podem ser considerados logoterapias, ou seja, terapias pela linguagem. Uma das principais divergências entre o *Coaching* e a Psicanálise é a forma de operação através da linguagem. Enquanto no *Coaching* o homem consegue controlar e modificar sua realidade, a Psicanálise opera a partir do sujeito do inconsciente. Vale enfatizar que mesmo diante da revolução digital, dos avanços dos psicofármacos e da neurociência, ainda há lugar para as terapias que defendem a utilização da linguagem, as logoterapias, sendo propícia a reflexão sobre a proposta de trabalho do *Coaching* e da Psicanálise.

PALAVRAS-CHAVE: *Coaching*. Psicanálise. Palavra. Linguagem. Método. Inconsciente. Razão.

ABSTRACT

This work discusses *Coaching* and psychoanalysis in order to reflect on the points of convergence and divergence of the referred methodologies, thus making it possible to extract their values, in addition to promoting a critical comparative analysis. For that, we initially present the considerations about *Coaching*, which is a methodology used to support people to reach/achieve goals/results that they want. In the *Coaching* process, the client (*coachee*) is encouraged by the Coach to have insights in order to solve his problems. This methodology points to an optimistic view of the human being, who can make, achieve, build and achieve goals, that is, interfere with himself, his destiny, aiming at the future from the present. In relation to psychoanalysis, a method created by Sigmund Freud, its importance stands out for having crucially altered the notion of the self as the place of truth, lulled by the prevalence of the Cartesian cogito conception, rational and indivisible from the discovery of the unconscious. This shows that Lacan, one of the greatest and main interpreters of the history of psychoanalysis and highlighted in the present work, defends the thesis that the unconscious is structured as a language. With this hypothesis, he again emphasizes the importance of speech. In this line of reasoning, for Lacan the experience of psychoanalysis is an experience of language. Thus, the process of analysis and the conduct of treatment in the light of Freud, with Lacan's reinterpretation, is guided by free association, a fundamental rule of psychoanalysis, from the flow of the chain of signifiers and begins with the subject's demand to get rid of his symptom/malaise, the handling of transference and resistances by the analyst. This process has, as main objective, to lead the subject to cross the fantasy and to disentangle the subjection to the Other. Such methodologies converge in the thesis of the existence of a psychic reality and, above all, in the use of the word as a form of intervention. In this perspective, both psychoanalysis and *Coaching* can be considered logotherapies, that is, therapies through language. One of the main divergences between *Coaching* and psychoanalysis is the way of operating through language. While in Coaching man is able to control and modify his reality, Psychoanalysis operates from the subject of the unconscious. It is worth emphasizing that even in the face of the digital revolution, the advances in psychotropic drugs and neuroscience, there is still room for therapies that advocate the use of language, logotherapies, being conducive to reflection on the work proposal of Coaching and Psychoanalysis.

KEYWORDS: *Coaching*. Psychoanalysis. Word. Language. Method. Unconscious. Reason.

LISTA DE FIGURAS

Fig. 1 – Os múltiplos papéis. 24
Fig. 2 – Fases do Processo de *coaching* 29
Fig. 3 – Roda da Vida. 31
Fig. 4 – Grafo completo do desejo. 69
Fig. 5 – Interseção entre *coaching* e psicanálise. 80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Conceitos de *Coaching* 20
Quadro 2: Metodologias que se confundem com o *coaching* 23
Quadro 3: Alguns tipos de *Coaching* 25
Quadro 4: Principais abordagens. 27
Quadro 5: Modelo de desenvolvimento do processo de *Coaching Executivo* 28
Quadro 6: Processo de *coaching* – Modelo GROW. 30
Quadro 7: Ferramentas de *coaching* 32
Quadro 8: Estruturas Clínicas. 58
Quadro 9: Relações Subjetivas com Dinheiro. 64
Quadro 10: Sobre o Início do Tratamento. 67
Quadro 11: Algumas dissonâncias entre o *coaching* e a psicologia 78

LISTA DE SIGLAS

CDH	Comissão de Direitos Humanos
CFP	Conselho Federal de Psicologia
ICF	Instituto *Coaching* Financeiro
OPP	Ordem dos Psicólogos Portugueses
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
SLAC	Sociedade Latino-Americana de *Coaching*

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO. 12

CAPÍTULO 1 – APRESENTANDO O *COACHING*.....16

1.1 Origens do *Coaching* 16

1.2 Elementos e Definições do *Coaching*..... 19

1.2.1 *Tipos de Coaching*..... 22

1.2.2 Contribuições ao *Coaching* e principais abordagens..... 26

1.3 O Processo de *Coaching* 28

1.3.1 *Competências na ótica do Coaching*.....33

1.4 Vinheta de um fragmento de *Coaching* 37

1.5 Psicanálise & C*oaching*.....41

CAPÍTULO 2 – A INVENÇÃO DA PSICANÁLISE..... 43

2.1 Sobre a Psicanálise.....43

2.2 O método Psicanalítico de Freud. 47

2.3 Contribuições de Lacan para a Psicanálise..... 50

2.3.1 A constituição do sujeito 52

2.4 Diretrizes para condução do tratamento..... 54

2.4.1. A direção do tratamento 68

CAPÍTULO 3 – CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS ENTRE O *COACHING* E A PSICANÁLISE. 72

3.1 A quarta revolução industrial. 72

3.2 A relação do *Coaching* com a psicologia..... 76

3.3 Reflexões sobre os pontos de convergência e divergência..... 80

3.4 Considerações finais. 83

REFERÊNCIAS. 86

ANEXO A – Nota Orientativa sobre *Coaching* – Conselho Federal de Psicologia. 92

ANEXO B – Parecer sobre *Coaching* – Ordem dos Psicólogos Portugueses 95

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa está pautada na minha própria trajetória profissional como psicóloga, na área clínica de orientação psicanalítica e na área de desenvolvimento humano e organizacional. Primeiramente, a partir da prática profissional, foi despertada uma curiosidade sobre a metodologia do *Coaching*, por ser perceptível, no meu campo de atuação, um crescimento de indicações do recurso do *Coaching*, algumas vezes de forma indiscriminada, tanto para melhorar a performance de profissionais no campo do trabalho como para sanar problemas de ordem emocional, causando certa preocupação em observar, algumas vezes, o uso inadequado da metodologia. O tema torna-se ainda mais instigante, tendo em vista que, em linhas gerais, pode-se dizer que as pessoas conhecem ou já ouviram falar sobre esse método, entretanto, pouco se sabe a respeito dos aspectos relacionados ao seu uso, do seu conjunto de pressupostos teóricos, das técnicas utilizadas durante o seu processo, de como seus resultados são avaliados, sobre os tipos de *Coaching* e os requisitos necessários para sua aplicação (COSTA; CAREGNATTO, 2013). Especificamente na prática clínica de orientação psicanalítica, ao atender pacientes que estavam fazendo análise concomitante ao processo de *Coaching*, foi despertado mais um interesse, de investigar os pontos de convergência e de divergência entre o *Coaching* e a Psicanálise. E que contribuições poderiam ser pensadas em uma atuação conjunta entre essas áreas? Levando em consideração que apesar de, inicialmente, essas abordagens parecerem ser tão díspares, reconhece-se que elas trazem na sua essência a consideração da existência de uma realidade psíquica e, sobretudo, a utilização da palavra como forma de intervenção.

Salientando que, mesmo com os avanços tecnológicos, os avanços dos psicofármacos e da neurociência, e a crescente oferta de práticas diferentes de psicoterapias, ainda existem terapias que defendem a utilização da linguagem, as logoterapias, sendo um dos pontos de convergência entre o *Coaching* e a Psicanálise.

Diante destes pressupostos, pretendemos com esta pesquisa apresentar o *Coaching* e a Psicanálise, assim como refletir sobre as convergências e divergências das referidas metodologias, possibilitando extrair de cada uma o seu valor, para uma análise comparativa crítica. Para tratar destas questões, investigaremos no primeiro capítulo as origens, os elementos e definições do *Coaching.* O *Coaching* é um processo de desenvolvimento humano que iniciou no mundo dos esportes e foi sendo aprimorado para o universo corporativo. No processo de *Coaching* o cliente é estimulado pelo *Coach* a ter *insights* em busca da solução de seus problemas. Dentro dessa abordagem, um *insight* é uma descoberta imediata da mente, sem raciocínio, geralmente provocada por uma pergunta que gera reflexão. O método de

Coaching utiliza conversas focalizadas para reflexão. Deste modo, a comunicação é uma ferramenta importante nesse processo.

Ainda no primeiro capítulo, apresentaremos os tipos, as bases teóricas e a aplicabilidade do *Coaching*. O *Coaching* é uma prática em crescimento no Brasil e no mundo, como aponta a reportagem da revista VOCÊ S/A RH, publicada em 20/05/2016, indicando que esse setor não para de crescer, somando já mais de 40.000 "profissionais"[1]. Os Estados Unidos representam a maior fatia, onde a atividade já movimenta mais de 2,5 bilhões de dólares por ano. O crescimento no Brasil, embora mais tímido, vem se acelerando. Estima-se que entre 2010 e 2014 houve um aumento de 300% no número de *Coaches* ativos no país (DINIZ, 2016). Tais dados despertam ainda mais o interesse sobre esta abordagem.

Outra curiosidade do mundo do *Coaching* é o fato de muitos profissionais da saúde, educadores físicos, nutricionistas e psicólogos estarem sendo substituídos pelo *Coach.* Da mesma forma, profissionais de várias áreas do conhecimento têm buscado uma formação complementar nessa área para agregar mais valor ao seu trabalho. As escolas de formação, inclusive, contribuem com esse fator ao darem destaque ao benefício que esse método propõe de atingir resultados de modo mais imediato. Considerando que tal teoria vem provocando interesse de profissionais de várias áreas de conhecimento, torna-se instigante compreender seus principais pressupostos e práticas.

O segundo capítulo será dedicado a apresentar os primórdios da Psicanálise, o método psicanalítico de Freud e os principais pressupostos, destacando que, a partir da minha experiência clínica, reconheço igual interesse pela teoria psicanalítica, uma vez que ela aponta um caminho para desvendar conteúdos inconscientes que podem clarificar as situações que se repetem na vida das pessoas e revelar as causas de suas angústias e sofrimentos. Em outras palavras, reconhece-se que as descobertas da análise podem ajudar o paciente a construir novos caminhos e a enxergar novas possibilidades de uma forma muito singular. Tal metodologia lança outro olhar sobre o humano, revelando a influência do passado nas ações atuais e apontando a dimensão do inconsciente. Freud, na sua experiência clínica, ao escutar as narrativas de seus pacientes, conseguiu empreender os estudos para tentar explicar o funcionamento do aparelho psíquico humano. Conforme Garcia Rosa:

> Ao criar a Psicanálise no final do século XX, Freud revelou outro olhar sobre o humano e modificou a perspectiva que existia até então, principalmente pela psicologia, que se ocupava de estudar fenômenos cognitivos como memória, inteligência e percepção, ou seja, "a concepção de uma subjetividade identificada

[1] Considera-se que esse não seja um termo correto, pois não existe, ainda, uma profissão regulamentada para esse setor no mundo.

com a consciência dominada pela razão" (GARCIA-ROSA, 2004, p.169).

Trataremos também, no segundo capítulo, das contribuições de Jaques Lacan para a Psicanálise, destacando a primeira clínica de Lacan. O psiquiatra francês nascido em 1901 é um personagem importante na história da Psicanálise, pois foi amplamente reconhecido por reintroduzir a Psicanálise no debate com a ciência e por nos permitir repensá-la na lógica da linguagem.

Para o psiquiatra, o inconsciente submete-se às leis da linguagem, por isso coloca a fala como o dispositivo por onde podemos verificar as demonstrações do inconsciente através dos atos falhos, chistes, relato dos sonhos e sintomas. Ele propõe, ainda, que é a linguística que confere ao inconsciente um regulamento, podendo este ser qualificável, exequível e objetivável (LACAN, 1985). Segundo Roudinesco e Plon (1998, p.445), "Dentre os grandes interpretes da história do freudianismo, Jaques Lacan foi o único a dar à obra freudiana uma estrutura filosófica e a tirá-la de seu ancoramento biológico, sem com isso cair no espiritualismo".

Apresentaremos neste capitulo, as diretrizes apontadas por Freud para direção do tratamento. O texto de Freud de 1913, "*Sobre o início do tratamento",* apresenta a descrição do método e/ou da técnica da Psicanálise para condução do tratamento, auxiliando no estudo sobre os pressupostos que fundamenta a teoria. Antônio Quinet (1991) nos auxilia na compreensão das diretrizes de direção do tratamento traçadas por Freud, apoiado nos questionamentos e ensinamentos de Lacan. Quinet aponta em seu livro, "*As 4 mais 1",* condições de análise sobre a situação do começo da análise estudada por Freud em "*O início do tratamento*" e apoiada pelos questionamentos de Lacan. O autor revê os fundamentos práticos e teóricos dos primeiros passos do processo: as entrevistas preliminares, o uso do divã, o tempo e o dinheiro, a que acrescenta o ato analítico. A obra considera as muitas implicações de cada um desses componentes, desde detalhes em torno do tempo e espaço do consultório até o próprio sentido ético da Psicanálise, temas imprescindíveis para a compreensão do método psicanalítico.

Desde sua invenção, a Psicanálise é amplamente difundida e alcançou outros lugares além do ambiente clínico. Sua teoria e prática estão presentes não só nas universidades, mas também nos hospitais, nas varas de família e nas escolas. A escolha dos teóricos Freud e Lacan para nortear o estudo sobre a Psicanálise justifica-se em virtude do primeiro ser o fundador da Psicanálise e do outro ter trazido uma nova roupagem para referida teoria.

Finalizando o capitulo dois, discutiremos os caminhos e objetivos de uma análise do item direção do tratamento, ilustrado pelo grafo do desejo, que apresenta de forma topológica

o percurso que o sujeito faz de sua própria análise. Sobre os objetivos de uma análise, Miller (1988) aponta que, na prática do analista, há uma parte que consiste em tranquilizar o paciente quando este chega em pânico ou angustiado. Mas não é isso a totalidade da análise. De acordo com a teoria de Lacan, ela vai além do ponto de suposto bem-estar e além do momento em que o sujeito começa a sentir-se bem sob sua pele. Num certo sentido, esse "ir além" contrapõe-se aos ideais comuns da cultura universal e dispõe de um caráter associal. A função do analista compreende uma certa subversão, já que aponta para uma ética que supõe valores talvez inaceitáveis ao poder constituído: a ética do desejo. Miller aponta que: "Até diria que o sintoma, como formação do inconsciente, deve ser situado em relação ao discurso do mestre. (...) Pelo contrário, é a estrutura da fantasia e o fim de análise o que está privilegiado no discurso do analista" (MILLER, 1988, p. 97).

No terceiro e último capítulo da presente dissertação, discutiremos sobre as convergências e divergências entre o *Coaching e* a Psicanálise a partir da reflexão do que foi estudado no percurso da pesquisa em relação aos pressupostos do *Coaching* e da Psicanálise. Neste capítulo, será necessário também tratar dos impactos sociais da revolução digital e sua influência no humano, como também para as referidas metodologias, discutiremos a relação da psicologia com o *Coaching* por ser uma área de conhecimento muito utilizada no processo de *Coaching*, concluindo com as considerações finais sobre a pesquisa.

Vale a pena destacar que não é mérito deste trabalho apontar a superioridade de uma abordagem em relação à outra, muito pelo contrário, a proposta é de constatar suas particularidades para extrair de cada uma seu valor e estabelecer possíveis diálogos. Entendemos que o estudo e conhecimento das referidas metodologias é uma grande ferramenta para minimizar preconceitos, avaliar o uso e indicação adequada, como uma contribuição não só para sociedade, como para o aprimoramento continuo das metodologias, que é também um dos objetivos de pesquisar.

CAPITÚLO 1 – APRESENTANDO O *COACHING*

"O oponente dentro da cabeça de alguém é mais extraordinário do que aquele do outro lado da rede."
Timothy Gallwey

Inicio este capítulo com a epígrafe de uma frase de Timothy Gallwey, que é considerado o pai do *Coaching*. Nascido nos Estados Unidos foi treinador da equipe de tênis, de onde teve inspiração para escrever seus livros sobre a metodologia de desenvolvimento humano que vem ganhando grande notoriedade na sociedade atual – o *Coaching*. A proposta deste capítulo é apresentar esta metodologia a partir da pesquisa bibliográfica realizada para esta dissertação.

O presente capítulo é subdividido em quatro seções. Na primeira, abordam-se as origens, definições, tipos, contribuições paralelas e principais abordagens do *Coaching*. Na Segunda, discutem-se o processo e as competências na ótica do *Coaching*. Na terceira, descreve-se uma vinheta de um processo de *Coaching* e um fragmento do processo de Psicanálise. Na quarta inicia-se a discussão sobre os pontos de convergências e divergências entre o *Coaching* e a Psicanálise.

1.1 Origens do *Coaching*

Para tratarmos da origem do *Coaching*, vale clarificar inicialmente dois termos que estão intimamente ligados e são muitas vezes confundidos. São eles o *Coaching* e *Coach*. O primeiro se refere ao processo e o segundo ao profissional que conduz o processo de *Coaching*. Sendo assim: *Coach* é o treinador e *Coaching* é o treinamento, sendo que o treinando é chamado de *Coachee*.

Curiosamente os dois termos tem o mesmo significado, são de origem anglo-saxônica e significam: carruagem, ou seja, um meio utilizado para transportar uma pessoa do ponto em que ela está até aquele em que ela deseja chegar (LAGES e O"CONNOR, 2010). De acordo com o dicionário Oxford-Duden (1997), a palavra *Coach* é traduzida como sinônimo de treinador, instrutor, técnico, assim como carruagem, ônibus e viagem em carro ou carruagem.

A metodologia está intimamente relacionada ao seu conceito histórico de carruagem, meio de transporte, treinador, pois a proposta do *Coaching* é de conduzir uma pessoa do lugar onde ela está, até aquele em que ela deseja chegar. Por exemplo, no caso do atleta, que tem uma performance mediana na quadra de tênis de atingir a alta performance. Resumidamente é esta a proposta do *Coaching*.

Como vimos, a palavra *coach* esteve associada ao longo da história ao meio de transporte, mas também ao profissional que treina atletas, sendo que o treinador é uma figura importante no mundo dos esportes, especialista responsável por desenvolver atletas. Não é por acaso que a metodologia do *Coaching* nasce no mundo dos esportes.

Tal metodologia teve seu apogeu na década de 70, especialmente pelo tenista americano Timothy Gallwey, considerado por muitos como o pai do *Coaching* e também precursor da metodologia do *Coaching* (WHITMORE, 2010). Há mais de 40 anos, Timothy teve um insight que influenciou o mundo dos esportes e dos negócios.

Treinando a menina Doroty, Timothy percebeu que a jovem atleta se preocupava mais em atendê-lo do que com seu resultado no treino. A partir desta observação, o treinador concluiu que instruções verbais atrapalham e, portanto, precisam ser reduzidas ao máximo. Então, Timothy desenvolveu a teoria, que chamou de "*The Inner Games"*, traduzido para o português como "o jogo interior do tênis" (TIMOTHY, 2012). Jogo que acontece dentro da cabeça dos jogadores e que é o responsável pelos resultados na quadra.

Segundo Antônio (2017):

> A partir daí, o que era praticado por treinadores de tênis e de outros jogos de competição, o *coach*, no étimo em inglês, houve uma sustentação senão rigorosamente teórica ao menos uma argumentação lógica para o *Coaching*, como aprendizado, treinamento e superação. (ANTÔNIO, 2017 p. 45).

O que Timothy fez foi escutar o atleta, a fim de provocar insights para melhoraria da performance. Se antes o treinador dava as instruções e cobrava resultados, a partir daí, começa a escutar, estimular o atleta para que ele mesmo consiga achar soluções, implicando o atleta no seu processo de desenvolvimento. Nasce a metodologia que rapidamente ganhou outros espaços sociais, como o ambiente empresarial. Segundo Gallwey:

> Não existiam livros sobre *Coaching*, não existiam associações de *Coaching*, muito menos uma relação de competências. Então eu estava aprendendo como podia. A base para aprender era, a princípio, não ensinar, mas sim ajudar os alunos a aprender e isso fez a grande diferença, levando-me a pensar o que se passa dentro da cabeça dos alunos enquanto eles estavam praticando. Isso me fez pensar sobre os muitos diálogos internos e também sobre todas aquelas instruções que eu sempre dava aos jogadores e então apenas parei de fazer daquela forma, encontrando formas de ensinar ou fazer *Coaching* onde o aprendizado era a experiência. E o *Coaching* era facilitar o aprendizado através de experiências, ajudando as pessoas a prestar mais atenção ao professor (GALLWEY, 2012)

Gallwey se torna precursor desse movimento, pois percebeu que, mais do ensinar, ele tinha que estimular os atletas a aprenderem. Percebeu também que os diálogos internos dos atletas muitas vezes atrapalhavam no desempenho. Mesmo os atletas experientes às vezes não obtinham uma boa performance nos jogos, pois travavam diálogos internos, julgamentos negativos que prejudicavam o desempenho. Para Gallwey, mais do que treinar, o *coach* tem o papel de auxiliar o atleta a encontrar internamente formas de desenvolver seu potencial e se auto motivar. Ainda segundo ele próprio:

> O jogo interior (the inner game) vê 3 habilidades que o *coach* deve possuir: uma delas é aumentar a capacidade de não julgamento, e isso não é tão simples como parece. As pessoas olham pra elas mesmas se julgando e isso faz com que elas prejudiquem seu potencial. A segunda habilidade é a clareza de objetivos e escolhas, mantendo assim o nosso produto de escolhas vivo. Dessa forma, você não está comandando, mas sim seguindo os interesses da pessoa que está passando pelo *Coaching*, então este é o segundo conjunto de habilidades. A terceira é inspirar a autoconfiança. As pessoas têm mais potencial do que elas acreditam ter, e o outro ponto é que elas interferem mais neste potencial do que elas podem admitir. Então o trabalho do *coach* é reduzir essa interferência e aumentar o potencial e a técnica do *inner game* foi projetada para fazermos isso ao mesmo tempo. (GALLWEY, 2012)

Gallwey apresentou ao mundo a essência do *Coaching*, que é reduzir as interferências e aumentar o potencial do atleta. O *coach* é quem forma, ensina, treina e ajuda as pessoas/clientes/players a terem sucesso em suas vidas e carreiras (ANTÔNIO, 2017).

Nesta perspectiva, Gallwey percebe que mesmo profissionais altamente treinados se questionavam, apresentavam dúvidas, inseguranças internas, em relação a seu desempenho. É o que ele chamou de jogo interior do tênis, ou seja, o atleta travava uma luta interna consigo mesmo e isso poderia atrapalhar sua performance na quadra. Levando em consideração as observações de Gallwey, podemos refletir que mesmo um atleta de alta performance, treinado, questiona-se sobre seu desempenho, apresenta insegurança e dúvidas em relação a si mesmo, seu potencial de realizar.

Gallwey é citado na literatura como pioneiro dessa metodologia na forma como é utilizada atualmente. Assim, o *Coaching* oriundo do contexto esportivo teria como principal marca o fato de o *coach* (técnico) preparar seus atletas rumo a novos padrões de comportamento, superações e disposição emocional a fim de conseguir a direção aos objetivos a serem alcançados (WOLK, 2008).

Nesta lógica, o *coach* tem como papel auxiliar o atleta na superação de seus conflitos internos, objetivando ter mais segurança para atingir o objetivo de ganhar, ter um bom desempenho no esporte. Citando como exemplo, um lutador de boxe que, mesmo com bom desempenho, não se sente preparado no momento da luta, começa a se questionar sobre seu

desempenho. Há um risco de perder a competição e, mais do que isso, de se machucar. É necessário que o atleta tenha muita confiança em si para atingir seus objetivos. Nesta linha de raciocínio, o *coach* atua preparando pessoas para terem confiança em si, objetivando atingirem seus objetivos, levando em consideração que muitas vezes o principal adversário é a própria pessoa.

Por conseguinte o *Coaching* tem sido utilizado principalmente na área dos esportes, como também no campo da educação e do trabalho e vem ganhando cada vez mais espaço no meio dos negócios. (GRANT, 2001).

Nesta linha de raciocínio, faz-se necessário explicar esta nova metodologia, que vem ganhando notoriedade na sociedade, sendo copiada do mundo dos esportes para outros espaços sociais. No próximo tópico continuaremos apresentando o *Coaching*, descrevendo seus elementos, definições, metodologia, tipos e principais influências.

1.2 Elementos e Definições do *Coaching*

Como já dito em outro lugar, os Elementos do *Coaching* são: A metodologia é chamada de *Coaching*; *coach* é o profissional que conduz o processo e *coachee* e o cliente submetido ao processo de *Coaching*. É interessante destacar que esta técnica ainda não tem reconhecimento como ciência, sendo que este ponto será explorado mais adiante. Vale ressaltar também que não é intenção deste trabalho apresentar uma versão completa acerca das definições para o *Coaching*, principalmente porque foi verificado na literatura especifica, conforme apontado por Antônio (2017), que: “Existem muitas definições sobre o *Coaching*: o que é e como funciona, qual é seu alcance e ainda a quem serve”. (ANTÔNIO, 2017, p. 34).

Nesta perspectiva destacamos alguns conceitos de *Coaching* para extrair dos mesmos os fundamentos desta nova metodologia. Tendo em vista a diversidade de definições, conforme já dito em outro lugar, são apresentadas, no Quadro 1, algumas das mais conhecidas definições de *Coaching* retiradas do “Manual de *Coaching* Educacional” (ZAIB; GRIBBELER, 2013, pp.108 e 109), utilizadas nos treinamentos e formações em *Coaching* no Brasil e no Exterior, citado por (ANTÔNIO, 2017, p. 35).

Quadro 1- Conceitos de *Coaching*

Autores	**Conceitos**
RHANDY DI STEFANO (2007)	É um processo focado em ações do *coachee* (cliente) para realização de suas metas e desejos. Ação no sentido de desenvolvimento e /ou aprimoramento de suas próprias competências, equipando-o com as ferramentas, conhecimento e oportunidades para expandir.
VILLELA DA MATA (2009)	*Coaching* é um processo que visa aumentar a performance de um indivíduo (grupo ou empresa), alavancando os resultados positivos, por meio de metodologias, ferramentas e técnicas conduzidas por um profissional (*o Coach),* em uma parceria com o cliente (*o coachee).*
JOSEPH O"CONNOR (2010)	A essência do *Coaching* é ajudar uma pessoa a mudar da maneira que deseja e ir à direção que quer. O *Coaching* apoia a pessoa em todos os níveis para que se torne quem quer que seja o melhor que pode ser.
PAULO ROBERTO MENEZES DE SOUZA (2009)	*Coaching:* um veículo para transportar pessoas de valor, de onde estão para onde desejam chegar.
JOSÉ ROBERTO MARQUES (2011)	*Coaching* é um processo com início, meio e fim, definido em comum acordo entre o *Coach* (profissional) e o *Coachee* (cliente), onde o *Coach* apoia o cliente na busca de realizar metas a curto, médio e longos prazos através da identificação e desenvolvimento de competências, como também do reconhecimento e superação de adversidades.
MARTIN SHERVINGTON (2009)	No *Coaching* integral, o *coachee* adquire a capacidade ao mesmo tempo de aumentar suas competências pessoais e de se transformar, alcançando os mais altos níveis de ser.
LEONARDO WOLK (2006)	No *Coaching*, o *Coach* é um soprador de brasas, um facilitador da aprendizagem, que acompanha o outro na busca de sua capacidade de aprender para gerar novas respostas.
JAMES FLAHERTY (2010)	*Coaching* é permitir que as pessoas mudem, fiquem mais competentes e se tornem excelentes em suas performances.
ELIANA DUTRA (2010)	*Coaching* é conversa que leva à ação e à realização do que é almejado.

Fonte: Manual de Coaching Educacional, Zaib & Gribbeler *(2013, pp.108 e 109)* citado por ANTÔNIO, 2017, p-35)

De acordo com Antônio (2017, p. 38): “mesmo na literatura em língua estrangeira [...] as definições em geral são sempre focadas na possibilidade de as pessoas potencializarem suas carreiras e atingirem um estado de conforto e bem estar”. Apesar da diversidade de conceitos sobre *Coaching*, que na realidade descrevem a prática, os pesquisadores concordam que um programa de *Coaching* tem como objetivo principal ajudar o indivíduo a resolver problemas e transformar o que aprendeu em resultados positivos para si, para sua equipe de trabalho e para a organização.

Considerando-se as conceituações apresentadas, para fins desta dissertação entendemos que *Coaching* é um processo estruturado que tem como objetivo auxiliar as pessoas a atingirem um objetivo através do apoio do *coach.*

Contudo, mesmo não sendo uma questão apresentada na teoria do *Coaching*, pelo menos não foi detectado nesta pesquisa. O *Coaching* aponta para um humano que consegue superar limites, interferir sobre sua realidade para atingir seus objetivos. No campo dos esportes, é necessário que o atleta seja motivado para superar cada vez mais seus limites. Quando refletimos sobre o ambiente corporativo, altos executivos convivem diariamente com metas arrojadas e cobranças periódicas. Também é necessário ter motivação e superar limites, porém não podemos desconsiderar as diversas variáveis da vida, uma vez que não há como controlá-las. Como garantir que uma alto executiva supere suas metas de vendas quando depende de uma equipe, da economia de um pais, dentre outros fatores? Acreditar em si e ter motivação são fatores necessários para enfrentamentos dos desafios corporativos, sendo aí uma das grandes contribuições do *Coaching*, mas não há total garantia de resultados.

Tais reflexões devem ser levadas em consideração, principalmente quando avaliamos a forma como o *Coaching* é vendido no mercado, como uma fórmula mágica para resolução de todos os problemas. Nesta linha de raciocínio não é qualquer pessoa em qualquer circunstância que pode ser submetida a um processo de *Coaching*, vale a pena ponderar que uma pessoa com depressão, ansiedade, esgotada emocionalmente precisa de outros cuidados, indicações indiscriminadas para o processo de *Coaching* podem ser um risco de maior adoecimento.

Como já apresentado na pesquisa, o *Coach*, utilizando da metodologia de *Coaching*, objetiva preparar profissionais para melhorar a confiança em si e consigam cumprir metas e objetivos, fatores valorizados e imprescindíveis para se manter no mercado de trabalho cada vez mais competitivo e com exigências diárias. Nesta leitura, a sociedade atual, exige que um profissional, um executivo tenham a motivação e o desempenho de um atleta.

Na minha pratica profissional, trabalhando em grandes corporações, pude observar executivos que melhoraram sua performance no trabalho com processo de *Coaching*, mas também profissionais que adoeceram neste processo, a partir de indicações indiscriminadas para o *Coaching*. Muitas vezes, profissionais procuram o *coach* por falta de conhecimento da ferramenta e estimulados pelas propagandas ilusórias de resolução rápida e eficaz de todos os tipos de problemas. Percebo que ainda é muito pouco discutido na sociedade sobre quem pode ser submetido ao processo de *Coaching*. Não encontrei na literatura discussões a este respeito. As várias definições de *Coaching* aqui apresentadas já sinalizam os objetivos e resultados esperados do processo. O objetivo do tópico 1.2.1, Tipos de *Coaching*, é de apresentar as várias atuações do *Coaching* na sociedade.

1.2.1 Tipos de *Coaching*

Veremos a seguir que são vários os tipos de *Coaching*. Um tipo de *Coaching* muito difundido é o *Coaching Executivo*, destacando que a metodologia do *Coaching* rapidamente foi incorporada pelo mundo corporativo com objetivo de desenvolvimento de gestores e CEOS de grandes corporações. A técnica utilizada no ambiente corporativo tem como objetivo direcionar "os esforços de desenvolvimento profissional de forma alinhada à estratégia dos negócios da empresa, oferecendo novas perspectivas, novas formas de ver os mesmos desafios e compreender de forma mais sistêmica a realidade organizacional" (MILARÉ, 2008, p. 7). Na minha experiência profissional como gestora de Recursos Humanos e consultora, vivenciei o crescimento de indicações de *Coaching* como recurso para o desenvolvimento de liderança das empresas, como também pude presenciar exemplos de resultados positivos em relação ao desenvolvimento de gestores e executivos. Para ilustrar a aplicação do *Coaching* executivo, transcrevo abaixo o relato de um executivo da empresa *APPLE* descrevendo sua experiência como *coachee:*

> Em 2014, depois de 4 anos atuando na *Apple* no Vale do Silício, nos Estados Unidos, Everaldo Coelho voltou ao Brasil e assumiu como *head* de experiência do usuário na *startup* Movile. Da divisão única da *Apple* voltada ao perfeccionismo, em que lucratividade é consequência, ele passou a atuar na Movile, focada em resultados financeiros de curto prazo. Logo percebeu a visão de mercado conflituosa, e sua relação com os superiores, o CTO e o CEO, tornou-se "insustentável e insuportável", em suas palavras. Decidiu, então, pedir demissão. O RH veio com a solução: *Coaching* para equilibrar as expectativas em um processo alinhado ao negócio, utilizando de ferramentas e motivação para o progresso da relação. "Apesar de desconfiar dessa ideia de *Coaching*, aceitei. E o resultado foi um sucesso!", resume. Ao final do processo, Coelho foi promovido a diretor de experiência do usuário. "De um problema, passei a ser a pessoa que mais gerou impacto positivo para a Movile, segundo o CEO". (SILVA, 2008, p. 48)

Ao mesmo tempo em que o *Coaching de executivos* cresceu como uma prática reconhecida, muitas outras formas de *Coaching* têm também atingido o mercado, talvez pela flexibilidade da metodologia que permite que seus princípios sejam aplicados a diferentes contextos e certamente pelas inúmeras demandas humanas e mercadológicas. Antes de apresentarmos os principais tipos de *Coaching* é necessário fazer a distinção de metodologias que se misturam e/ou são confundidas com o *Coaching* por terem atuações parecidas e diferenças às vezes muito sutis. São metodologias como o *Mentoring* e o *Conselling*, que também têm um papel de auxiliar no desenvolvimento de pessoas no ambiente corporativo. O *Coaching* muitas vezes é confundido também com o papel do professor, do psicólogo e do consultor. Abaixo, no Quadro 2, algumas definições destas metodologias:

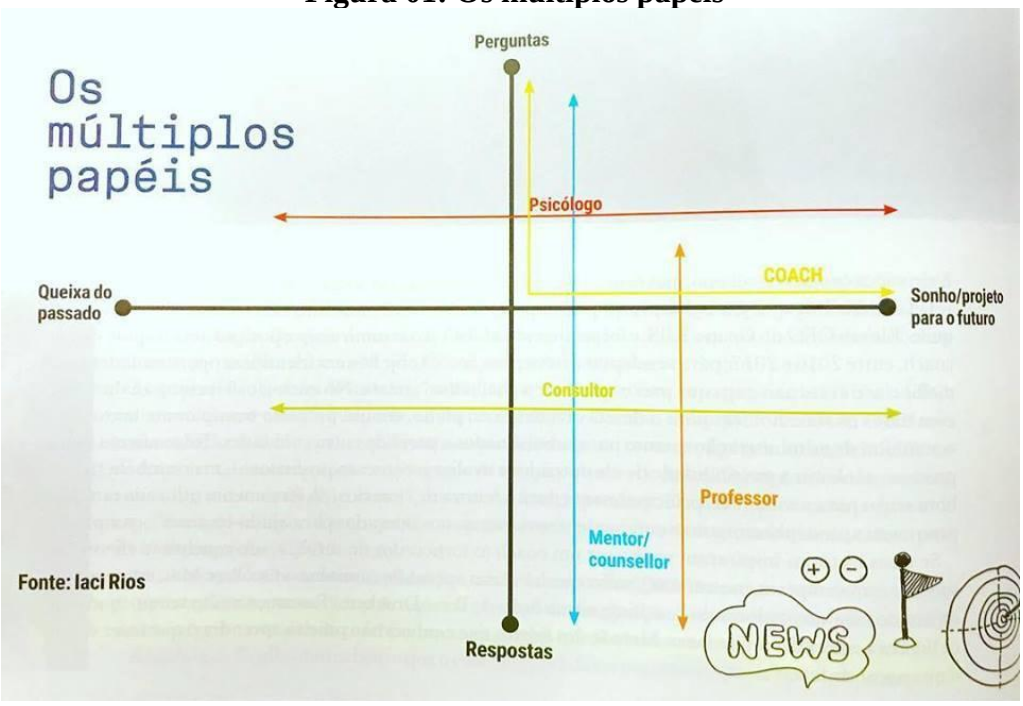
Quadro 2- Metodologias que se confundem com o *Coaching*

Metodologia/ Profissionais	Definição
Psicoterapia	O psicoterapeuta é formado em psicologia e tem o papel de auxiliar pessoas, casais e/ou grupos a resolverem problemas, na maioria das vezes de ordem emocional, através de um processo de psicoterapia. O profissional que conduz o processo de psicoterapia deve ter formação em psicologia e ser registrado no conselho regional de psicologia.
Consultoria	Consultoria é um processo conduzido por um ou mais consultores que possuem expertise em determinada área de conhecimento, muitas vezes, são contratados para auxiliar empresas na melhoria ou implantação de processos. Exemplo: Consultoria financeira, de processos, de planejamento estratégico, de recursos humanos, etc.
Mentoria	A mentoria também é um processo utilizado nas organizações, sendo que o mentor é alguém com muita experiência em determinado assunto, que ouve e indica caminhos para o objetivo futuro, faz mais perguntas, mas também dá respostas. Um exemplo de mentoria são profissionais com mais experiências em uma organização, sendo mentores de profissionais mais jovens que estão galgando cargos mais altos nas empresas.
Conselheiro	Em geral também são profissionais com mais experiências e que fazem parte do conselho de organizações, com objetivo de auxiliar o corpo diretivo das empresas na tomada de decisões estratégicas.
Professor / Docência	Profissional formado em determinada área de conhecimento que tem a função de ensinar, transmitir conhecimento para formar outros profissionais.

Elaborado pelo Autor.

A matriz abaixo, desenvolvida por Iaci Rios, Diretora da *IMR-Coaching & Development* e do *Erikson College*, ilustra a sutil distinção das atuações que fazem fronteira com o *Coaching* e apresenta esta metodologia com foco no desenvolvimento visando os sonhos e projetos para o futuro.

Figura 01: Os múltiplos papéis



Fonte: Revista HSM MANEGEMENT. n-130, p.50, agosto e setembro/2018.

Por conseguinte, não é difícil de compreender a mistura que às vezes é feita em relação às áreas que fazem fronteira com o *Coaching*. As linhas que separam os campos de atuação, muitas vezes, são muito tênues e todas elas podem levar a resultados parecidos, que são o desenvolvimento profissional, a melhora da qualidade de vida e ampliação da visão, principalmente porque todas as áreas da vida estão relacionadas e o desenvolvimento, mesmo que seja na área profissional, certamente terá impacto na vida como um todo. Destacando que todas as metodologias utilizam a linguagem como forma de operação. O relacionamento, o diálogo, a transmissão de conhecimento, a comunicação são os pontos comuns encontrados em todas as abordagens citadas.

A partir do Quadro 3, é possível verificar a diversidade de tipos de *Coaching*. Serão apresentados alguns dos principais tipos de *Coaching* e ramos de atuação.

Quadro 3- Alguns tipos de *Coaching*

Tipo	**Definição**
PROFESSIONAL COACHING (*Coaching* profissional)	É focado em tópicos relacionados à vida profissional do *coachee*, como carreira, vocação, vendas, liderança, executivo, negócios, gestão, resultados, aposentadoria, pós-carreira, entre outros. A demanda parte do executivo ou empresário.
COACHING EXECUTIVO	Trata dos temas do *professional Coaching*, como liderança, gestão, pós-carreira, etc. Mas é a empresa que contrata para determinado executivo. Aqui entram ainda temas como sucessão de equipes e de RH (para profissionais de gestão de pessoas atuarem como *coaches* internos dos funcionários, dos líderes e das equipes). Pode ser feito em equipe (o chamado "*team Coaching"*).
SELF COACHING	Ocorre quando a pessoa estuda para ter as habilidades de ser *coachee* de si mesmo, o que é frequente no final do processo de *Coaching*, para garantir a sustentabilidade.
MASTER COACH, PROFESSIONAL, ASSOCIATED	São certificações, os diplomas da área. Muitas credenciadoras têm níveis de *coach.* No caso da ICF, a maior, o *Associated* (*Associated Certificated Coach*) precisa de 100 horas de prática de *Coaching* comprovada (25 podem ser *pró-bono*) a pelo menos oito clientes; para *Professional*, são 750 horas de processos remunerados; e o *Master* requer 2500 horas.

Fonte: Revista HSM MANAGEMENT n.130, p.55, agosto e setembro/2018.

Além das classes apresentadas no Quadro 3, pode-se verificar no mercado várias propagandas de *coachs* oferecendo serviços para as mais variadas áreas da vida, como *coach* de relacionamentos amorosos, *coach* espiritual e mesmo *coach* de emagrecimento. Outra tendência é de profissionais que já atuam no mercado, como consultores financeiros, e que adotam a nomenclatura *coach* financeiro pelo apelo mercadológico. Esta diversidade de tipos de *Coaching* contribui para transmissão de dúvidas e questionamentos em relação à atuação do *Coaching* e, muitas vezes, as propagandas apresentam promessas de resoluções rápidas e eficazes dos problemas. Às vezes são vendidos como processo de autoajuda, auxiliando não só para a popularização, como também para a banalização do *Coaching* e consequentemente criando descrédito, principalmente do meio acadêmico e cientifico. Vale destacar que o *Coaching* não é reconhecido como um método científico e sim como um processo, como também não é uma profissão regulamentada.

No Brasil a situação em relação à banalização dos processos de *Coaching* gerou um Projeto de Lei que entrou em pauta no Senado Federal de maio de 2019, com objetivo de votação para criminalização profissional de *coach*, como meta de abolir do mercado profissionais sem adequada formação. Em apenas oito dias de inclusão na pauta do senado, recebeu 24 mil assinaturas, número necessário para ser encaminhada a Comissão de Direitos Humanos e legislação participativa (CDH).

Por todos estes aspectos, o *Coaching* deve e merece ser cuidadosamente estudado, como ressaltou Antônio (2017, p. 27), "além do rol de simpatizantes, de divulgadores e de críticos interpares". O autor também destaca que o "*Coaching* tem relevância social de apoiar as pessoas a buscarem bem-estar nas suas vidas profissionais e pessoais; está associado ao melhor desempenho econômico nas atividades empresariais, tanto em prol do indivíduo quanto do grupo e segmento econômico próprio".

É inegável a penetração do *Coaching* na sociedade como um todo. O mesmo está sendo aplicado nos esportes, nas empresas, nas escolas no ambiente clínico. No tópico a seguir, serão apresentadas as áreas de conhecimento que influenciaram o *Coaching*, bem como as principais abordagem desta técnica.

1.2.2 Contribuições ao *Coaching* e principais abordagens.

A principal base do *Coaching* é o *inner game*. Todo *coach*, independentemente da linha, usa a essência do *inner game*, que é muito simples, afirma Renato Ricci, cofundador com Gallwey da primeira *The Inner Game School*. "Ele explica que a essência baseia-se em alguns pilares, e o primeiro deles é não julgar. O outro preceito é confiança mútua. Ter escolhas é o terceiro, e estas sempre devem ser voltadas para o dono da ação, ou seja, o *coach* não pode indicar as escolhas, os caminhos para o *coachee*." (SILVA, 2008. p. 51).

Para Lages & O"Connor (2010), o *Coaching* tem uma ampla base filosófica influenciada pelo pensamento sistêmico, filosofia oriental, Carl Rogers e a Psicologia Humanística, a Programação neolinguística e o Pragmatismo. (LAGES; O"CONNOR. 2010, p. 21-22)

No quadro 4 estão descritas algumas das principais abordagens do *Coaching*. Embora o comportamento seja o ponto comum de todas as abordagens, alguns *coachs* trabalham mais com autoconhecimento e autogestão, enquanto outros sobretudo na gestão de relacionamentos e conscientização social.

Quadro 4 – Principais abordagens

Abordagem	**Princípios**
INNER GAME	A abordagem do "jogo interior" é considerada a metodologia pioneira do *Coaching* executivo. Foi desenvolvida há mais de 40 anos por Timothy Gallwey, quando era capitão da equipe de tênis de Harvard, depois de analisar como crianças aprendiam a jogar facilmente quando recebiam poucas instruções. Assim nasceu o método de aprendizado por experiência, cuja essência é que o *coach* faça sobretudo perguntas e dê o mínimo direcionamento.
CONTEÚDO + DESENVOLVIMENTO	O conteúdo metodológico é um dos diferenciais da Sociedade Latino-Americana de *Coaching* (SLAC), que, além dos cursos, também oferece três MBAs em *Coaching*, conforme diz o presidente Sulivan França. "Por um lado, trabalhamos sistemas, métodos, ferramentas, conceitos, disciplinas fundamentais e especializadas. Por outro, realizamos um trabalho com o futuro *Coach*, procurando seu crescimento pessoal e profissional", afirma. A SLAC integra ferramentas profissionais de avaliação nos cursos.
NEUROCIÊNCIA	A Fellipelli *Coaching* utiliza como base estudos recentes da neurociência para ajudar no processo de *Coaching*. Como explica Adriana Fellipelli, CEO da consultoria e *coach* desde 1997, são usados ensinamentos da neurociência – por exemplo, como a pessoas reagem frente a estímulos ameaçadores, como o cérebro grava conhecimento, como se instala um hábito, etc.
PSICOLOGIA POSITIVA	Uma das fortes tendências de mercado é o vínculo entre o *Coaching* e os princípios da psicologia positiva, que tem apresentado assertividade no desenvolvimento humano e consequentemente no aumento da performance. É o estudo de como o ser humano desenvolve e floresce. "O florescimento é sinônimo de felicidade, e inclui o sentimento de emoções positivas e o senso de propósito", explica Flora Victoria, uma das fundadoras do SB*Coaching*. A escola forma *coaches* nas opções *personal& professional*, *executive*, *positive*, *career*, *leader* e até MBA.
FOCO EM RESULTADOS	Um dos pilares da metodologia é o processo de curto prazo com foco em resultados.

Fonte: Revista HSM MANEGMENT, n-130, p.51 a 53, agosto e setembro/2018.

A visão do *Coaching* impressa pelas diferentes perspectivas revelam como ponto comum à valorização do poder de realização do humano, visão de futuro e a mudança de comportamento, ações amplamente valorizadas na sociedade atual.

1.3 O Processo de *Coaching*

Na prática do *Coaching* há uma relação que deve ser estabelecida através de um processo de parceria entre o *coach* e o *coachee* (cliente), visando à relação de confiança, bom relacionamento interpessoal, comprometimento e disciplina. Tais diretrizes de trabalho são relacionadas no contrato de trabalho, elencando também o número de sessões, horário, penalidade por faltas, tempo de duração e forma de pagamento dos honorários.

Geralmente o processo é estruturado no formato de pacote de 08 a 12 sessões, com 01 hora à 01 hora e meia de duração. Segundo Natale e Diamante (2005), o *Coaching* é pautado por meio de diálogos entre o *coach* e o *coachee*, iniciando pela construção do programa estruturado de *Coaching*, com a construção conjunta do plano de ação, conforme apresentado no Quadro 5.

QUADRO 5 – Modelo de desenvolvimento do processo de *Coaching Executivo.*

Estabelecimento de Aliança a) Propor e discutir as dúvidas e as incertezas do *coachee*, como, por exemplo, "o que irá acontecer? Ou por quê? b) Dar início à discussão sobre a visão geral, construir um mapa do programa e, assim, remover ou reduzir as resistências do *coachee.* c) Começar uma aliança na sessão de contratação, que não tem data de término: perdura e ressurge durante toda a intervenção.
Reconhecimento e credibilidade a) O reconhecimento e a credibilidade ao *coach* são fundamentais, uma vez que a preocupação do *coachee* está orientada para os impactos sobre si e sua carreira. b) Para contratar, entrevistar o *coach* sobre suas capacidades e competências para a realização do programa.
Processo empático/aceitação a) Reconhecer e definir os comportamentos e os estilos de preferências para o desenvolvimento do programa b) Discutir e avaliar as características de intervenção, como foco no processo ou no resultado.
Dialogo e desenvolvimento de competências Centrar o foco desse estágio em quatro fatores: valores pessoais no trabalho e na vida; respostas físicas (emoções); respostas intelectuais (cognição); experiências emocionais (positiva ou negativa).
Plano de ação a) Descrever as ações comportamentais e cognitivas que o executivo precisa adotar. Alimentar o plano de ação em orientações, indicações de comportamentos e aspectos cognitivos, quando requeridos. b) Provocar, acompanhar e adequar aspectos e respostas físicas, intelectuais, emocionais e comportamentais, conforme e demandada do negócio, promovendo assim a construção de *inner strength* (força interior)

Fonte: (Natale e Diamante, 2005)

Nesse aspecto, um dos fatores primordiais do sucesso do processo é o estabelecimento de confiança entre o *coach* e *cochee*, como também a definição das estratégias de trabalho, a partir dos objetivos do cliente, com o foco no desenvolvimento das competências baseado nos valores pessoais e intelectuais do cliente. (NATALE; DIAMANTE, 2005)

A figura 02 ilustra as fases do processo de *Coaching* que, consistem, basicamente: no primeiro contato do *coach* com *o coachee* para apresentação do processo; no segundo momento o levantamento do estado atual e o desejado, ou seja, o objetivo a ser alcançado pelo *coachee* (comumente são: emagrecer, ser promovido, preparar a aposentadoria, ter qualidade de vida etc.); posteriormente a identificação das metas, elaboração do plano de ação e acompanhamento e monitoramento dos resultados.

Figura 02: Fases do processo de *Coaching*

Fonte: https://www.consultoriatrilhar.com.br/o-que-e-o-*Coaching*/ acesso em 05.06.2019

Um modelo estruturado conhecido e difundido no mundo do *Coaching* é o modelo denominado pelo Mnemônico GROW (G*oal* – meta ou objetivo, *Reality* – realidade ou estado atual, *Options* – Opções ou estratégias e *What* – plano de ação), idealizado originalmente por Graham Alexander na década de 1980 na Europa, é baseado nos princípios e metodologias do Jogo Interior de Gallwey (1996) e é muito utilizado no campo empresarial (LAGES; O"CONNOR, 2010).

Segundo Whitmore (2010), o modelo GROW só é efetivo se desenvolvido num contexto de consciência, responsabilidade e de habilidade de produzir questionamentos ou perguntas eficazes.

No Quadro 6 são apresentadas as etapas do processo de *Coaching* seguindo o modelo GROW aplicado no desenvolvimento de gestores, utilizado principalmente no *Coaching* executivo

QUADRO 6 – Processo de *Coaching* – Modelo GROW

Processo de *Coaching*- Modelo GROW	**Ferramentas de *Coaching – no contexto do Coaching Executivo***
1. Estabelecimento de metas e objetivos (*Goal)*	1. Questionário e entrevista.
2. Exploração do estado atual (*Reality*)	2. Avaliação multidirecional das competências emocionais e habilidades gerenciais (avaliação 360) *feedback* 3x6.
3. Escolha das estratégias e opções a serem desafiados (*Options*)	3. Ferramentas do Líder – *coach*: responsabilidade pessoal, gerência e liderança, método socrático, empatia, *rapport*, crenças profissionais, *feedback* e valores. 4. Sessões superação – *Feedback* 3x6 (pontos fortes x pontos fracos) – Análise SWOT; Tomada de consciência de *gaps* das competências emocionais e gerenciais – eliminar impedimentos e resgatar recursos. 5. Sessão de filmes e leitura; 6. Construção do plano de desenvolvimento individual (PDI).
4. Ações a serem testadas pelo cliente (*What*)	7. Plano de ação do PDI para testar em novas situações. Avaliação multidirecional das competências emocionais e habilidades gerenciais. 8. Questionário de aprendizagem e benefícios do processo de pós-*Coaching*. 9. Depoimentos escritos e vídeos.

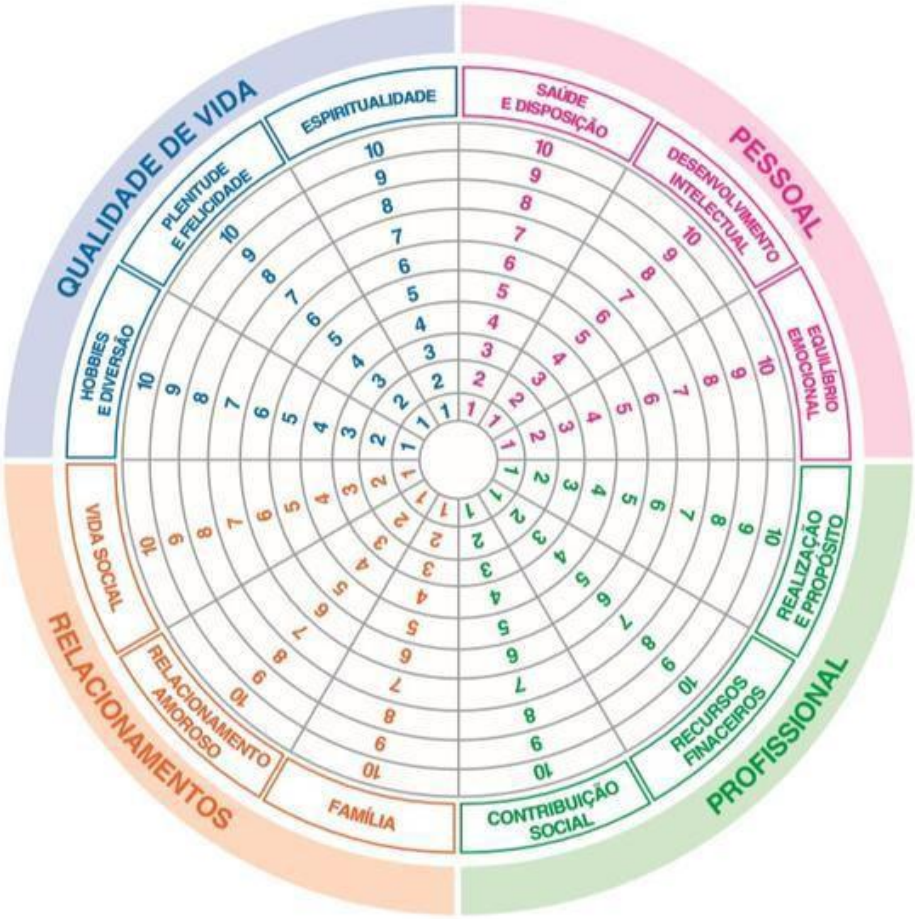
Fonte: Adaptado de Lages e O"Connor (2010).

Em suma, o processo de *Coaching* é pautado pela utilização de inúmeras ferramentas e/ou técnicas que consistem em exercícios ou atividades a serem aplicadas no cliente (*coachee*) objetivando provocar reflexões e consequentemente ações.

Nesta perspectiva, a título de ilustração, apresentaremos uma ferramenta, muito conhecida e utilizada no processo de *Coaching* que é a "Roda da Vida", ilustrada na Figura 03. É um exercício que tem como objetivo avaliar os diferentes aspectos da vida do indivíduo de forma gráfica. A aplicação da ferramenta é bem simples e auxilia no processo de avaliação das áreas da vida a partir de uma escala numérica. Na aplicação da ferramenta, o *coach* pede para o *coachee* pontuar, na escala de 1 a 10, cada área de sua vida, sendo elas, conforme ilustrado abaixo: a área profissional, afetiva, espiritual, financeira, dentre outras. Através

deste exercício, o cliente faz reflexões sobre sua vida de forma sistêmica e avalia que área precisa dar mais atenção e quais objetivos e estratégias devem ser traçados para melhorar as áreas que não estão indo bem na sua vida.

Figura 03: Roda da Vida



Fonte: https://ibdec.net/2014/geral/roda-da-vida acesso em 07.06.2019.

Salienta-se que, enquanto algumas ferramentas de *Coaching* apresentam claramente sua origem, outras não o fazem. Sendo assim:

> Independente da clareza ou não dos princípios „por trás" (que norteiam) das ferramentas ou técnicas utilizadas em *Coaching*, todas podem ser compreendidas por meio de procedimentos que provocam a reflexão, que auxiliam na modificação de comportamento (BORGES, 2015, p.10)

O Quadro 7 apresenta algumas ferramentas utilizadas no processo de *Coaching*.

Quadro 7– Ferramentas de *Coaching*

Ferramenta	**Objetivo**
RAPPORT	Sintonia e acompanhamento; criação de uma relação de confiança e harmonia, na qual o cliente fica mais aberto e receptivo para trocar informações, ser desafiado e aceitar mudanças.
REFRAME	Técnica de reenquadramento – é uma forma de levar o cliente a perceber uma determinada situação de um ponto de vista diferente.
RECAPITULAÇÃO	Consiste em repetir de forma igual ou similar as afirmações do *Coachee*.
PERGUNTA COM ESCALA	Indicador de performance/mensuração de resultados – "de 0 a 10, o quanto você pode melhorar no comportamento X para alcançar seus objetivos?"
ASSOCIADO/DISSOCIADO	A dissociação consiste em exteriorizar uma imagem interna, assistir àquele fato separado da emoção e conectado pela razão, sem sentir. Isso significa que dentro da pessoa o sentimento é pequeno, ela participa menos. O dissociado está assistindo e o associado está sentindo. O dissociado está observando e o associado está participando.
PATROCÍNIO POSITIVO	Afirmações poderosas e positivas que o *coach* utiliza com o *coachee*. Essa técnica tem como objetivo criar um ambiente seguro, levar o *coachee* para um estado mental positivo, criar receptividade e dar apoio ao cliente.
ENSAIO MENTAL	Ferramenta do processo de *Coaching* que auxilia e prepara uma pessoa para lidar com situações em que tem dificuldade e superá-las.
ENSAIO DRAMÁTICO	Ensaios das situações que o *coachee* pode enfrentar.
FEEDBACK SANDUÍCHE	*Feedback* construtivo, iniciando com a ênfase e valorização dos pontos fortes, descrição e análise das situações, busca de soluções, reforço dos pontos positivos.
MATRIZ DO ESTADO DESEJADO	Satisfação atual; ação de desenvolvimento; objetivo ou meta em diversas áreas tais como: ambiente físico, saúde, carreira, desenvolvimento pessoal, relacionamentos, espiritualidade, recursos financeiros, vida social, equilíbrio emocional, realização e propósito, família e relacionamento amoroso.
RESSIGNIFICAÇÃO	Processo que visa alterar a visão sobre algo ou algum evento, transformando-a em outro significado, com o intuito de ajudar o *coachee* a entender algo negativo como algo inerte ou como uma oportunidade de solução.
METÁFORAS	Processo de linguagem que consiste em fazer uma substituição analógica.
ÂNCORAS	Criação de um estímulo para disparar estados emocionais positivos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando que não é por acaso que o *Coaching* ganha espaço e é adaptado do ambiente do esporte para o mundo dos negócios. Uma hipótese levantada aqui na pesquisa é que a linguagem utilizada e o modelo desta nova metodologia se assemelham, e muito, com o ambiente empresarial que, por exemplo, deve ser estruturado, ter procedimentos, definição de metas e indicadores, objetivando a melhoria de performance e aumento de produtividade. Toda empresa, independente do ramo de atuação, visa resultados, sejam eles de imagem, institucional e/ou financeiras. Assim sendo, a empresas devem definir seus objetivos, que são sua missão, sua visão de futuro, e monitorar suas metas e resultados através de indicadores, sendo que para isso utilizam vários modelos de gestão que se adequam mais a cada tipo de negócio.

Avaliamos que algumas ferramentas utilizadas nos processos de *Coaching* foram adaptadas do mundo empresarial, como planejamento, definição de metas, o plano de ação e competências. Segundo Milaré: "muitos motivos justificam o interesse pela utilização desta metodologia, mas o principal é que ela contribui diretamente para a aquisição e amadurecimento de competências, adaptação aos processos de transformação organizacional com melhoria de desempenho" (MILARÉ, 2008, p.6).

Nesta linha de raciocínio, o *Coaching* é um processo de desenvolvimento de competências (CELESTINO, 2005). O processo de *Coaching* se baseia nos princípios de aprendizagem de adultos e se fundamenta nas teorias de reflexão, ação, autodesenvolvimento e aprendizagem.

Neste sentido, compreender o conceito de competências e sua aplicação é necessário para o melhor entendimento do processo de *Coaching*, tema que será abordado no item 1.3.1.

1.3.1 Competências na ótica do *Coaching*

O termo competência pode ser definido como a capacidade para resolver qualquer assunto, aptidão, idoneidade, como também para capacidade legal para julgar pleito. Utilizada principalmente na linguagem jurídica no que diz respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas citações, também é usado para identificar a capacidade de alguém sobre determinado assunto. No mundo do trabalho, o termo serve para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. Nesta perspectiva o termo competência este intimamente ligado ao resultado empresarial, às organizações precisam de profissionais com competências especificas para exercerem suas atividades. Como por exemplo: uma secretária deve saber digitar, falar uma língua estrangeira, ter bom trato com

pessoas, saber se comunicar, tais competências são requeridas para função e candidatos à vaga que apresentarem maior aderência a tais competências, possuem mais chances serem contratados.

As empresas utilizam de ferramentas nos processos seletivos para avaliarem se candidatos apresentam competências requeridas para as funções, como também investem em treinamentos para capacitar seus profissionais com objetivo de adquirirem competências necessárias para o negócio da empresa. Sendo assim, a expressão competência no contexto do trabalho indica um conjunto de características de um indivíduo que o ajudam a realizar as suas funções no âmbito laboral.

A competência é um termo valorizado e muito utilizado, principalmente no cenário atual em que a aceleração das inovações tecnológicas, a globalização, a exigência de maior valor agregado aos serviços e produtos, o aumento da complexidade das arquiteturas organizacionais e das relações comerciais vêm acirrando a concorrência de mercados, pressionando as empresas a periodicamente fazerem revisões de suas estratégias de negócios e formas de organização do trabalho. Para se adequar a essa nova realidade, as empresas têm aplicado procedimentos de gestão organizacional focando no desenvolvimento de competências capazes de potencializar os resultados sustentáveis da organização. As pessoas, ao aprimorarem suas competências, estão agregando valor econômico e social à empresa, ao mesmo tempo em que estão se desenvolvendo. Reconhecidamente, as competências individuais dos colaboradores são elementos centrais na diferenciação estratégica e resultados empresariais.

O conceito de competência profissional decorre de várias abordagens e enfoques de diversas áreas do conhecimento. Como vimos é um termo que possui vários significados. No âmbito do trabalho, as diferentes definições convergem para o conceito de que competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que a pessoa realize suas atribuições e responsabilidades, gerando resultados organizacionais, ou seja, a capacidade de entrega do profissional e consequentemente a geração de resultados para a empresa (DUTRA, 2001).

Nesta linha de raciocínio, a soma de conhecimento, habilidade e atitude resulta no que é nomeado de competência. A relação do *Coaching* com competência e muito próxima, pois há uma demanda no ambiente corporativo de aquisição, como aprimoramento de competências e, principalmente o *Coaching* executivo tem este papel de auxiliar profissional com a melhoria e aprimoramento da performance, sendo assim o *Coaching* está ganhando

muito espaço no meio corporativo, pois há uma demanda constante na busca por melhores resultados, que passam pela aquisição de competências

Como o *Coaching* está intimamente ligado a mudanças de comportamentos, neste processo o indivíduo também poderá perceber quais as mudanças de comportamentos são necessárias para alcançar um objetivo profissional, como por exemplo, aprender a planejar e definir metas.

A pós-modernidade exige uma nova mentalidade e a aquisição de competências se faz cada vez mais necessária neste contexto da revolução tecnológica, pois, com advento da tecnologia, estamos nos relacionando cada vez mais com máquinas inteligentes, aplicativos, redes sociais e com internet, os quais proporcionam, por exemplo, maior acesso a vários serviços. Precisamos somente de um celular com aplicativo específico para solicitar um serviço de taxi, pedir comida e comprar um produto, com mais agilidade e facilidade. No mundo do trabalho, as tecnologias também impactam a organização interna das empresas, sendo necessário que os indivíduos adquiram novas competências, como conhecimentos, habilidades e atitudes para utilização dessas novas tecnologias.

Os valores capitalistas, neste contexto, são mais evidenciados, pois, com mais facilidades para aquisição de bens e serviços, temos mais estímulos para compra e alimentamos a ilusão de que a felicidade e o sucesso estão intimamente ligados ao acúmulo de bens, posição social e ter mais dinheiro. Neste cenário, torna-se possível afirmar que:

> Não há como negar que os valores e o sucesso do *Coaching* estão relacionados com os valores da sociedade capitalista. O *Coaching*, mesmo o *Coaching* de equipes, pressupõe a possibilidade de crescimento individual, de ascensão social, o bem-estar e o sucesso das pessoas. Os seus valores são, justamente, os da realização de desempenho individual potencializado (ANTÔNIO, 2017, p. 63).

Outro ponto interessante é que, nos valores do *Coaching*, todos nós podemos atingir nossos objetivos, basta termos força de vontade e desenvolver as competências certas para cada objetivo.

Neste sentido vale mais uma reflexão: por mais esforço que uma pessoa possa ter, são muitas variáveis que envolvem principalmente o mundo do trabalho, como questões econômicas, políticas e humanas, e, por mais competente que um profissional possa ser, tais variáveis podem impactar no seu desejo, por exemplo, de ser promovido, de ocupar um cargo mais alto na corporação.

Em um contexto tão complexo e relativamente novo, o processo de *Coaching* é uma ferramenta interessante para o planejamento do caminho a ser traçado para o desenvolvimento

de competências. Às vezes, só o esforço e dedicação, apesar de serem importantes, não são fatores determinantes para realização dos objetivos pessoais e/ou profissionais, reconhecer isso, evita e/ou pode minimizar frustrações.

Evidentemente, por não ser uma profissão não regulamentada, são visíveis, principalmente nas mídias sociais, divulgações oferecendo trabalhos de *Coaching* com promessas inclusive totalmente sem embasamento científico de reprogramação do DNA, promessas de atingimento da abundância financeiras, de como sair do zero e ter sucesso, como mudar a vida radicalmente, ou seja, a venda do processo de *Coaching* na roupagem de autoajuda. Contudo, conforme alertado por Antônio (2017, p. 128): "*Coaching*, já dissemos, não se trata de um serviço de autoajuda, mas de ajuda dirigida através do método treinamento-aprendizagem, para levar o cliente aonde ele quer ir".

A aderência do *Coaching* na sociedade capitalista atual, com a valorização social de categorias como individualismo, consumismo e narcisismo, que não são consideradas psicopatologias, ao contrário, são consideradas categorias inscritas na ordem dos valores sociais que causam, por exemplo, admiração, respeito e até inveja. Salvo para os grupos que compõe a massa crítica da sociedade, tais categorias são vistas como positivas por grandes parcelas da juventude e dos profissionais bem sucedidos economicamente (ANTÔNIO, 2017, p. 129).

No processo de *Coaching*, mesmo que de forma implícita, tais categorias são estimuladas, pois o *coachee* e/ou cliente, para alcançar seus objetivos, precisa valorizar o individualismo, sendo que, para isso, dependerá não somente do seu esforço pessoal, como também da valorização do narcisismo. O cliente deverá se achar o melhor, buscar o seu melhor, para ter credibilidade e, em última instância, a ter uma alta valorização do consumismo, que é a evidência social de sucesso. Bens e dinheiro são objetos que demostram claramente que o indivíduo tem, e conseguiu alcançar, o sucesso.

Como já dito em outro lugar, mas vale destacar novamente, o *Coaching* passou a ser uma ferramenta utilizada de forma indiscriminada para resolução de todos os problemas humanos dentro das organizações. Ilustro esta assertiva com alguns exemplos, com nomes fictícios, para preservar a identidade dos indivíduos: "José não apresenta uma boa performance, pois não tem experiência com gestão de pessoas. Vamos aplicar o processo de *Coaching*, sugeriam os gestores, consultores e CEOs das empresas. Mario teve uma queda na sua performance, pois perdeu um ente querido e está vivendo o luto. Vamos indicar o processo de *Coaching*, sugeriam os mesmos CEOs, consultores e gestores, para ajudá-lo a melhorar sua performance." Obviamente, comecei a me questionar se o indivíduo não pode

mais sofrer por questões que são inerentes a condição humana, como perder alguém, sofrer uma separação ou adoecer. Condições que, muitas vezes, precisam só de tempo para serem resolvidas e o indivíduo voltar a organizar sua vida.

Neste ponto, entendo que as contribuições da Psicanálise poderão auxiliar na reflexão sobre as questões humanas, assim como trazer uma reflexão de por que algumas pessoas não conseguem realizar o que desejam, mesmo fazendo um planejamento e traçando um caminho para alcançar o tão sonhado objetivo de emagrecer, ascender profissionalmente e passar no concurso. Este tema será aprofundado no capítulo 2 – sobre a Psicanálise.

1.4 Vinheta de um fragmento de *Coaching*

A vinheta abaixo tem como objetivo apresentar um exemplo da condução de um processo de *Coaching* e das ferramentas utilizadas.

Ana (nome fictício) é uma jovem de 35 anos que procurou o serviço de *Coaching*, pois precisava melhorar sua performance profissional. Relatou que havia sido contratada como gerente financeira de uma grande empresa, coordenava 10 pessoas e não estava conseguindo organizar suas atividades diárias, delegar e acompanhar as atividades da equipe, bem como não conseguia dar feedbacks para seus subordinados visando a melhoria da performance do time. Assim, estava centralizando várias atividades, ficando com acúmulo de tarefas operacionais, consequentemente não conseguindo atender a todas as demandas de trabalho de sua área. Desejava melhorar sua atuação profissional, principalmente no que tange à gestão de pessoas, aumento da produtividade, gestão do tempo e orientação para resultados.

Nas linhas que se seguem, apresentarei um resumo da estrutura das reuniões que foram realizadas com Ana durante o processo de *Coaching*.

No primeiro encontro, a *coach* escutou a demanda de Ana, apresentou o modelo do processo de *Coaching*, apresentou o contrato e acordou os honorários, dias e horários das reuniões, as quais aconteceriam no formato de 08 a 10 encontros, com cerca de 60 minutos cada. As reuniões seriam estruturadas e divididas em quatro momentos, a saber: acompanhamento, desenvolvimento, relatos sobre aprendizado e planejamento de atividades a serem executadas até a próxima reunião.

A seguir, apresentarei resumidamente como aconteceram os encontros com Ana, as ferramentas utilizadas e resultados alcançados.

Reunião 1

O desenvolvimento da reunião consistiu inicialmente em definir os dias e horários das reuniões e entrega do contrato de prestação de serviços. Além disso, auxiliar a cliente a apurar seu objetivo para o *Coaching* por meio da ferramenta SMART, que é uma metodologia que auxilia na definição de metas e indicadores, para ajudar a cliente a refinar seu objetivo de modo que fique especifico (*Specific*), mensurável (*Measurable*), alcançável (*Achievable*), relevante (*Relevant*) e com prazo (*Time*). Desta forma, a cliente clarifica seu objetivo e consegue acompanhar junto ao *coach* a evolução do seu processo. Vale ressaltar que a cliente não teve dificuldade em traçar seu objetivo de melhorar sua performance de gestão e realizou com certa facilidade a atividade. Traçou seu plano de ação com 5 metas para melhorar a performance, sendo elas: conhecer a equipe; delegar atividades; realizar reuniões periódicas de acompanhamento de atividades; dar feedbacks; definir atividades prioritárias diárias. No final da reunião foi solicitada à cliente que estabelecesse atividades a serem executadas até a próxima reunião. A cliente se propôs a fazer duas atividades até a próxima reunião: 1) Realizar reuniões individuais para conhecer seus subordinados e avaliar quais as atividades estão sendo realizadas pela equipe; e 2) Pactuar com os subordinados datas de entregas das atividades prioritárias, com isso a cliente estaria exercitando a gestão de pessoas e delegação de atividades, pois, como já dito em outro lugar, apresentava dificuldades para gerir pessoas e as atividades do dia a dia junto à equipe.

Reunião 2

A reunião iniciou-se com o procedimento de *Follow-up*, ou, seja o acompanhamento das atividades que foram solicitadas na última reunião. Ana relatou que realizou a reunião individual com seus subordinados, pôde conhecer melhor os membros da equipe, as atividades que estavam sendo realizadas, facilidades e dificuldades na execução das mesmas. Ela também relatou que conseguiu delegar outras atividades e pactuar datas para acompanhamento junto a cada membro da equipe. Disse que foi proveitosa a ação e que conseguiu delegar.

Reunião 3

A reunião iniciou-se com o procedimento de *Follow-up*, quando Ana relatou atividades que fez desde o último encontro. Todos os relatos de avanços foram acompanhados de solicitações de detalhes e informações adicionais por parte da *coach*. Os questionamentos da *coach* provocavam reflexões em Ana sobre as metas, dificuldades e aprendizados em relação à gestão da equipe. Ana percebeu que, antes da definição de metas, tinha dificuldades de delegar as atividades, pois não tinha paciência para esperar que a equipe realizasse a

atividade, não pactuava prazos e cobrava a conclusão das atividades delegadas o mais rápido possível, causando, com isso, erros e retrabalhos da equipe, que era pressionada a realizar as atividades rapidamente. Percebeu como sua ansiedade e centralização atrapalhavam a gestão de pessoas, sendo que, através das reuniões diárias de acompanhamento com a equipe, fez com que tivesse melhor planejamento e organização de atividades, bem como maior gestão da equipe.

Reunião 4

A reunião iniciou-se com o procedimento de *Follow-up*. A partir dos relatos das atividades que realizou desde o último encontro, verificou os avanços alcançados e iniciou a avaliação da agenda semanal, objetivando discutir a administração das atividades no tempo, a importância da agenda e da lista de atividades prioritárias. A *coach* sugeriu a leitura do livro "A Tríade do Tempo" para a cliente conseguir aprimorar a gestão do tempo.

Tal discussão foi importante para a cliente verificar que o tempo livre é pouco e que o planejamento, organização e estabelecimento de atividades prioritárias são necessárias para rotina e para atingir os resultados esperados.

Reuniões 5 a 8

Nas reuniões seguintes, os mesmos procedimentos eram repetidos. As reuniões iniciavam-se pelo *Follow-up*, posteriormente a definição de atividades para apresentação na próxima reunião e relatos de aprendizados, acompanhados de sugestões de melhorias através de leitura de livros, filmes e treinamentos pontuais sobre gestão do tempo, liderança e delegação de atividades.

Reunião 9

Reunião de feedbacks, em que tanto o cliente quanto o profissional fizeram uma retrospectiva e uma avaliação em relação ao objetivo da cliente, às evidências estabelecidas e o atingimento de metas, aos comportamentos desenvolvidos e os que precisam ser monitorados, além de avaliação sobre o profissional e o processo de *Coaching.*

Ana relatou que, no processo, conseguiu ampliar sua visão em relação à gestão de pessoas, delegação de atividades e principalmente a gestão do tempo. Adotou ferramentas para auxiliá-la na gestão como agenda, reuniões semanais de monitoramento de atividades com a equipe e realização de feedbacks contínuos visando melhorar as atividades de cada membro da equipe e principalmente as suas próprias. Relatou que ainda se sente ansiosa com tantas responsabilidades, mas atualmente consegue se organizar melhor e delegar. A cliente foi incentivada a dar continuidade à busca por seu objetivo, tanto no que se refere à

manutenção do que foi alcançado, como no aprimoramento do processo de gestão, encerrando assim o processo de *Coaching* com a realização de 9 encontros.

Na vinheta acima relatada podemos avaliar a aplicação da metodologia que leva ao aprendizado, pois Ana aprendeu a delegar e gerir equipes, através dos estímulos que recebeu durante o processo de *Coaching*, na utilização de perguntas, reflexões, realizações de atividades, leitura de livros e treinamentos pontuais, levando à superação do seu desempenho.

Assim, destaca-se que no processo de *Coaching* são utilizadas diversas ferramentas específicas para cada etapa, sempre em um processo de reflexão e ação.

O que também foi observado no processo, foram os efeitos terapêuticos, pois Ana apresentava sofrimento emocional, como ansiedade por não conseguir se organizar e gerir a equipe. Ao longo do processo de *Coaching*, ela conseguiu controlar melhor sua ansiedade e gerir melhor sua equipe.

Concluímos também que o *Coaching* é uma ferramenta que tem tido grande aderência no mundo pós-moderno por ser uma metodologia de curta duração, destinada para resolver problemas pontuais e pode também trazer benefícios rápidos.

Ainda sobre o *Coaching*, não há a pretensão de esgotar o tema nesta pesquisa, porém, após a revisão literária sobre a metodologia e tomando como base o *Coaching* criado por Timothy Gallwey, concebemos que a metodologia pode ser considerada, também, como uma psicoterapia, na medida que utiliza da linguagem, ou seja, é uma logoterapia que tem na sua essência a intervenção pela palavra, como também proporciona os efeitos terapêuticos de intervenções através da linguagem. Confirma-se a assertiva de que falar alivia as dores emocionais:

> "Sabe-se desde sempre". Sabe-se que falar faz bem. Por exemplo, é ao menos uma razão que nos faz fazer congresso. Desde sempre, sabe-se que falar cura, no momento. Sabe-se que ir mal, estar doente, é talvez uma forma de falar quando já não se sabe falar. Na linguagem de hoje, diz-se "somatizar", o que quer dizer que o corpo se torna um meio da palavra. Que haja uma relação entre o mal e a palavra não é uma descoberta de Freud; a medicina, antes de inserir-se no discurso da ciência, sabia muito bem o valor de alívio da confissão e da palavra de absolvição (MILLER, 1997, p. 11).

Nesta medida, o *Coaching* é um processo de curta duração, que pode trazer efeitos terapêuticos e auxiliar no desenvolvimento humano. Nesta linha de raciocínio, a partir de toda a pesquisa, concluímos que o *Coaching* é mais uma metodologia de intervenção pela linguagem, pode ser considerada uma psicoterapia, que objetiva o desenvolvimento de competências.

Ainda sobre o *Coaching*, discutimos o conceito, metodologia, utilização e resultados esperados. No item 1.5, último item deste capitulo, iniciaremos uma reflexão sobre a relação da Psicanálise com *Coaching*, que será mais bem explorada principalmente nos capítulos 3 desta dissertação.

1.5 Psicanálise & *Coaching*

Ainda não apresentamos a Psicanálise, que é o tema do capítulo 2, porém, na introdução do presente trabalho e no percurso trilhado até aqui, isto pode nos auxiliar para reflexões iniciais de pontos de convergências e divergências entre o *Coaching* e a Psicanálise. Um primeiro ponto de reflexão é que o *Coaching* também pode ser considerado uma psicoterapia, por utilizar da linguagem como forma de intervenção. Apresentamos na introdução desta pesquisa que a Psicanálise opera a partir da linguagem, ou seja, e também é uma psicoterapia. Considerando esta zona comum, que é a operação pela linguagem, podemos avaliar que este é um ponto de convergência das duas abordagens e será melhor explorado no capítulo 3.

Outro ponto convergente é o reconhecimento de uma realidade psíquica. Timothy Gallwey observa que os atletas travam uma briga interna, o que nomeou de jogo interior do tênis. Está aí a principal comprovação que há, a partir da inferência de Gallwey, uma realidade subjetiva no humano; mesmo atletas treinados duvidam de seu desempenho. Gallwey aponta que o eu racional é questionado pelo próprio indivíduo, há uma mente dividida entre o que ele nomeou de *self* 1 e o *self* 2.

Vale ressaltar que a Psicanálise apresenta uma leitura própria, não utiliza do termo mente, considera o aparelho psíquico, importante diferença conceitual, que veremos no próximo capitulo, mas podemos refletir que, apesar disso, outro ponto de convergência é que Freud também descobre que não somos guiados pela razão, há uma divisão subjetiva. Destacando que a Psicanálise opera a partir do inconsciente, verificado através das formações do inconsciente como: os sonhos, chistes, atos falhos.

Consideramos então dos pontos de convergência, sendo eles: a operação a partir da linguagem e o reconhecimento da realidade psíquica, como também da divisão subjetiva, zona comum entre o *Coaching* e a Psicanálise.

Continuando a linha de raciocínio, Gallwey nos ensina que é na divisão subjetiva que o *coach* atua. É objetivo do processo do *Coaching* fazer com que o profissional tenha ou restabeleça a confiança em si mesmo, para não apresentar dúvidas em relação a sua

capacidade de realizar. Só assim conseguirá atingir seu objetivo e demostrar segurança e motivação e, com isso, poderá superar desafios. Sobre os objetivos do *Coaching*:

> Não se trata, como é afirmado às vezes repetidamente na literatura do *Coaching*, de curar, de tratar ou de salvar, de resolver problemas de ordem psicopatológica etc., mas de proporcionar meios, através de aprendizado e treinamento, para que pessoas, seres humanos e seguimentos sociais consigam se posicionar bem, tanto do ponto de vista pessoal, quanto do profissional (ANTÔNIO, 2017, p. 52.).

Enquanto o *Coaching* objetiva auxiliar pessoas a se posicionarem bem na sociedade, e isso implica em ter um bom desempenho. A Psicanálise não vende esta promessa, conforme nos alerta Miller:

> Bem, estas são terapias que pretendem curar com a confiança de si mesmo. As afirmações que fazem são: podemos curar, podemos curar rapidamente, podemos avaliar quantas sessões são necessárias a partir de um sofrimento dado para retirar o sujeito de seu mal. Sem dúvida, a psicanalise está em déficit a respeito dessas terapias porque não é nosso estilo. Não somos vendedores de felicidade nem de confiança em si mesmo (MILLER, 2008, p. 39).

Nesta perspectiva a Psicanálise não é vendedora de felicidade e nem de confiança em si mesmo. Para Miller:

> Pensamos ao contrário. Uma análise necessita que o sujeito perca a confiança em si mesmo e que não a recupere demasiado rápido, de tal maneira que possa ficar aberto o buraco para que siga o trabalho. E, se há efeitos terapêuticos, são indiretos. As terapias breves são bons exemplos de *furor sanandi*, desse desejo de curar contra o qual Freud nos advertiu (MILLER, 2008, p. 39).

Nesta lógica, há uma considerável divergência entre a Psicanálise e o *Coaching*. Se a Psicanálise precisa que o sujeito perca a confiança em si, visto que ela não é vendedora de felicidade, o *Coaching* tem como base restabelecer a confiança do indivíduo em si para atingir o bem estar.

A partir desta constatação, faz-se necessário investigar o método psicanalítico para uma análise mais completa tanto dos pontos de convergência como também dos pontos de divergência da Psicanálise e do *Coaching*, sendo que os objetivos diferentes de cada abordagem já apontam para singularidade de cada uma delas.

No capítulo 2 discutiremos sobre a Psicanálise, o método psicanalítico, as contribuições de Lacan para a psicanálise, as diretrizes para condução do tratamento, como também a direção do tratamento, continuando também a discussão dos pontos convergentes e divergentes entre as referidas abordagens.

CAPÍTULO 2 – A INVENÇÃO DA PSICANÁLISE

[2][...] se quiser submeter à teoria da Psicanálise a um exame crítico, que primeiro se analise a si mesmo.

Sigmund Freud

A epígrafe da citação de Sigmund Freud no texto "Sobre a Psicanálise", de 1911, nos revela que "compreender a Psicanálise significa, também, repetir, no nível pessoal, a experiência inaugural de Freud e buscar „descobrir" as regiões obscuras da vida psíquica, vencendo as resistências interiores, pois, se ela foi realizada por Freud, não é uma aquisição definitiva da humanidade, mas tem que ser realizada de novo por cada paciente e por cada psicanalista" (BOK, FURTADO, TEIXEIRA, 1994, p.2). Talvez seja aí que se encontra a principal singularidade da clínica psicanalítica, que deve se renovar a cada análise. A proposta do presente capítulo é de pesquisar sobre a Psicanálise a partir da sua criação e principais bases teóricas, discutir o método de tratamento psicanalítico à luz da teoria freudiana, apresentar as contribuições de Lacan para a Psicanálise, privilegiando a primeira clínica de Lacan e, por último, discutir as diretrizes da direção do tratamento elencadas por Freud com as contribuições de Lacan. Não há a pretensão aqui de se esgotar o tema, tendo em vista que a Psicanálise é uma abordagem com considerável arcabouço teórico, além de apresentar várias correntes de pensamentos.

Este capítulo é subdividido em quatro seções. Na primeira, é abordada a Psicanálise; na segunda, discute-se o método psicanalítico; na terceira, são apresentadas algumas das contribuições e releitura de Lacan para Psicanálise, privilegiando a primeira clínica de Lacan; e a quarta apresenta considerações sobre as diretrizes para condução e direção tratamento.

2.1 Sobre a Psicanálise

A Psicanálise é uma área de conhecimento criada por Sigmund Freud que modificou radicalmente a forma de se pensar a subjetividade, mas curiosamente, ainda nos dias atuais, sofre algumas resistências. Segundo Roudinesco (1999, p. 113): "Os cientistas sempre consideraram a Psicanálise uma hermenêutica. Longe de construir um modelo do comportamento humano, a doutrina freudiana seria, a acreditarmos neles, apenas um sistema de interpretação literária dos afetos e dos desejos". É também por vezes retratada e/ ou ilustrada, nos filmes e livros, com a figura do paciente deitado no divã e o analista sentado em sua poltrona, inerte, em uma posição de escuta, que pouco ou raramente interage com

[2] Epígrafe retirada da frase de Sigmund Freud no texto "Sobre a Psicanalise" de 1911, p.228

paciente, apresentada como um tratamento, considerado de longa duração e com pouca efetividade.

Por trás desta leitura reducionista, há uma área de conhecimento que não se resume só a um método de tratamento e que principalmente tem como um dos seus principais pilares "uma inversão do olhar médico que constituiu um levar em conta, no discurso da ciência, as teorias elaboradas pelos próprios doentes a respeito dos seus sintomas e de seu mal-estar" (ROUDINESCO, PLON, 1998, p. 604.). Os conceitos e o vocabulário da Psicanálise ganharam a sociedade, para além do universo acadêmico e dos círculos médicos, termos como: Complexo de Édipo, narcisismo, sexualidade, pulsões. Etc. são conhecidos pelo senso comum. A Psicanálise também está presente nas diferentes esferas da sociedade. Dessa forma, é possível empreender que:

> Quanto mais as instituições psicanalíticas implodem, mais a Psicanálise está presente nas diferentes esferas da sociedade e mais serve de referência histórica para a psicologia clínica que, no entanto, veio substituí-la. A língua da Psicanálise transformou-se num idioma comum, falado tanto pelas massas quanto pelas elites e, pelo menos, por todos os praticantes do contingente "psi". Hoje em dia, ninguém mais desconhece o vocabulário freudiano: fantasia, supereu, desejo, libido, sexualidade etc (ROUDINESCO, 1999, p. 28).

Não há como tratar do tema Psicanálise sem mencionar o médico Vienense Sigmund Freud, pois, Psicanálise é:

> O termo criado por Freud, em 1896, para nomear um método particular de psicoterapia (ou tratamento pela fala) proveniente do processo catártico (catarse) de Josef Breuer e pautado paciente, e da interpretação, por parte na exploração do inconsciente, com a ajuda da associação livre, por parte do médico (ROUDINESCO, PLON, 1998, p. 603).

"Freud, além de criar tal método, alterou radicalmente o modo de pensar a vida psíquica. Destacando que sua contribuição é comparável à de Karl Marx na compreensão dos processos históricos sociais" (BOK, FURTADO, TEIXEIRA, 1994). O pai da Psicanálise inventou uma concepção inédita de inconsciente. Para começar, efetuou uma síntese do ensino de Jean Martin Charcot e Josef Breuer que o conduziu a Psicanálise (ROUDINESCO, PLON, 1998).

Freud é um dos grandes pensadores do século 20, sua obra é atual e se renova a cada Psicanálise, seu feito ultrapassa o campo teórico, pois ousou colocar os "procedimentos misteriosos" do psiquismo, suas regiões obscuras, isto é, as fantasias, os sonhos, os esquecimentos, a interioridade do homem, como problemas científicos. A investigação sistemática desses problemas levou Freud à invenção da Psicanálise (BOK, FURTADO,

TEIXEIRA, 1994).

O esforço de Freud em compreender o aparelho psíquico pode ser observado ao longo de sua obra, destacando aqui, o texto intitulado “A Carta 52”, correspondência endereçada a seu amigo e interlocutor, o médico Fliess, no ano de 1896. A carta apresenta um modelo de aparelho psíquico. Segundo o autor, nesse texto:

> [...] Nosso mecanismo psíquico se forma por um processo de estratificação: o material presente em forma de traços de memória estaria sujeito, de tempos em tempos, a um rearranjo segundo novas circunstâncias – a uma retranscrição” (FREUD, [1896]/2006, p. 281).

Na Carta 52, o autor define o aparelho psíquico como sendo, antes de tudo, um aparelho de memória, capaz de armazenar as experiências e utilizá-las como um norte de ações. A novidade na sua tese é que [...] “a memória não se faz presente de uma só vez, mas se desdobra em vários tempos; que ela é registrada em diferentes espécies de indicações”. (FREUD, 1886-[1889]/2006, p. 281). Existindo, então pelo menos três registros, sendo eles: W (Warnehmungen: percepções); Wz (Wahrnehmungszeichen: indicação da percepção); Ub (Unbewusstsein: inconsciência;); Vb (Vorbewusstsein: pré-consciência). Eles encontram-se separados de acordo com os neurônios que são seus veículos.

Empreendendo suas pesquisas, Freud se deu conta que a organização espacial inicial, descrita por ele na Carta 52, revelou-se inadequada para lidar com o ponto de vista clínico, pois não conseguiu localizar o ego ou a internalização de valores e princípios adquiridos no curso do desenvolvimento humano. E é especialmente em “O Ego e o Id”, texto de 1923, que Freud propõe uma nova topografia do aparelho psíquico, continuando a considerar o modelo topográfico descrito na Carta 52, com as instâncias consciente, pré-consciente e inconsciente, mas acrescenta e apresenta, no referido texto, as instancias psíquicas denominadas por Id e Ego.

Sigmund definiu o Id como uma entidade inconsciente, lugar originário das pulsões, ponto em que o recalque originário ocorre, sendo também ponto em que o somático e o psíquico se encontram, sendo que o Ego ou o Eu, para Freud, “Não se acha nitidamente separado do Id, sua parte inferior funde-se a ele”. (FREUD, [1896]/1969, p. 281). O Ego é a massa das representações, uma estrutura dual formada pelo eu ideal e ideal do eu; é também a parte do Id que foi modificada pela influência do mundo externo. Observa-se que a concepção Freudiana de aparelho psíquico, tanto na Carta 52 como em O Ego e o Id, revelam uma tentativa do autor de explicar algo que ultrapassasse a noção de indivíduo centrada na razão e

com uma construção subjetiva, a partir do descentramento trazido pela descoberta do inconsciente.

Nesta perspectiva, a obra Freudiana altera de maneira crucial a noção do eu como o lugar da verdade, embalada pela prevalência da concepção do cogito cartesiano, racional e indivisível. O que é verdadeiro para Descartes é o que pode ser concebido "clara e distintamente" unicamente pela razão. Segundo Quinet (2008):

> O procedimento Freudiano é análogo ao adotado por Descartes, na medida em que, na restituição de um sonho, muitas vezes o sujeito é tomado pela dúvida, pautando o relato do sonho com esse mesmo aspecto de cogitação dubitativa. É essa dúvida que traz, propriamente falando, a certeza de que aí se trata do pensamento inconsciente (QUINET, 2008. p. 12).

Após esta pequena digressão sobre a Psicanálise, que teve o objetivo de apresentar, alguns importantes momentos do caminho percorrido por Freud para inventar a psicanálise e definir seu conceito que segundo o médico vienense, a Psicanálise é: "Uma combinação notável, pois abrange não apenas um método de pesquisa das neuroses, mas também um método de tratamento baseado na etiologia assim descoberta" (FREUD, [1911-1913]/(1969) p. 225). Freud afirma que, no decurso do tempo, a teoria psicanalítica passou a ter dois significados: "Um método específico de tratar as perturbações nervosas e a ciência dos processos mentais inconscientes, que também é apropriadamente descrita como „psicologia profunda" (FREUD, [1925- 1926] / (1969) p. 254).

Por extensão, de acordo com Roudinesco e Plon (1998) dá-se o nome de Psicanálise: 1) ao tratamento conduzido de acordo com esse método; 2) à disciplina fundada por Freud (e somente a ela), na medida em que abrange um método terapêutico, uma organização clínica, uma técnica psicanalítica, um sistema de pensamento e uma modalidade de transmissão de saber (análise didática, supervisão) que se apoia na transferência e permite formar praticantes do inconsciente; e 3) ao movimento psicanalítico, isto é, a uma escola de pensamento que engloba todas as correntes do freudianismo (ROUDINESCO, PLON, 1998). Nesta linha de raciocínio a psicanálise é além de um método de tratamento, uma corrente de pensamento, como também pode ser considerada um processo de transmissão e formação.

O tópico a seguir se dedicará a apresentar o percurso de Freud até a definição do método psicanalítico, elemento que pode ser considerado um dos fatores que diferencia a Psicanálise de outras práticas psicoterapêuticas que também utilizam da palavra como forma de intervenção.

2.2 O método psicanalítico de Freud

O método de investigação das neuroses iniciou-se com a técnica de hipnotismo. Vale ressaltar que Freud não foi o primeiro a adotar a técnica para o tratamento de histeria. O médico Josef Breuer, personagem importante na história da Psicanálise, já havia aplicado a hipnose. Segundo Freud [1914] (1969): "É sabido também que, depois de Breuer ter feito a primeira descoberta do método catártico, deixou-o de lado durante anos e só veio a retomá-lo por investigação minha, quando de volta dos meus estudos com Charcot" (FREUD, [1914], (1969), p. 20).

Em 1885, Freud foi a Paris para participar do curso que Charcot ministrava no Hospital da *Salpêtrière*. O seminário semanal do reconhecido médico era assistido por médicos e pesquisadores provindos de toda a Europa, bem como por homens influentes da sociedade e da cultura, plateia formada por alguns daqueles que viriam a ser os maiores nomes da psiquiatria, neurologia e dentre eles, o jovem médico Sigmund Freud, que futuramente seria reconhecido como o pai da Psicanálise (PEREIRA, 1999).

Na técnica de hipnotismo adotado por Charcot, um paciente que sofre de sintomas histéricos era colocado em estado hipnótico a partir do comando do médico. Durante esse estado de sono hipnótico, o médico ordenava que, ao acordar, o sintoma apresentado desaparecesse. Dada à ordem, o paciente era despertado e o sintoma misteriosamente desaparecia sem que ele soubesse conscientemente o porquê (PAIM, IBERTIS, 2006).

O jovem Sigmund, impactado pelas aulas do mestre, retorna para Viena motivado a aplicar a técnica em seus tratamentos. A partir daí, convence seu amigo Breuer não só a retomar os estudos sobre a histeria como também a condução dos tratamentos com auxílio da hipnose.

Diferentemente do método utilizado por Charcot, Breuer não sugestionava a paciente durante a hipnose; apenas fazia com que ela verbalizasse tudo que lhe ocorria no pensamento. Poder-se-ia dizer que Breuer propôs o uso investigativo por oposição ao uso sugestivo utilizado por Charcot, cujo único objetivo era ir eliminando, pela ordem do hipnotizador, os sintomas histéricos (PAIM, IBERTIS, 2006).

Nesta perspectiva, os primeiros exames e tentativas psicanalíticas de pesquisa e tratamento realizadas por Freud e Breuer foram feitos com o auxílio do método catártico (FREUD, 1969). No método catártico, os pacientes sob hipnose eram direcionados a relembrar e revivenciar os eventos traumáticos. A recondução dessas lembranças à consciência permitia a catarse.

Ao longo das pesquisas e aplicações do método catártico, Freud realiza algumas mudanças técnicas, mas foi principalmente pela observação dos casos clínicos que o médico vienense pôde constatar que existiam muitos inconvenientes que pesavam contra o uso da hipnose e do método catártico: a dificuldade de utilizar o método em todos os pacientes; depois, o fato de que os pacientes apresentavam dificuldades em rememorar fatos importantes de suas vidas devido ao esquecimento certamente causado pelas ordens sugestivas que procuravam enfraquecer as lembranças traumáticas (PAIM, IBERTIS, 2006).

Diante de tais constatações, Freud resolveu abandonar a utilização da hipnose e adotar o método da associação livre, que consiste em deixar o paciente em estado normal, com uma vantagem em relação à hipnose: de poder ser aplicada em um número maior de pacientes. Tal procedimento foi considerado por Freud como a regra fundamental da Psicanálise. Segundo ele próprio:

> Os primeiros exames e tentativas psicanalíticas de tratamento foram feitos com o auxílio do hipnotismo. Posteriormente, este foi abandonado e o trabalho foi efetuado pelo método de associação livre, com o paciente em estado normal. Esta modificação teve vantagem de permitir que o processo fosse aplicado a um número muito maior de casos de histeria, assim como outras neuroses e também a pessoas sadias (FREUD, [1911-1913] / (1969) p. 226).

A partir do novo método, o paciente, não é mais hipnotizado e é convidado a deitar-se em um sofá, que ficou posteriormente conhecido como divã, que é uma espécie de sofá sem encosto, transformando-se em uma marca simbólica da Psicanálise e que também foi incluído no processo de análise de pacientes.

Na sua autobiografia, o autor fez questão de destacar a necessidade do respeito à "regra fundamental da Psicanálise para se chegar à associação livre, único meio de fazer surgirem as resistências e de permitir a consideração delas como material a ser interpretado". (ROUDINESCO, PLON, 1998, p.650).

Em 1919, Ferenczi afirmou que:

> Todo o método psicanalítico se apoia na regra fundamental formulada por Freud (...). Sob nenhum pretexto devemos tolerar qualquer exceção a essa regra, e é preciso tirar a limpo, sem indulgência, tudo aquilo que o paciente, seja por que razão for, subtrair da comunicação (FERENCZI *apud* ROUDINESCO, PLON, 1998, p. 650).

Roudinesco e Plon (1998) destacam que a Psicanálise, como herdeira das medicinas da alma, decorria de outra tradição da ciência, segundo a qual a arte de curar consiste menos em

provar a validade de uma dedução do que em elaborar um discurso capaz de dar conta de uma verdade simbólica e subjetiva.

Apesar da maior proximidade da Psicanálise com o campo da psicologia do que com o campo da medicina, Freud defendeu uma distância radical que separava a Psicanálise de todos os métodos de psicoterapia baseados na sugestão (ROUDINESCO, PLON, 1998). Importante salientar que:

> Freud refutou a ideia de que o médico, no tratamento da fala, pudesse sugestionar o doente; nesse campo, ele reivindicava uma racionalidade baseada na interpretação verdadeira, sublinhando que a solução dos conflitos e a supressão das resistências (a cura) só vinham quando o terapeuta estava em condições de dar ao paciente representações dele mesmo que correspondessem à realidade: "Aquilo que, nas suposições do médico, não corresponde a essa realidade é espontaneamente eliminado no decorrer da análise, devendo ser retirado e substituído por suposições mais exatas (ROUDINESCO, PLON, 1998, p. 605).

Como constatamos, na trajetória de sua pesquisa, "Freud efetuou uma síntese do ensino de Jean Martin Charcot e Josef Breuer que o conduziu à Psicanálise e, num segundo momento, forneceu um arcabouço teórico ao funcionamento do inconsciente a partir da interpretação dos sonhos". (ROUDINESCO, PLON, 1998).

Nesta linha de raciocínio, o cogito freudiano aponta para um eu como lugar do ocultamento, demarcando que sujeito e eu são termos que não se recobrem.

> Sabemos que a invenção freudiana de uma nova imagem da psique pressupôs a existência de um sujeito capaz de internalizar as proibições. Imerso no inconsciente e dilacerado por uma consciência pesada, esse sujeito, entregue às suas pulsões pela morte de Deus, está sempre em guerra consigo mesmo. Daí decorre a concepção freudiana de neurose, centrada na discórdia, na angústia, na culpa e nos distúrbios da sexualidade (ROUDINESCO, 1999, p. 113).

Outro marco da psicanálise e que será desenvolvido na presente pesquisa, encontra-se a partir de Lacan que questionou duramente a forma como a teoria psicanalítica estava sendo aplicada pelos pós-freudianos, centrada na compreensão clínica do fortalecimento do eu. Esta posição opõe-se ao principal descobrimento de Freud do inconsciente e da divisão subjetiva, como apresentado na presente pesquisa. É a partir de tal questionamento que Lacan formula sua teoria, dando novamente primazia ao inconsciente. Conforme aponta Roudinesco e Plon (1998):

> No seminário *Mais ainda*, no ensejo de um enunciado famoso: "O inconsciente é estruturado como linguagem", seguido de outra formulação: "A linguagem é a condição do inconsciente", a ideia Lacaniana de uma primazia da linguagem – e, portanto, do significante – repousa no dado primordial de que o indivíduo não aprende a falar, mas é instituído (constituído) como sujeito pela linguagem (ROUDINESCO, PLON, 1998, p. 378).

Lacan imprime uma nova roupagem para a psicanálise, sendo também por isso, considerado um dos grandes e principais intérpretes da história da Psicanálise, Jacques Lacan foi, certamente, o único a dar à obra freudiana uma estrutura filosófica e a tirá-la do seu ancoramento biológico, sem com isso cair no espiritualismo. Essa poderosa contribuição fez de Lacan o único verdadeiro representante da Psicanálise na França (ROUDINESCO, PLON, 1998).

Discutiremos no tópico abaixo, as contribuições de Lacan, destacando aqui a primeira clínica de Lacan com a tese do inconsciente estruturado como linguagem e da constituição do sujeito.

2.3 Contribuições de Lacan para a Psicanálise:

Apresentaremos neste tópico algumas das contribuições de Lacan para a Psicanálise, considerando a primeira clínica de Lacan, que se refere ao início do seu ensino. Como já destacado na pesquisa, uma das grandes contribuições de Lacan para a teoria psicanalítica foi sua tese de que o "inconsciente é estruturado como uma linguagem" (LACAN, 1985, p. 25), pois, com essa hipótese, ele ressalta novamente a importância da fala. Para Lacan, a experiência da psicanálise é uma experiência de linguagem, tal como nos indica:

> Foi preciso todo meu esforço para revalorizar aos olhos deles esse instrumento – a fala – para lhe devolver sua dignidade, e fazer com que ela não seja sempre, para eles, essas palavras desvalorizadas de antemão que os forçavam a fixar os olhos em outra parte, para lhes encontrar um fiador (LACAN, 1985 p. 26).

O autor ainda aponta que: "A Psicanálise dispõe de apenas um meio: a fala do paciente". (LACAN, 1998, p. 248).

Lacan apoia-se na linguística para defender sua tese do inconsciente estruturado como linguagem. Segundo ele:

> [..] a linguística, cujo modelo é um jogo combinatório operando em sua espontaneidade, sozinho, de maneira pré-subjetiva – é esta estrutura que dá seu estatuto ao inconsciente. É ela, em cada caso, que nos garante que há sob o termo de inconsciente algo classificável, de acessível, de objetivável (LACAN, 1985 p. 26).

É a partir da leitura de Saussure, linguista Suíço, que Lacan, ao mesmo tempo em que se apropria do conceito de significante formalizado por Saussure, subverte-o. Para Saussure, signo linguístico é a união do conceito (significado) com a imagem acústica (significante), ou seja, conceito é sinônimo de significado. Por outro lado, a imagem acústica "não é o som material, coisa puramente física, mas a impressão psíquica desse som" (SAUSSURI, 1916, p. 80). Melhor dizendo, a imagem acústica é o significante. Tomemos como exemplo a palavra árvore em latim – *arbor*.

> Quando se diz *arbor*, temos o que ela significa e seu som. No signo linguístico, o que a palavra indica é a coisa que ela representa. Quando se diz "arvore", todo mundo já tem a representação de alguma árvore. Toda palavra, portanto, que ele chama de signo linguístico tem um som, que ele chama de imagem acústica (não tem nada a ver com imagem, é o simples som), e o conceito de árvore, ou seja, o significado daquele som que é a coisa que o som designa (QUINET, 2008. p. 29).

Nesta perspectiva, Lacan reformula a tese original de Saussure, alegando que a linguagem seria constituída fundamentalmente de significantes e não de signos e que o significado não teria produzido, ainda que arbitrariamente, uma relação fixa com o significante. Para Lacan, a experiência psicanalítica revelou que o significado é como um fluido que desliza ao longo da cadeia de significantes, possibilitando a significação por retroação.

> Nesta lógica, a noção de signo deveria ser relativizada, tendo em vista que uma relação mais ou menos fixa entre significante e significado estaria restrita a um dado contexto.
> Se, por um lado, partilhamos de significados comuns a certos significantes, por outro lado, o fato de falarmos a mesma língua não impede o mal-entendido próprio à linguagem, que nos indica que não estamos tão distanciados da torre de babel. (...) Cada um tem seu *idiolês* (QUINET, 2008. P 29).

Sendo assim do deslizamento dos significantes para produzir significado, temos um sujeito que aparece no intervalo, entre um significante e outro, um sujeito que, ao contrário de estabelecer uma unidade, aparece como um lampejo. Revela-se, portanto, muito mais de uma "experiência de sujeito" do que de uma materialidade, uma encarnação. Para Lacan, "é com esta intersubjetividade no interior da pessoa viva que lidamos na análise" (LACAN, 1957. p. 302). Apontando aí, também, para divisão subjetiva. Diferentemente do indivíduo cartesiano

indivisível e guiado pela razão. Na experiência psicanalítica, uma vez colocado em operação através da instalação da regra fundamental da Psicanálise, o dispositivo da associação livre produz as condições de emergência do sujeito do inconsciente, justamente através da repetição e da transferência, e cria as condições de produção das chamadas formações do inconsciente – atos falhos, lapsos, sonhos, sintomas e chistes (ELIA, 2010).

A noção de sujeito apresentado pela Psicanálise diverge em certa medida do sujeito (indivíduo) do *Coaching*, principalmente no que se refere ao objetivo de cada abordagem e a operação a partir da linguagem. Nesta linha de raciocínio, Gallwey reconhece a divisão subjetiva, porém propõe que o processo de *Coaching* atue para restabelecer a unidade do eu, ao contrário da Psicanálise, que considera o sujeito que aparece no intervalo entre um significante e outro significante, inclusive provoca, através da associação livre, o surgimento do sujeito do inconsciente.

Se a Psicanálise opera a partir do sujeito do inconsciente, é necessário discorrer sobre a teoria de Lacan em relação à tese da constituição do sujeito, interessante discussão que será realizada no próximo tópico.

2.3.1 A constituição do sujeito

Para a Psicanálise, sobretudo a partir da reelaboração que Lacan empreendeu dos textos freudianos, o sujeito só pode ser concebido a partir do campo da linguagem e, se constitui a partir do outro, no campo da linguagem, ou seja, “para explicar o modo como o sujeito se constitui, é necessário considerar o campo do qual ele é o efeito, a saber, o campo da linguagem” (ELIA, 2010, p.36).

A constituição do sujeito ocorre na relação com o Outro, na relação dos significantes e suas cadeias. O sujeito lacaniano difere do eu, pois o sujeito do inconsciente é o ele. Salientando, mais uma vez, que o sujeito é constituído na relação com o Outro, no campo do Outro. É o Outro que atribuiu o sentido. Senso assim, o surgimento do sujeito se dá no nível inconsciente e o sujeito nasce por ação da linguagem.

Nesta linha de raciocínio Lacan ressalta que o lugar do Outro, que a mãe, ou alguém que cuida da criança ocupa neste momento é de oferecer significantes por intermédio da fala. Isso tem efeito na constituição subjetiva. Segundo Lacan: “O Outro é o lugar em que se situa a cadeia do significante que comanda tudo que vai poder presentificar-se do sujeito, é o campo desse vivo onde o sujeito tem que aparecer” (LACAN, 1985 p. 193).

O sujeito se submete a um dentre os vários significantes que lhe são ofertados pela mãe. Lacan diz que "Todo nó em que se concentram signos, no que eles representam algo, pode ser tomado por qualquer um. O que é preciso acentuar, em contrário disto, é que um significante é o que representa um sujeito para outro significante" (LACAN, 1985, p. 197). Este é um conceito de sujeito para Lacan, segundo o mesmo: "O significante produzindo-se no campo do Outro, faz surgir o sujeito de sua significação" (LACAN, 1985, p. 197).

Neste processo há um engodo: o ser não pode ser totalmente coberto pelo sentido dado pelo Outro; existe sempre uma perda, uma falta, e esta dinâmica instaura uma espécie de luta de vida e morte entre o ser e o sentido. Se o sujeito escolhe o ser, perde o sentido, e se escolhe o sentido, perde o ser, produzindo-se ai a afânise, o desaparecimento do sujeito.

É também nesta dinâmica que o sujeito se identifica com o traço significante ancorado pelo Outro materno, o grande Outro. Com efeito, na alienação é capturado, ou seja, o sujeito é capturado pelo significante. O sujeito então, se submete, fica assujeitado à primazia do significante. Na relação com o grande Outro, encontra uma falta nos não ditos, nos intervalos do discurso do outro, "Surge, na experiência da criança, o seguinte, que é radicalmente destacável – ele me diz isso, mas o que é que ele quer?" (LACAN, 1985, p. 203).

O sujeito se fixa, aí, ao desejo do Outro, iniciando sua busca eterna por isso que falta, esse enigma que se apresenta a partir das falhas do discurso e dos não ditos do Outro. Para Lacan (1985): "Daí, a dialética dos objetos do desejo, no que ela faz junção do desejo do sujeito com o desejo do Outro – há muito tempo que eu lhes disse que era a mesma coisa, essa dialética passa pelo seguinte: que aí ele não é respondido diretamente" (LACAN, 1985, p. 203). Ilustraremos a partir de um exemplo de Freud sobre um ato falho, que revela o desejo do sujeito do inconsciente. Quinet (2008) ilustra:

> Exemplo de Freud, nas conferencias introdutórias, de 1915, em que retoma toda teoria psicanalítica, é o de um presidente (o equivalente ao presidente do senado) que, ao abrir uma sessão que ele sabe que vai ser muito difícil e polêmica, diz em sua fala inaugural: "declaro fechada a sessão, oh! quero dizer, declaro aberta a sessão", mostrando aí o ato falho como um ato bem-sucedido em declarar o desejo do sujeito. (QUINET, 2008, p. 35).

Este exemplo simples também pode ser observado no cotidiano da vida das pessoas, como também no interior de uma análise. Certa vez, atendendo uma paciente no consultório, ao discorrer sobre suas dificuldades enfrentadas no seu casamento, ela cometeu um ato falho, ao dizer que o marido não lhe servia mais, desconcertada, desculpou-se, várias vezes,

tentando explicar-se que, na verdade, queria dizer que o marido não a servia no jantar. Mais um exemplo do surgimento do sujeito do inconsciente.

Nesta linha de raciocínio:

> O sujeito que fala não é amo e senhor do que diz. Na medida em que fala, em que pensa que utiliza a língua, é a língua que, na realidade, o utiliza: na medida em que fala, diz sempre mais do que quer e, ao mesmo tempo, diz outra coisa" (MILLER, 1983. p. 33).

Também sobre o sujeito, Quinet (2008) faz o seguinte enfoque:

> Ao abordarmos o inconsciente, referimo-nos ao mesmo tempo ao sujeito e ao desejo. Esse sujeito é tão inapreensível por esse eu quanto o desejo. Lacan escreve sujeito dividido com um S barrado, riscado ($), para indicar que o sujeito equivale a um significante riscado, pulado na cadeia de significantes do inconsciente, apontando que não existe significante que designe o sujeito (QUINET, 2008, p. 35).

Na mesma obra, o autor continua: "A associação livre faz colocar em sena o inconsciente estruturado como uma linguagem e como desejo. Daí a técnica psicanalítica obedecer à estrutura do inconsciente, tratando-se tão somente de uma *talking cure"* (QUINET, 2008, p. 36).

Sobre a técnica da Psicanálise e principalmente sobre as diretrizes de direção do tratamento psicanalítico, faremos a discussão no item seguinte, à luz do texto de Freud escrito em 1913, intitulado "Sobre o início do tratamento", ancorado também aos questionamentos de Lacan, propondo então discorrer sobre ás diretrizes para direção do tratamento de Freud a Lacan.

2.4 Diretrizes para condução do tratamento

> [3]*„Todo aquele que espera aprender o nobre jogo de xadrez nos livros, cedo descobrirá que somente as aberturas e os finais de jogos admitem uma apresentação sistemática exaustiva e que a infinita variedade de jogadas que se desenvolvem após a abertura desafia qualquer descrição desse tipo".*
>
> *Sigmund Freud.*

Sigmund nos revela em seu texto "Sobre o Início do tratamento", de 1913 que as regras que podem ser estabelecidas para o exercício do tratamento psicanalítico acham-se sujeitas a limitações semelhantes ao jogo de xadrez, que pode apresentar uma infinita

[3] Epigrafe retirada do texto "Sobre o início do tratamento" de 1911, p.139.

variedade de jogadas, sendo que somente a abertura do jogo e seu final admitem uma apresentação sistemática (FREUD, 1913). O autor acrescenta que:

> A extraordinária diversidade das constelações psíquicas envolvidas, a plasticidade de todos os processos mentais e riqueza dos fatores determinantes opõem-se a qualquer mecanização da técnica; e ocasionam que um curso de ação que, via de regra, é justificada possa, às vezes, mostrar-se ineficaz, enquanto outro que habitualmente é errôneo possa, de vez em quando, conduzir ao fim desejado. Estas circunstâncias, contudo, não nos impedem de estabelecer para o médico um procedimento que, em média, é eficaz. (FREUD, 1913, p.139).

É também neste texto que Freud aponta o caminho de condução do tratamento, descreve a utilização do método psicanalítico e apresenta o *setting* psicanalítico. Como também apresenta alguns procedimentos adotados por ele na condução do tratamento, mas evidenciando que a única regra da Psicanálise, eleita por ele como a regra fundamental, é a associação livre.

Nesta perspectiva, apresentaremos os principais elementos que apontam para condução do tratamento. O ***Setting***, que é o espaço no qual acontece à análise e contempla arranjos práticos e as recomendações elegidas por Freud. No *setting* temos o **profissional que conduz a análise**, utilizando do método psicanalítico e é denominado de psicanalista e/ou analista, bem como o **paciente/cliente** que é submetido ao processo analítico que é denominado de analisando. Retornando ao *setting* psicanalítico, Freud reuniu, no texto sobre o início do tratamento, as recomendações para seu início, informando que "entre elas estão algumas que podem parecer pormenores insignificantes, como na verdade são. Sua justificativa é serem simplesmente regras que adquirem importância por sua relação com o plano geral do jogo" (FREUD, 1913, p. 139). São elas que serão apresentadas nas linhas que se seguem, sendo em primeiro lugar, o que o autor nomeou de entrevistas preliminares e, depois, trataremos de com qual material o tratamento se inicia. Também trataremos do uso do divã e o pagamento de honorários e finalmente, mas não menos importante, apresentaremos as questões relacionadas ao tempo no processo analítico.

Freud relata que tornou como hábito seu, quando conhece pouco sobre o paciente, só aceitá-lo, a princípio, provisoriamente, por um período de uma ou duas semanas, justificando que, se o tratamento é interrompido dentro deste período, poupa-se o paciente da impressão aflitiva de uma tentativa de cura que falhou (FREUD, 1913). Este procedimento adotado por Freud, como tratamento de ensaio, foi intitulado por Lacan de entrevistas preliminares e tem como objetivo, além de avaliar se a demanda apresentada pelo paciente é mesmo uma demanda de análise, ligar o paciente à figura do analista e principalmente realizar o

diagnóstico diferencial em Psicanálise, etapa essencial para direcionamento da análise. O que torna as entrevistas preliminares iguais à análise propriamente dita é a prática da associação livre, conforme aponta Freud:

> Este experimento preliminar, é ele próprio o início de uma Psicanálise e deve conformar-se às regras desta. Pode-se fazer a distinção de que, nele, se deixa o paciente falar quase todo o tempo e não explica nada mais do que o absolutamente necessário para fazê-lo prosseguir no que está dizendo (FREUD, 1913, p. 140).

O que distingue as entrevistas preliminares da análise propriamente dita é o tempo de diagnóstico, pois é só a partir da realização do diagnóstico que o analista avalia qual será a condução do tratamento, demostrando então que:

> [...] o fato de receber alguém em seu consultório não significa que o analista o tenha aceito em análise. O sujeito sabe-se candidato a analisante, e fica na expectativa de que o analista por ele escolhido venha a confirmar que também o escolheu: para a análise se desencadear é necessário, além da escolha do candidato, a escolha por parte do analista (QUINET, 1991, p. 14).

Nesta logica, podemos dividir em três as funções das entrevistas preliminares, cuja distribuição é antes lógica do que cronológica: a função sintomal, função diagnóstica e a função transferencial (QUINET, 1991). Mesmo não sendo o ponto central da presente pesquisa, faz-se necessário apresentar, neste percurso, de forma sucinta, conceitos fundamentais da teoria psicanalítica como sintoma, estruturas clínicas, transferência, sujeito suposto saber, dentre outros, que como veremos, estão intimamente relacionados com a direção do tratamento.

A) **A função sintomal** ilustrada a partir de uma vinheta clínica:

Alexandra, uma jovem de 30 anos, chega ao consultório do analista com a queixa de crise de ansiedade, dificuldade para se alimentar e insônia. Relata que já havia realizado uma consulta com médico que, ao fazer um diagnóstico, não detectou nada que pudesse justificar tais sintomas. Na prática médica, o diagnóstico é a parte da consulta voltada a identificação de uma possível doença, ou seja, é o médico que diz o que o paciente tem. Assim, a partir do diagnóstico clínico, o médico define qual medicamento e/ou tratamento o paciente deve ser submetido. Na Psicanálise é o paciente que produz um saber sobre seu sintoma.

Alexandra, ao receber o retorno do médico que não havia detectado alguma doença que justifique seus sintomas, resolve buscar uma análise para tentar aliviar seu mal-estar.

> Esse sujeito pode se apresentar ao analista para se queixar de seu sintoma e até pedir para dele se desvencilhar, mas isso não basta. É preciso que essa queixa se transforme numa demanda endereçada àquele analista e que o sintoma passe do estatuto de resposta ao estatuto de questão para o sujeito, para que este seja instigado a decifrá-lo (QUINET, 1991, p. 16).

Na conferência XVII, O sentido dos sintomas, Freud diz que:

> Os sintomas têm um sentido e se relacionam com a experiência do paciente. [...] Os sintomas neuróticos têm, portanto, um sentido, como as parapraxias e os sonhos, e, como estes, têm uma conexão com a vida de quem os produz (FREUD, 1916, p. 265).

Se o sintoma tem um sentido, cabe ao analista transformar este sintoma em questão para o paciente, o que Lacan denomina "Que queres" (*Che vuoi?*), questão chamada de desejo, abrindo espaço para que o paciente se questione sobre o seu sintoma e queira decifrá-lo. O desejo é, pois, uma questão que cabe ao analista introduzir nessa dimensão sintomal (QUINET, 1991).

Nesta perspectiva, Freud coloca o sintoma na origem da Psicanálise. Sigmund foi convocado a escutar este fenômeno, apontando para a ética da Psicanálise de ouvir o sujeito a partir da sua singularidade. Nesta lógica o sintoma aparece para o sujeito como um enigma; o sujeito não sabe o que fazer com ele e por isso solicita interpretação. Se Lacan situa o "sujeito suposto saber" do lado do analista, é porque na entrada do processo analítico a demanda fundamental do paciente é relativa ao enigma, à interrogação que seu próprio sintoma lhe faz.

A partir do encontro com o analista, os sintomas de Alexandra são elevados ao estatuto de enigma para ela; ao ser questionada, os sintomas se transformam em questões de análise, "O momento em que o sintoma é transformado em enigma é o momento da histerização, já que o sintoma representa a divisão do sujeito" (QUINET, 1991, p. 18). Ou seja, diferente do conceito de indivíduo, que implica em não ser divisível, o sujeito da Psicanálise apresenta-se a partir da divisão, sendo que o sintoma como enigma revela tal divisão, sendo, então, um dos principais inputs para dar início ao processo de análise. Há, ai uma divisão entre o consciente e o inconsciente, algo que o sujeito não sabe de si.

B) **A função diagnóstica**:

No que se refere à função diagnóstica, Freud aponta para o cuidado em relação ao diagnóstico diferencial no que concerne às estruturas clínicas classificadas pela Psicanálise por neurose, psicose e perversão. Para a Psicanálise, uma estrutura não se resume em uma reunião de partes; se assim fosse aceitaríamos o que já havia sido estabelecido pela psiquiatria quando menciona uma síndrome como uma reunião de sintomas (DAYRELL, 2007).

O que Freud nos ensina é que o resultado de múltiplas vivências complexas e paradoxais de cada criança com o seu par parental (mãe e pai), a partir da inscrição primeira do Nome-do-Pai (ou da falta dessa inscrição), nos aponta três diferentes versões desse significante paterno: a versão que engendra as neuroses, a versão que engendra as perversões e a versão que engendra as psicoses (CASTRO, 2009). Segundo Quinet (1991):

> É a partir do simbólico, portanto, que se pode fazer o diagnóstico diferencial estrutural por meio dos três modos de negação do Édipo – negação da castração do Outro – correspondentes às três estruturas clínicas. Um tipo de negação nega o elemento, mas o conserva, manifestando-se de dois modos: no recalque do neurótico, nega conservando o elemento no inconsciente e o desmentido do perverso, o nega conservando-o no fetiche. A foraclusão do psicótico é um modo de negação que não deixa traço ou vestígio algum: ela não conserva arrasa. Os dois modos de negação que conservam implicam a admissão do Édipo no simbólico, o que não acontece na foraclusão (QUINET, 2007, p. 19).

Nesta linha de raciocínio, a Psicanálise se sustenta na existência do inconsciente estruturado como linguagem, em sua vertente lacaniana de retorno a Freud, que é a ideia central de que o inconsciente se estrutura como linguagem: "É toda a estrutura da linguagem que a experiência psicanalítica descobre no inconsciente" (LACAN, 1966, p. 495).

O Quadro 8 apresenta as estruturas clínicas, sua forma de negação da castração, o local de retorno do recalcado e o fenômeno correspondente. Sendo que a linguagem é a causa da estrutura do sujeito, especialmente, da "solução" que o sujeito encontra diante da castração: Na neurose, o recalque; na perversão, o desmentido ou recusa, na psicose a foraclusão.(HASSAN, 2017).

Quadro 8: Estruturas Clínicas

Estrutura clínica	Forma de negação	Local de retorno	fenômeno
Neurose	Recalque	Simbólico	Sintoma
Perversão	Desmentido	Simbólico	Fetiche
Psicose	Foraclusão	Real	Alucinação

Fonte: QUINET, 2007, p. 19

Diferentemente do diagnóstico adotado no modelo médico, o diagnóstico diferencial em Psicanálise tem o objetivo de e nos permite definir a melhor maneira de abordar o paciente e apontar para o direcionamento do tratamento. Quando se trata de um caso de psicose, é necessário um cuidado ainda maior. Conforme nos ensina Freud (1913):

> No que concerne ao psicanalista, contudo, se o caso é desfavorável, ele comete um erro prático; foi responsável por despesas desnecessárias e desacreditou o seu método de tratamento. Ele não pode cumprir uma promessa de cura se o paciente está sofrendo, não de histeria ou de neurose obsessiva, mas de parafrenia, e, portanto, tem motivos particularmente fortes para evitar cometer equívocos no diagnóstico. Num tratamento experimental de algumas semanas, ele amiúde observará sinais suspeitos que possam determiná-lo a não levar além à tentativa. Infelizmente, não posso asseverar que uma tentativa deste tipo sempre nos capacite a chegar à decisão certa; trata-se de uma sábia precaução a mais (FREUD, 1913, p. 140).

Em Lacan, há algumas indicações que apontam, no mínimo, para uma prudência, embora ele deixe a cargo de cada analista a resolução de aceitar ou não um psicótico em análise. Em se tratando da psicose, "compete ao analista, diz Lacan, ser um secretário do psicótico, isto é, aquele que vai anotar, respeitando sua singularidade, tentando implicá-lo e responsabilizá-lo pelos seus atos, bem como assumir seu tratamento". (DAYRELL, 2007, p.2). Há de se ressaltar que, em relação a aceitar pré-psicóticos em análise, isto não é seguro, pois o processo analítico poderá desencadear uma psicose até então não declarada, sendo a análise o lugar de tomada da palavra (QUINET, 2007).

Ainda sobre as entrevista preliminares conclui-se que é importante, então, no que diz respeito à direção da análise, "ultrapassar o plano das estruturas clínicas (psicose, neurose, perversão) para se chegar ao plano dos tipos clínicos (histeria-obsessão), ainda que "não sem hesitação", para que o analista possa estabelecer a estratégia da direção da análise sem a qual ela fica desgovernada". (QUINET, 2007.p.23).

Vale ressaltar que as mudanças que ocorrem ao longo da história no mundo e que consequentemente transformam os modos de relações sociais certamente impactam no enlace do humano com o outro e com seu entorno e a sociedade.

A Psicanálise é sensível e se renova diante de tais transformações, atenta, principalmente, sobre as novas formas de adoecimento, aparecimento dos sintomas na clínica, revelando, algumas vezes, dificuldades diagnósticas como, por exemplo, no caso das psicoses ordinárias. Destacando que nosso objetivo aqui e apontar para a importância do diagnóstico diferencial em psicanálise, por estar intimamente ligado às estruturas clínicas, ao método psicanalítico e à direção do tratamento.

C) A **função transferencial**:

Freud observa um fenômeno na relação do paciente com o analista, conhecido como transferência.

> Com este termo ele designou os casos em que o paciente – em geral uma mulher – declara estar apaixonada por seu analista. Havendo observado que esse era realmente um processo transferencial, uma vez que a mudança de analista era acompanhada pela repetição do sentimento (ROUDINESCO, PLON, 1998, p. 768).

Segundo Lacan "a transferência é um fenômeno em que estão incluídos, juntos, o sujeito e o psicanalista. [...] é um fenômeno essencial, ligado ao desejo como fenômeno nodal do ser humano, que foi descoberto antes de Freud" (LACAN, 1964, p. 218).

> Desde 1909, Sandor Ferenczi observou que a transferência existia em todas as relações humanas: professor e aluno, médico e paciente etc. Mas ele notou que, na análise, tal como na hipnose e na sugestão, o paciente colocava inconscientemente o terapeuta numa posição parental (ROUDINESCO, PLON, 1998, p. 767).

Freud, além de observar tal fenômeno no processo analítico, se interessa pela transferência e percebe a importância de utilizar dela na condução do tratamento. Neste sentido, o autor observa a necessidade de um manejo adequado da transferência. Ele enfatizou "a absoluta necessidade de o terapeuta respeitar a regra da abstinência, não apenas por razões éticas, mas, sobretudo, para que o objetivo da análise pudesse ser perseguido". (ROUDINESCO, PLON, 1998, p. 767). Lacan definiu a transferência "como a encenação, através da experiência analítica, da realidade do inconsciente" (ROUDINESCO, PLON, 1998, p. 767).

É também no processo de transferência que o analista ocupa para o analisando o lugar, conforme nomeado por Lacan, de sujeito suposto saber. Trata-se de uma ilusão na qual o sujeito em análise acredita que sua verdade encontra-se já dada no analista e que este a conhece de antemão. Quando o analista o coloca neste lugar de saber, está ai instalada a transferência. Afirma Lacan: "Desde que haja em algum lugar o sujeito suposto saber – que eu abreviei hoje no alto do quadro por S.s.S – há transferência" (LACAN, 1964, p. 220). Ele também alerta que o analista não pode encarnar o saber, pois é a partir de sua ignorância em relação ao desejo do paciente e do manejo adequado da transferência que pode surgir o saber do inconsciente. Segundo Lacan:

> Quem, desse sujeito suposto saber, pode sentir-se plenamente investido? Não é aí que está a questão. A questão é, primeiro, para cada sujeito, de onde ele se baliza para dirigir-se ao sujeito suposto saber. De cada vez que essa função resulta da definição que venho de lhes dar que a transferência já está então fundada (LACAN, 1964, p. 220).

No que se refere à transferência, Freud recomenda que é mais seguro para o analista comunicar suas interpretações do material apresentado pelo paciente somente após uma transferência eficaz ter-se estabelecido no paciente (FREUD, 1913). Em suma, o estabelecimento da transferência é necessário para que uma análise se inicie: é o que denominamos a função transferencial das entrevistas preliminares. A transferência não é condicionada ou provocada pelo analista. A transferência não é uma função do analista, mas do analisando, cabe ao analista saber utilizá-la (QUINET, 2007). Salientando a importância da transferência no processo analítico, pois:

> O paciente no tratamento substitui sua neurose comum por uma „neurose de transferência‟, da qual pode ser curado pelo trabalho terapêutico. A transferência cria, assim, uma região intermediária entre a doença e a vida real, através da qual a transição de uma para outra é efetuada" (FREUD, [1914], 1969, p. 170).

Nesta perspectiva, pode se sustentar que a transferência não é um fenômeno facilmente manejável. Ela é uma função do analisando e uma via de acesso ao inconsciente. Conclui-se que, se tratando da transferência, ela deve ser considerada, manejada e compreendida na prática psicanalítica.

Outro ponto discutido por Freud em sobre o início do tratamento é de qual material que se inicia o tratamento. Para o autor:

> O material com que se inicia o tratamento é, em geral, indiferente, a história da vida do paciente, ou a história de sua doença, ou suas lembranças de infância. Mas, em todos os casos, deve-se deixar que o paciente fale e ele deve ser livre para escolher em que ponto começar (FREUD, 1913, p. 149).

O que Freud salienta é que a regra fundamental da Psicanálise deve ser seguida pelo paciente. O analista deve, por exemplo, orientar o paciente na seguinte direção:

> Assim, diga tudo o que lhe passa pela mente. Aja como se, por exemplo, você fosse um viajante sentado à janela de um vagão ferroviário, a descrever para alguém que se encontra dentro as vistas cambiantes que vê lá fora. Finalmente, jamais esqueça que prometeu ser absolutamente honesto e nunca deixar nada de fora porque, por uma razão ou outra, é desagradável dizê-lo (FREUD, 1913, p. 150).

Destaca que não se deve esperar do paciente uma narrativa sistemática "e nada deve ser feito para incentivá-la. Cada pormenor da história terá de ser repetido mais tarde e é apenas com estas repetições que aparecerá material adicional para suprir as importantes associações que são desconhecidas do paciente" (FREUD, 1913, p. 150). A associação livre, como regra fundamental da Psicanálise, torna tal método único e singulariza a prática da

Psicanálise. Levando em consideração a regra fundamental da Psicanálise, se comparada à metodologia do *Coaching* em termos de métodos, os caminhos de direção do processo adotados pelo *Coaching* e os da Psicanálise apresentam diferenças consideráveis.

Enquanto na Psicanálise o analisando deve falar o que vier à sua cabeça, orientado pela associação livre e a partir e principalmente da demanda de ter de se desvencilhar do seu sintoma, no processo do *Coaching*, o *coachee* deve trazer uma demanda específica, sendo que todas as outras questões que são levantadas têm caráter de pano de fundo. O principal é o objetivo que o *coachee* deseja alcançar, partindo de uma avaliação do momento presente da vida do *coachee* para projetar o ideal de futuro. Na Psicanálise, o paciente pode iniciar sua narrativa no momento presente, assim como trazer lembranças do passado e repetir sua história quantas vezes forem necessárias, obviamente a partir da demanda de se desvencilhar do seu sintoma.

É também através da associação livre que se pode, no processo de análise, ter acesso às questões inconscientes e Freud é firme em dizer que:

> Nas relações psicanalíticas as coisas amiúde acontecem de modo diferente do que a psicologia da consciência poderia levar-nos a esperar. [...] Ela pode induzir o paciente a apresentar mais cedo, e com menos dificuldade, coisas que já conhece, mas que, de outra maneira, esconderia por certo tempo, mediante as resistências convencionais. Mas esta técnica não consegue nada no sentido de revelar o que é inconsciente ao paciente (FREUD, 1913, p. 131).

A associação livre parece uma regra simples e de fácil aplicação, mas o próprio Freud percebeu que as resistências ao longo do processo dificultam a aplicação do método por parte do paciente, sendo necessário que o analista, no manejo da transferência, direcione o tratamento, como aquele que auxilia na abertura do caminho para que o paciente possa ter acesso ao inconsciente guiado pela livre associação.

Outro ponto apresentado por Freud no referido texto é a utilização do divã na análise. Sobre o divã, o autor afirma que:

> Atenho-me ao plano de fazer com que o paciente se deite num divã, enquanto me sento atrás dele, fora de sua vista. Esta disposição possui uma base histórica: é o remanescente método hipnótico, a partir do qual a Psicanálise se desenvolveu. Mas ele merece ser mantido por muitas razões (FREUD, 1913, p. 150).

Neste mesmo texto, o autor elenca as razões de continuar utilizando o divã. Sigmund destaca que:

> A primeira é um motivo pessoal, mas que outros podem partilhar comigo. Não posso suportar ser encarado fixamente por outras pessoas durante oito horas (ou mais) por dia. Visto que, enquanto estou escutando o paciente, também me entrego à corrente de meus pensamentos inconscientes, não desejo que minhas expressões faciais deem ao paciente material para interpretação ou influenciem no que me conta (FREUD, 1913, p. 150).

Freud continua, informando que, além de sua questão pessoal, o divã tem papel necessário no tratamento, pois "seu propósito e resultado são impedir que a transferência se misture imperceptivelmente às associações do paciente, isolar a transferência e permitir-lhe que apareça, no devido tempo, nitidamente definida como resistência" (FREUD, 1913, p. 150).

Lacan conservou a condição do divã, bem como as entrevistas preliminares: "duas condições intimamente ligadas, uma vez que a indicação do divã pontua o fim dessas entrevistas, marcando a entrada em análise" (QUINET, 2007, p. 35). O autor ressalta que o fato de indicar que o paciente deite no divã não é um procedimento meramente técnico. "Com o retorno a Freud promulgado por Lacan, aprendemos que esse retorno é orientado: trata-se de buscar o fundamento ético a todo e qualquer procedimento técnico para remetê-lo à estrutura de causa". O divã tampouco deve escapar a isso" (QUINET, 2007, p. 36), pois quebra o vis-à-vis com o paciente, impedindo-o de modular sua fala pelo viso da reação do analista.

O mesmo cuidado que o analista deve ter em receber um psicótico em análise também está ligado ao uso do divã. O divã marca a entrada em análise exatamente por ser ultrapassada a função sintomal, diagnóstica e transferencial das entrevistas preliminares. É depois disso que o analista tem como avaliar a indicação e solicitar que o paciente deite no divã. "Apreender o particular de cada caso é o único procedimento que temos para não fazer um padrão do uso do divã, assim como com qualquer outro aspecto da experiência analítica" (QUINET, 2007, p. 36). O divã marca a entrada na análise, respeitando o particular de cada sujeito e a singularidade de cada análise que se inicia.

No que concerne ao pagamento dos honorários, Freud o destaca que é outro tema importante a ser discutido no tratamento analítico. Ele aponta que:

> Um analista não discute que o dinheiro deve ser considerado, em primeira instância, como meio de autopreservação e de obtenção de poder, mas sustenta que, ao lado disto, poderosos fatores sexuais acham-se envolvidos no valor que lhe é atribuído (FREUD, 1913, p. 146).

Não é exclusividade da clínica psicanalítica a leitura do papel do dinheiro como fator simbólico de poder e status social. As classes mais abastadas, por exemplo, são tratadas com

mais privilégios por razões óbvias; quem tem mais dinheiro tem poder de compra e, em uma sociedade capitalista e de consumo, o dinheiro tem papel fundamental, visto ser uma medida de valor.

Nesta perspectiva, Freud também alerta que o valor do tratamento não é realçado pelos pacientes se forem pedidos honorários muito baixos, destacando que "o psicanalista deve se colocar-se na posição de cirurgião, que é franco e caro por ter à sua disposição métodos de tratamento que podem ser úteis" (FREUD, 1913, p. 146). O autor ainda acrescenta que: "Parece-me mais respeitável e eticamente menos objetável reconhecer os próprios direitos e necessidades reais do que, como ainda é costume entre os médicos, desempenhar papel de filantropo desinteressado" (FREUD, 1913, p. 146.).

Nesta linha de raciocínio Quinet situa a questão do dinheiro na Psicanálise em cinco funções: necessidade, poder, demanda, desejo, e gozo. Abaixo apresentamos o Quadro 9, explicando cada uma destas funções:

Quadro 9: Relações Subjetivas com Dinheiro

Função	**Referência**
Necessidade	O dinheiro se refere aqui à ordem da necessidade: é necessário ter dinheiro para sobreviver, para suprir as necessidades básicas de morar, comer, vestir-se, ter lazer etc.
Poder	O dinheiro também é sinal e símbolo de poder, como as coisas e objetos que permite comprar e acumular. É símbolo fálico, representando o gozo do haver, escamoteando a falta a ter, ou seja, mascarando a castração e daí conferindo ilusão de que tudo se pode com dinheiro.
Demanda	O que especifica o dinheiro neste registro não é algo da ordem do dar amor, mas sim da demanda de amor. O dinheiro entra aqui como um dos objetos que podem ser perdidos: objeto da demanda que adquire um valor que transmite em sinal de amor.
Desejo	Se, para a necessidade, existe sempre um objeto específico (para a necessidade de respirar, o objeto específico é o oxigênio, para a sede, o líquido, etc.), no ser falante a significação da necessidade e sua articulação com a pulsão faz do objeto específico um objeto perdido e sempre buscando pelo desejo constante e indestrutível.
Gozo	O gozo do dinheiro é o que designamos pela libidinização do capital no ser falante – o fator sexual propriamente dito que é da ordem da pulsão.

Fonte: Adaptado de QUINET, 2007. p.82-83.

> O gesto do analista de cobrar mostra que ele não está ali de graça e que não está interessado em fazer do analisante um objeto de seu gozo, de suas pesquisas, objeto de suas experiências clínicas. (...) Esse pagar mostra que algo do desejo do analista é também amoedável pelo dinheiro e que a análise está colocada dentro de um laço social (QUINET, 2007, p. 86).

Podemos perceber, a partir de Freud, que o dinheiro tem a função, no processo analítico, de efeito regulador entre o analista e o analisante.

Por último, mas não menos importante, outra consideração de Freud, se refere à questão do tempo, também discutida por ele não somente no texto "A Direção do Tratamento", mas também em vários textos da obra Freudiana, como "Construções em Análise", "Análise Terminável e Interminável" etc. Especificamente no texto "A Direção do Tratamento", Freud afirma que, quando o paciente pergunta quanto tempo durará o tratamento, ele afirma:

> Nossa resposta assemelha-se à resposta dada pelo filósofo ao caminhante, na Fábula de Esopo. Quando o caminhante perguntou quanto tempo teria de jornada, o filósofo simplesmente respondeu „caminha"! e justamente sua resposta aparentemente inútil, com o pretexto de que precisava saber a amplitude do passo do caminhante antes de lhe poder dizer quanto tempo a viagem duraria. Este experiente auxilia-nos a superar as primeiras dificuldades, mas a comparação não é boa, pois o neurótico pode facilmente alterar o passo e, às vezes, fazer apenas progressos muito lentos. Na verdade, a pergunta relativa à duração provavelmente de um tratamento é quase irrespondível (FREUD, 1913, p. 142).

O autor afirma que tal resposta é quase irrespondível. Um ponto importante apontado por Freud é a atemporalidade de nossos processos inconscientes. Sobre isso, Freud afirma que: "infelizmente, opõe-se lhe um fator muito importante, a saber, a lentidão com que se realizam as mudanças profundas na mente – em última instância, fora de dúvida, a atemporalidade de nossos processos inconscientes" (FREUD, 1913, p. 145).

Neste mesmo texto, Sigmund critica esta urgência para conclusão do tratamento. É também uma crítica apropriada para a sociedade atual, que vive o imperativo da urgência para tantas questões, sem a devida reflexão do tempo necessário que existe entre o plantar e colher. Para isso, Freud afirma:

> Mesmo pessoas inteligentes esquecem que uma proporção necessária tem de ser observada entre tempo, trabalho e sucesso. Isto, inicialmente, constitui resultado compreensível da profunda ignorância que predomina na etiologia das neuroses. Graças a esta ignorância, a neurose é encarada como uma espécie de "donzela vinda de longe". Ninguém sabia donde ela viera, de maneira que esperavam que um dia desapareceria (FREUD, 1913, p. 145).

Em relação ao processo de *Coaching* e o método psicanalítico o tempo é um elemento divergente, principalmente quando analisamos fatores como: o tempo estipulado para início, duração das sessões e término do processo. Enquanto no processo de *Coaching* são definidas de 08 a 12 sessões para conclusão do processo, na Psicanálise este tempo não é estipulado. É

necessário dizer que o paciente em análise apresenta efeitos terapêuticos ao longo do processo e pode decidir interromper a análise caso sinta que o trabalho atendeu ao seu objetivo, mas, conforme já apontado por Freud, não a como definir o tempo de tratamento, inclusive pela atemporalidade do inconsciente. É talvez por isso que há um imaginário social relacionando a Psicanálise a um processo de longa duração.

O tempo é um tema que vem há vários anos sendo discutido como um tópico polêmico e controvertido dentro das teorias psicológicas, sobretudo no campo da Psicanálise. Ele versa não só sobre a duração do tratamento, mas também sobre quanto tempo dura cada sessão, vertente da discussão que se acentuou principalmente quando da chegada da teoria Lacaniana nesse debate (BRAGA, 1998).

Lacan foi um dos sucessores de Freud adepto à “pressa terapêutica”, sendo o único a empregar uma inovação técnica que consistiu em abreviar a duração das sessões em vez da duração da análise (ROUDINESCO, PLON, 1998).

Considerando o que foi discutido sobre as diretrizes para condução do tratamento, apresentamos no Quadro 10 a consolidação das diretrizes elegidas por Freud e discutidas e questionadas por Lacan.

Quadro 10: Sobre o Início do Tratamento

Recomendações sobre o início do tratamento	Objetivo
Entrevistas preliminares	Trata-se de um tempo de trabalho prévio, a análise propriamente dita. "A expressão entrevistas preliminares corresponde em Lacan ao tratamento de ensaio de Freud. Essa expressão indica que existe um limiar, uma porta de entrada na análise totalmente distinta da porta do consultório do analista. Trata-se de um tempo de trabalho prévio, a análise propriamente dita". (QUINET, 1991, p.14).
Diagnóstico diferencial	No que concerne às estruturas clínicas classificadas pela Psicanálise por neurose, psicose e perversão.
De qual material se inicia a análise	"O material com que se inicia o tratamento é, em geral, indiferente, a história da vida do paciente, ou a história de sua doença, ou suas lembranças de infância. Mas, em todos os casos, deve-se deixar que o paciente fale e ele deve ser livre para escolher em que ponto começar". (FREUD, 1913, p-149). O ponto de partida é a demanda do paciente em se livrar do seu sintoma.
Uso do divã	O divã tem papel necessário no tratamento, pois "seu propósito e resultado são impedir que a transferência se misture imperceptivelmente às associações do paciente, isolar a transferência e permitir-lhe que apareça, no devido tempo, nitidamente definida como resistência." (FREUD, 1913, p-150). Lacan conservou a condição do divã, bem como as entrevistas preliminares: duas condições intimamente ligadas, uma vez que a indicação do divã pontua o fim dessas entrevistas, marcando a entrada em análise. (QUINET, 2007.p.35). Com também, pois quebra o vis-à-vis com o paciente, impedindo o paciente de modular sua fala pelo viso da reação do analista.
Pagamento de honorários	Para Freud: "Um analista não discute que o dinheiro deve ser considerado, em primeira instância, como meio de autopreservação e de obtenção de poder, mas sustenta que, ao lado disto, poderosos fatores sexuais acham-se envolvidos no valor que lhe é atribuído". (FREUD, 1913, p-146.). Quinet situa a questão do dinheiro na Psicanálise em cinco funções: necessidade, poder, demanda, desejo, e gozo.
Tempo de tratamento	O tempo em análise é uma questão bastante relativa. Sobre isso, Freud afirma que: "infelizmente, opõe-se lhe um fator muito importante, a saber, a lentidão com que se realizam as mudanças profundas na mente – em última instância, fora de dúvida, à atemporalidade de nossos processos inconscientes". (FREUD, 1913, p-145). "Para cada paciente há que se ater à sua particularidade; o psicanalista deve tomar

	cada caso clínico, cada nova pessoa que lhe chega ao consultório com uma demanda de análise, como se fosse o primeiro, e o tempo vem como uma questão que também deve ser vista caso a caso". (Braga, 1998.p.01).

Fonte: Elaborado pela autora

Para concluirmos este item, vale salientar a crítica de Lacan em relação a forma como as recomendações de Freud sobre o tratamento psicanalítico estavam sendo apresentadas como regras rígidas, por instituições como a IPA (analistas europeus de línguas românicas). Em um artigo de 1955, o psiquiatra Frances combate à ideia de padronização e a de variantes da Psicanálise, pois "o tratamento que se espera de um psicanalista é justamente uma Psicanálise, experiência do inconsciente, tributária da função da fala e do campo da linguagem". (QUINET, 1991, p. 36). O próprio Freud nos alerta que não há como ter uma padronização, tanto é que, no texto sobre o início do tratamento, Freud é enfático ao afirmar que está sendo prudente em chamar as regras listadas por ele de recomendações, exatamente por que: "a extraordinária diversidade das constelações psíquicas envolvidas, a plasticidade de todos os processos mentais e a riqueza dos fatores determinantes opõem-se a qualquer mecanização da técnica" (FREUD, 1913, p. 139).

Nesta linha de raciocínio do universal, a Psicanálise se faz pela clínica do um-a-um, respeitando a singularidade e a história de cada sujeito.

No tópico a seguir apresentaremos um breve exemplo, a título de ilustração do percurso que o sujeito faz em sua análise a partir da figura do grafo do desejo, que pode ser lido como grafo da direção do tratamento, concluindo então, a pesquisa sobre o método psicanalítico, suas principais diretrizes de condução do tratamento e o percurso feito pelo sujeito em sua própria análise, do início ao seu final.

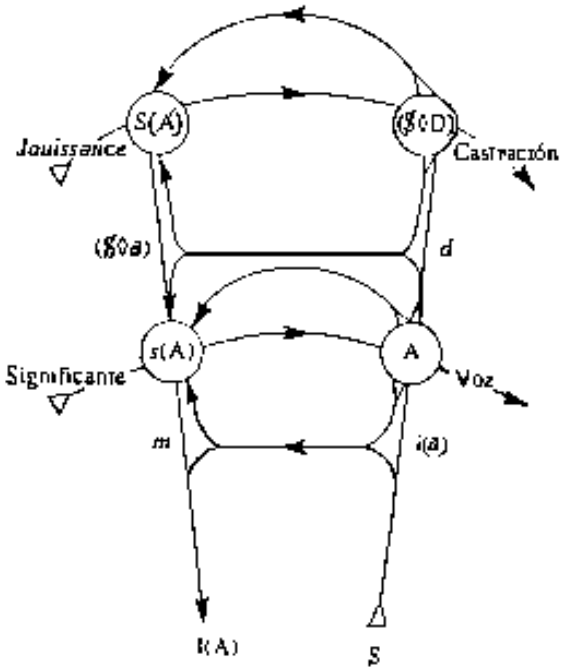
2.4.1. A Direção do tratamento

No grafo do desejo elaborado por Lacan, que pode ser lido como grafo da direção do tratamento, encontramos o percurso que o sujeito faz em sua própria análise. Vale ressaltar que não é nosso objetivo aqui debruçar de forma detalhado sobre o grafo, ele nos servirá como ilustração, para auxiliar na nossa explanação sobre o caminho feito pelo sujeito do início ao final da análise. Sobre o Grafo Quinet nos informa que:

> Para compreensão do grafo, salientamos três vetores: a cadeia significante, que corresponde à fala do sujeito: s(A) →A; a cadeia significante do inconsciente; ($ <> D) → S(Ⱥ); e o vetor que faz a volta toda e corta os dois primeiros, que é o vetor do desejo a partir de $ (QUINET, 2008, p. 102).

Isso se dá em termos simultâneos, não numa cronologia, mas numa simultaneidade. Todos os matemas do lado direito são da ordem do código; e os da esquerda, da ordem da mensagem. Considerando os últimos como respostas do sujeito ao desejo do outro. (QUINET, 2008). Logo abaixo, na Figura 4, o esquema do Grafo do desejo segundo Iglesias (1996):

Figura 4: Grafo completo do desejo



Fonte: **IGLESIAS, 1996.**

O grafo nos aponta o caminho percorrido no processo analítico de início a partir de uma demanda do analisando que o leva no processo a se deparar com seu desejo, sendo que demanda e desejo tratam as relações do sujeito mítico da necessidade, o atravessamento da demanda e seu mais além, o desejo (IGLESIAS, 1996).

Sendo que, na leitura psicanalítica, detrás de todo desejo humano existe a marca deixada pela demanda do Outro, ficando o desejo articulado a estas marcas. Se o desejo do sujeito é o desejo do Outro, o grande problema é como sair do assujeitamento do Outro, ou seja, como se desassujeitar do Outro (IGLESIAS, 1996, p.1). Nesta perspectiva, o objetivo da análise, como percurso descrito no grafo, é atravessar a fantasia, sendo que no Grafo o sintoma e determinado pela fantasia que cobre o desejo do Outro, sendo necessário no percurso da análise exceder da fantasia.

Sobre isso, Lacan nos ensina que, para sair do assujeitamento ao Outro, deve acontecer pela via do desejo, através do objeto que causa o desejo, que fará com que o sujeito chegue ao andar superior do grafo. O que falta ao sujeito é o objeto do seu desejo e este só poderá ser encontrado explorando o desejo do Outro. O problema aí é que nosso desejo nunca é nosso, é sempre do Outro e por isso não podemos dizer "eu desejo" uma vez que a estrutura é "se deseja". (IGLESIAS, 1996). Lacan afirma que: “Mas acrescentando também que o desejo do homem é o desejo do Outro, onde o „de‟ fornece a determinação chamada pelos gramáticos de subjetiva, ou seja, é como Outro que ele deseja (o que dá a verdadeira dimensão da paixão humana)”. (LACAN, 1998, p. 829).

No início do tratamento, quando o paciente endereça sua fala ao analista representado no grafo pela fórmula A, o sujeito transfere aquilo que para ele é o significado do Outro, representado no grafo como a fórmula: *s(A),* ou seja, o seu sintoma. Pela não resposta do analista é possível ir para o patamar superior e não ficar circulando no circuito abaixo do grafo. No circuito de baixo, vemos a articulação entre o sintoma *s(A)* e o eu – *m.* (QUINET, 2008). A posição do analista de não responder a demanda do analisando e questionar o que o analisando quer, abre o caminho de investigação do desejo, como nos ensina Lacan:

> Eis por que a pergunta do Outro, que retorna para o sujeito do lugar de onde ele espera um oráculo, formulada como um *Che vuoi?* Que quer você?, é a que melhor conduz ao caminho do seu próprio desejo, caso ele se ponha, graças à habilidade de um parceiro chamado psicanalista, a retomá-la, mesmo sem saber disso muito bem, no sentido de um “Que quer ele de mim?” (LACAN, 1998, p. 829).

Nesta lógica, o trabalho de análise é fazer vacilar os ideais, representados pelo I(A), atuando não diretamente sobre elas, mas sim sobre suas determinações inconscientes.

> No processo analítico, o sujeito experimenta-se como falante, como também, sendo aquele a quem falta o complemento que a fantasia preenche. A travessia da fantasia corresponde à destituição subjetiva, pois significa basicamente ir além dela, para que o sujeito se reconheça num sou conectado ao objeto, objeto que subverte o sujeito. A travessia da fantasia corresponde à destituição subjetiva, na medida em que é a fantasia que sustenta a instituição subjetiva: a posição do sujeito na fantasia, ou seja, sua relação com o objeto é assegurada por suas identificações (QUINET, 2008, p. 103)

Destacando uma das particularidades da clínica psicanalítica, é neste percurso de final de análise que se forma o analista, ou seja, só a experiência de uma análise pode transformar um analisando em analista. Sobre isso, Miller (1995) nos diz que:

> O analisando, quer dizer, o sujeito ao final de sua análise – durante a análise, falamos de analisando e falamos de analisado, quando a operação analítica se conclui – conhece, por sua vez, um estado de entusiasmo à medida que desaparece o Outro que o esmagava, isto é, à medida que desaparece o Outro ao qual o sujeito dava o poder de esmagá-lo (MILLER, 1995, p. 33).

Efetuando um contraponto em relação à formação do *Coach*, que se dá a partir de um curso de formação em que o aspirante a *coach* aprende sobre o processo, conhece as ferramentas utilizadas na referida metodologia e pode começar a atender, a formação é certamente outro ponto de divergência entre o *Coaching* e a Psicanálise. Conforme já nos avisava Freud, o analista se forma na própria análise.

No grafo do desejo, vimos que o processo se inicia pela demanda do sujeito de se desvencilhar de seu sintoma e termina no atravessamento da fantasia e desvencilhamento do assujeitamento ao Outro.

No terceiro e último capítulo desta pesquisa discutiremos sobre as convergências e divergências entre o *Coaching* e a Psicanálise. Neste percurso, será necessário tratar dos impactos sociais da revolução digital e discutir também a relação da psicologia com *Coaching*, concluindo com as considerações finais sobre a pesquisa.

CAPITULO 3 - CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS ENTRE O *COACHING* E A PSICANÁLISE

Trataremos no presente capítulo sobre as convergências e divergências entre o *Coaching* e a Psicanálise. Discutiremos, inicialmente sobre o cenário atual da sociedade que vivencia a revolução digital, buscando fazer uma reflexão sobre a influência do contexto atual na atuação tanto do *Coaching c*omo da Psicanálise. Conforme apontam Bok, Furtado e Teixeira (1994),

> As teorias científicas surgem influenciadas pelas condições de vida social, nos seus aspectos econômicos, políticos, culturais, etc. São produto histórico criado por homens concretos, que vivem o seu tempo e contribuem ou alteram, radicalmente, o desenvolvimento da ciência (BOK, FURTADO, TEIXEIRA, 1994, p. 1).

Outra questão relevante a ser discutida aqui é a relação do *Coaching* com a psicologia, pois foi verificado ao longo da pesquisa que a técnica do *Coaching* se aproxima consideravelmente com o campo da psicologia. Por último, apresentaremos a reflexão sobre os pontos de convergência e divergência entre o *Coaching* e a Psicanálise, fazendo uma análise crítica comparativa, buscando extrair de cada uma o seu valor.

3.1 A quarta revolução industrial

Schwab (2017)[4] apresenta um trabalho de grande relevância para a compreensão do cenário atual. De acordo com o autor, as inovações tecnológicas têm causado mudanças não só no mundo em si, mas também nos hábitos e comportamentos humanos. Ele sublinha que, além da crescente integração de diversas áreas de conhecimento e pesquisa, a Quarta Revolução Industrial é singular pela amplitude e velocidade.

> Tecnologias emergentes e inovação em ampla escala têm difundido mais rapidamente e de maneira mais ampla do que em movimentos do passado. Além disso, os ganhos de escala com inovação são assombrosos e algumas tecnologias disruptivas parecem demandar muito pouco capital. Negócios como o Instagram e o WhatsApp, por exemplo, não requerem um financiamento vultuoso para iniciar suas operações, o que representa uma importante mudança no papel do capital (SCHWAB, 2017, p. 21)

A inteligência artificial está à nossa volta, nos carros com direção autônoma, nos

[4] Klauss Schwab, presidente do Fórum Econômico Mundial, é autor do artigo *"Começou a Quarta Revolução Industrial"*, um importante trabalho para a compreensão do cenário social contemporâneo.

drones, nos assistentes virtuais e, até mesmo, nos *softwares* de tradução. “Esse é um campo em que os avanços são impressionantes graças ao aumento exponencial da capacidade dos computadores e à oferta de uma vasta quantidade de dados” (SCHWAB, 2017, p. 22).

O que Schwab (2017) tem concebido como a Quarta Revolução Industrial tem como marco a virada do milênio e se baseia na revolução digital. Destarte, ela não envolve apenas máquinas inteligentes e conectadas, seu escopo é muito mais amplo.

> “Estamos observando simultaneamente ondas de avanços em diversas áreas, que vão da genética à nanotecnologia e à fusão dessas tecnologias e interação com as dimensões física, digital e biológica tornam o fenômeno atual diferente de todos os outros” (SCHWAB, 2017, p. 21)

Os avanços tecnológicos trouxeram um impacto, sobretudo, nas relações sociais, ou seja, no modo de comunicação e relacionamento interpessoal. Para exemplificar, considera-se o fato das redes sociais terem oportunizado a agilidade para conectar conhecidos, amigos e parentes, além de ter possibilitado o contato virtual entre pessoas de várias localidades do mundo, ação impensada há anos atrás.

Outra novidade são os aplicativos de relacionamentos *on-line* para encontros românticos, localizando pessoas geograficamente próximas e facilitando o encontro dos que buscam um relacionamento amoroso.

Bauman (2001), em sua obra *Modernidade líquida*, trata da fluidez das relações no mundo contemporâneo. O termo *Modernidade líquida* baseia-se na construção do conceito socio-histórico de modernidade que atravessa um enorme período da história humana e, da mesma forma, marca mudanças no pensamento e nas relações entre seres humanos e instituições sociais.

Explicitamente, a modernidade líquida descrita pelo autor lança luz sobre o funcionamento das relações sociais na atualidade. Um exemplo pode ser observado a partir do ambiente de rede, que traz, na sua utilização, a facilidade de se conectar com vários amigos virtuais e, com a mesma agilidade, desconectar desses mesmos amigos. A prática comum e usual revela a liquidez nas relações e expõe vínculos frágeis e voláteis.

Outro ponto relevante é que, na cultura do consumo, não compramos apenas roupas e sapatos; tudo, inclusive as pessoas, vira mercadoria a ser consumida. Compramos roupas pela internet, entrando no site de uma loja virtual e escolhendo o produto desejado no catálogo. Do mesmo modo, há a possibilidade de selecionar um(a) companheiro(a) no site de namoro a partir de uma lista de opções. Essa prática mostra como o modelo de cliente e mercadoria

tornou-se, também, o padrão das relações entre as pessoas. Nesta perspectiva, Bauman (2001) afirma que:

> Não compramos apenas comida, sapatos, automóveis ou itens imobiliários. A busca ávida e sem fim por novos exemplos aperfeiçoados e por receitas de vida é também uma variedade de comprar, e uma variedade de máxima importância, seguramente, à luz das lições gêmeas de que nossa felicidade depende apenas da nossa competência pessoal, mas que somos (como diz Michael Parenti) pessoalmente incompetentes, ou não temos competência como deveríamos, e poderíamos, ser se nos esforçássemos mais (BAUMAN, 2001, p. 87).

Neste ponto de vista, tudo vira mercadoria e parece perfeitamente natural que competências como produtividade, foco, gestão do tempo e alta performance também entrem nesta cadeia de produtos a serem comprados.

Por este ângulo, adquiridas as competências necessárias, "qualquer um" consegue realizar seus objetivos: "da compra de um bem desejado até a tal sonhada felicidade". Evidentemente, neste contexto a felicidade está relacionada ao consumo. "Há muitas áreas em que precisamos ser mais competentes, e cada uma delas requer uma compra" (BAUMAN, 2001, p. 87).

Nesta linha de raciocínio, Jorge Forbes, psiquiatra e psicanalista brasileiro, alerta sobre a importância das pessoas, bem como as empresas, entenderem o mundo atual, para não correrem o risco de maquiarem os seus problemas. Segundo esse autor:

> O indivíduo acha maravilhoso ter escolhas até ter que escolher algo, o que leva à perda do que não foi escolhido. Então vem a angústia, e ele vai se apoiar em livros de autoajuda ou em neo-religiões. O certo seria entender como esta nova época funciona, para que pessoas e empresas não fiquem maquiando problemas (FORBES, 2018, p. 63).

É neste cenário que surge o *Coaching*, que conforme constatamos na pesquisa é um setor que não para de crescer. Considerando a exigência cada vez maior das empresas por aumento de produtividade que implica em terem profissionais cada vez mais capacitados, o *Coaching* apresenta-se como mais uma ferramenta que pode auxiliar na melhoria e/ou aprimoramento da performance de profissionais, como também de atletas, revelando sua importância na sociedade atual. Constatamos na pesquisa que o *Coaching* é um processo que objetiva o desenvolvimento humano, como também pode ser considerado uma psicoterapia na medida em que utiliza da linguagem e pode proporcionar efeitos terapêuticos ao cliente/ *coachee*.

Nesta lógica, o *Coaching* aparece como uma alternativa, além de tantas outras que já existem para auxiliar pessoas/profissionais do processo de desenvolvimento humano.

Entretanto a falta de conhecimento da sociedade de forma geral em relação à metodologia, por ser uma tecnologia de fácil apreensão, por não exigir uma formação especifica das pessoas que querem atuar como *coach*, são alguns fatores que facilitam a banalização e falta de rigor na aplicação do processo do *Coaching*, podendo provocar o uso indiscriminado da técnica, inclusive de ser aplicada em pessoas que a princípio não poderiam ser submetidas ao processo em virtude da exigência que é requerida para *coachee.*

Outra reflexão necessária no que tange ao *Coaching* é quando avaliamos o macro ambiente. No caso do Brasil, com tantas desigualdades sociais, não há como garantir que todos terão as mesmas chances de galgar posições de destaques em empresas, conseguir o emprego dos sonhos etc. Claro que o esforço, o planejamento e a preparação são fatores fundamentais para qualquer pessoa que deseja alcançar um objetivo, porém desconsiderar o contexto é no mínimo falta de visão da realidade atual, isso pode gerar frustrações. Esta é uma crítica necessária neste contexto macro, pois quando o indivíduo é colocado como único responsável por se modificar e modificar sua realidade, ele pode se culpar por não ter conseguido um emprego, a promoção ou escolher a profissão. Ora, questões políticas, econômicas não serão resolvidas com tecnologias de modificação pessoal e isso não é exclusividade do *Coaching*. Ressalta-se aqui todas as tecnologias que têm a mesma proposta como a mentoria, os processos de treinamentos, consultorias e algumas psicoterapias.

Vivemos em uma sociedade pautada pelo consumo, que valoriza o ter em detrimento do ser, altamente narcisista, onde as pessoas são facilmente identificadas a um ideal social de felicidade relacionado ao ter, muitas vezes inatingível e que pode causar sofrimento, adoecimento e alienação. A Psicanálise, como método de tratamento, pode ser uma alternativa que oferece uma escuta singular, em que o sujeito poderá buscar seu desejo, sem a imposição de atingir um ideal social, além de tentar se desvencilhar do seu assujeitamento ao Outro, pois a Psicanálise não está a serviço dos ideais. Nesta lógica, a Psicanálise, além de ter revelado o funcionamento do aparelho psíquico a partir do inconsciente, lança uma nova leitura sobre a subjetividade humana e apresenta um método/caminho para a direção de tratamento e/ou de análise do sofrimento e das questões subjetivas.

A teoria criada por Freud é uma área de conhecimento que, desde os seus primórdios, se contrapõe aos discursos universais, como, por exemplo, o de um modelo padrão de ideal de felicidade imposto pela sociedade, modulado pelo sucesso que é medido, muitas vezes, pela aquisição de bens e dinheiro. Sendo assim, como já dito, ela não está a serviço de ideias, e nos alerta sobre isso.

A Psicanálise não nos deixa esquecer que a sexualidade, a morte, a loucura e o

inconsciente fazem parte da nossa subjetividade, contudo ela não está alheia e imune aos efeitos do capitalismo, pois também é um método ainda ligado à burguesia, um método refinado de tratamento no que se refere às dificuldades impostas pela própria subjetividade no processo de análise do inconsciente, sendo muitas vezes inacessível a parte da sociedade inclusive por questões financeiras, levando em consideração o tempo e investimento necessários ao tratamento.

Nesta linha, considerando todo o contexto atual e também diante de todas as mudanças contínuas e avanços em várias áreas de conhecimento, ainda assim, metodologias como o *Coaching* e a Psicanálise revelam seu valor e importância para a pós-modernidade.

3.2 A relação do *Coaching* com a psicologia

A psicologia é uma área de conhecimento comum ao *Coaching*. Sendo assim, faz-se necessário iniciarmos a discussão fazendo algumas considerações sobre a psicologia. Bock, Furtado e Teixeira (2019) afirmam que:

> A psicologia é uma ciência que surgiu a partir de um conjunto de pensamentos que tinham o humano como sua preocupação central. Os caminhos deste conhecimento estavam traçados no campo da filosofia. Com a modernidade, muitos dos conhecimentos foram produzidos também no campo da fisiologia, da neuroanatomia e da neurofisiologia (BOCK, FURTADO, TEIXEIRA, 2019, p. 05).

No que se refere à relação do *Coaching* com a psicologia, vamos nos apoiar na avaliação de Antônio. Para o autor, a psicologia é uma ciência e o *Coaching* é um processo, complementa que o *Coaching* é um

> "(...) processo de aprimoramento do pensamento e ação, através de metodologia que potencializa a percepção, a consciência, a responsabilidade e a atitude. É uma ferramenta para obtenção de metas, objetivos e resultados com eficiência, eficácia e efetividade" (ANTÔNIO, 2017, p. 22).

A diferenciação que o *Coaching* faz da psicologia é a partir do argumento que *Coaching* não é uma terapia de cura, como também se diferencia da psicologia, pois trata do futuro a partir do presente e que a psicologia trata do presente a partir do passado. Neste sentido, Hall (2014) citado por Antônio:

> Há duas psicologias. Há a psicologia para pessoas que necessitam de terapia e a psicologia para as pessoas que necessitam de desafios. Estes são dois tipos muito diferentes de psicologia, pois abordam as necessidades, os impulsos, as motivações, os roteiros de vida de dois tipos diferentes de pessoas. O profissional que atua no primeiro caso é o psicoterapeuta, cujo trabalho consiste em curar pessoas, já o profissional que atua no segundo caso é o *coach*, cujo trabalho é desafiar pessoas (HALL, 2014, p. 27-28, apud ANTÔNIO, 2017, p. 72-73).

A psicologia é uma ciência que tem várias abordagens teóricas. Pensando em um lugar comum entre as abordagens, Bock, Furtado e Teixeira (2019) apontam que, na busca de aglutinar as diversas visões no campo da psicologia oferecem uma perspectiva mais ampla sobre esta ciência, delineando o objeto da psicologia como sendo a subjetividade. Esses autores explicam subjetividade:

> "Nossa matéria-prima, portanto, é o humano em todas as suas expressões, as visíveis (o comportamento) e as invisíveis (os sentimentos), as singulares (porque somos o que somos) e as genéricas (porque somos todos assim); é o ser humano-corpo, ser humano-pensamento, ser humano-afeto e tudo isso está sintetizado no termo subjetividade" (BOCK, FURTADO, TEIXEIRA, 2019, p. 7).

Nesta lógica, podemos aferir que o *Coaching* se aproxima da psicologia, sendo consonante o ponto de considerar a subjetividade e utilizar da linguagem como forma de intervenção. Nesta linha de raciocínio, entendemos que o *Coaching* é também uma psicoterapia na medida em que, como a psicoterapia, também provoca efeitos terapêuticos, como promover o bem-estar das pessoas, se aproximando principalmente das psicoterapias breves que, como o *Coaching*, têm objetivos e tempo delimitado (HOYT, 2003; KNOBEL, 1986), em que a atenção do terapeuta está voltada para um foco ou situação problema (SIMON, 1989), com vistas a ajudar o paciente a superar um conflito específico" (YOSHIDA, SANTEIRO, SANTEIRO E ROCHA, 2005).

Outra grande aproximação do *Coaching* com a psicologia está relacionada ao campo da psicologia do trabalho e organizacional, bem como com o trabalho com treinamentos e ferramentas de desenvolvimento humano, não sendo exclusividade do *Coaching* tal atuação. Os testes e inventários de personalidade que são utilizados em alguns processos de *Coaching*, conforme apontado no capítulo 01 são tecnologias advindas do campo da psicologia.

A investigação que relaciona o *Coaching* com a psicologia considera algumas divergências entre elas, conforme elencado no Quadro 11:

Quadro 11: Algumas dissonâncias entre o *Coaching* e a psicologia

Coaching	**Psicologia**
É um processo, não tem reconhecimento como ciência (Antônio, 2017).	É uma ciência.
Ferramenta para obtenção de metas, objetivos e resultados a partir de problemas pontuais.	Metodologias com arcabouço teórico e prático que buscam principalmente tratar/aliviar o sofrimento mental.
Não é uma profissão regulamentada.	Profissão regulamentada.

Elaborado pela autora

É sabido também, conforme apontado pela pesquisa, que o *Coaching* não se estrutura somente com as contribuições trazidas da psicologia; o mesmo utiliza ferramentas da administração, da economia, da educação como formas de intervenção.

Considerando tudo que já foi estudado nesta pesquisa sobre o *Coaching*, concluímos que tal metodologia também pode ser considerada uma psicoterapia, como também processo de desenvolvimento humano. "A relação dos grandes sistemas psicológicos com o *Coaching* é mais do que evidente quando, por exemplo, associamos o estudo da mente humana com a técnica de apoio para que os indivíduos atinjam suas metas, tenham sucesso etc" (ANTÔNIO, 2017, p. 82).

Nesta perspectiva, o *Coaching* apresenta-se como um processo de reflexão, treinamento e aprendizado. Outra questão relevante entre o *Coaching* e a psicologia é que o *Coaching* também parece estar atuando no campo que ele mesmo considera ser o campo da psicologia, quando, por exemplo, se propõe a trabalhar questões de ordem emocional. Atualmente, o mercado de *Coaching* oferece serviços relacionados à *Coaching* de casal, *Coaching* da vida, *Coaching* emocional[5]. Como a metodologia é amplamente divulgada, pode atrair pessoas com os mais variados problemas de ordem emocional, como a depressão, por exemplo, e que precisariam ser tratadas por profissionais com formação especifica de psicologia e/ou medicina, Psicanálise, com aporte teórico e prático para tal. Não há como deixar de apontar a prudência necessária dos profissionais que atuam no campo do *Coaching* em considerar o adoecimento psíquico, questões de ordem emocional, que devem ser tratadas com aporte prático e teórico muito mais amplo do que é proposto na técnica do *Coaching*. Sobre isso, Antônio (2017) afirma que:

[5] A sociedade Brasileira de *Coaching*, dentre outras é uma das escolas que divulgam serviços e oferecem cursos sobre o *Coaching* emocional. Fonte: https://www.jrm*Coaching*.com.br/blog/*Coaching*-emocional-lidando-com-problemas-sem-deixa-los-alterar-seu-bem-estar-mental/ acesso em 06/02/2020.

> No *Coaching* eficaz o cliente deve ter capacidade cognitiva, inteligência para expor o que quer, com o máximo de clareza, e definir com objetividade as mudanças que deseja realizar. Em geral, como já vimos, o que move o cliente em busca de *Coaching* são as mudanças na vida profissional. Ele quer ajuda para melhorar seu desempenho e, óbvio, seus ganhos (ANTÔNIO, 2017, p. 95).

Uma pessoa com depressão, adoecimento psíquico de alguma outra ordem e sofrimento emocional certamente necessita de tratamento adequado para posteriormente, se for o caso, ser submetido a um processo *de Coaching*, sendo que, conforme aponta Antônio é necessário ter clareza do que se quer, capacidade cognitiva e uma pessoa doente, fragilizada, provavelmente não terá habilidades cognitivas adequadas para fazer *Coaching*. Cabe ao profissional que atua como *coach* fazer tal avaliação.

Vale salientar que psicólogos também têm atuado como *coaches* nos dias atuais. Isto se dá pela aproximação do referido processo com o campo da psicologia, bem como pela demanda crescente no mercado em relação ao *Coaching*. Sobre a atuação do psicólogo como *coach*, há inclusive uma publicação de nota orientativa do Conselho Federal de Psicologia alertando o psicólogo que atua com *Coaching* para que este se paute sempre na conduta exigida pelo código de ética da profissão. A Ordem dos Psicólogos Portugueses, órgão similar ao Conselho Federal de Psicologia do Brasil, também publicou um parecer sobre o *Coaching*. As duas referidas publicações encontram-se nos anexos da presente dissertação. Entendemos que tais posicionamentos dos referidos conselhos reforçam a amplitude do *Coaching* na sociedade atual, tema que também vem sendo discutido pelos conselhos da profissão, revelando aí, mais uma vez, a aproximação e relação do *Coaching* com a psicologia.

Levantamos aqui algumas reflexões a partir da avaliação das consonâncias e dissonâncias entre as duas abordagens, porém é fato que o *Coaching* se aproxima, e muito, do campo e da prática da psicologia, atuando em espaços que a psicologia já atuava e atua, utilizando técnicas iguais ou muito parecidas, como é o caso da prática de orientação profissional, processo de desenvolvimento de lideranças e treinamentos no ambiente corporativo. O que talvez torne o *Coaching* uma metodologia singular é a apresentação de um processo estruturado e prático, com definição clara e objetiva de número de sessões, ferramentas a serem utilizadas, medição e monitoramento de resultados.

Um dos objetivos desta pesquisa foi de clarificar, apresentar e investigar a metodologia do *Coaching* que, sendo bem utilizada, com respeito aos limites e peculiaridades humanas, prudência e avaliação, pode gerar os resultados esperados e propostos.

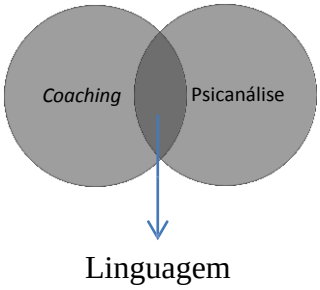
3.3 Reflexões sobre os pontos de convergência e divergência

No capítulo 01 trouxemos as principais convergências e divergências relativas ao *Coaching* e à Psicanálise. Contudo, cabe destacar as principais reflexões produzidas ao longo do texto a fim de trazer contribuições tangíveis para o leitor.

É curioso verificar que, ao mesmo tempo em que estas duas abordagens podem se apresentar como áreas tão díspares, há uma zona comum entre elas, ou seja, "não são dois domínios excludentes um do outro, exteriores um ao outro sem ponto comum" (MILLER, 1997).

Reafirmando que o *Coaching* é um processo e pode ser também considerado uma psicoterapia e a Psicanálise é um método particular de psicoterapia (ou tratamento pela fala), refletimos que a zona comum é a linguagem, a fala. Como já afirmamos em outros lugares, além de ser um elemento convergente, ela também possibilita estabelecer um diálogo entre elas. A Figura 5 ilustra este ponto de interseção:

Figura 5: Interseção entre *Coaching* e Psicanálise



Elaborado pela autora

Nesta linha de raciocínio, Miller afirma que:

> Se operamos por intervenção direta sobre o cérebro como órgão, por uma intervenção cirúrgica, elétrica ou química, saímos evidentemente do campo das psicoterapias. Da mesma forma, se operamos por injeções de substâncias a fim de modificar o estado de consciência (MILLER, 1997, p. 10).

Levando em consideração a constatação de Miller, tanto a Psicanálise quanto o *Coaching* entram no campo das psicoterapias, pois operam pela palavra.

Quando refletimos no ponto de vista da leitura de sujeito, que é o objeto de intervenção tanto do *Coaching* como da Psicanálise, constatamos que esta definição de sujeito

impacta radicalmente na visão, metodologia e objetivos de cada abordagem. Neste ponto, a filosofia do *Coaching* apresenta uma visão de homem "(...) pautada em uma visão humanística, histórica e otimista sobre o que o homem pode fazer realizar, construir e atingir metas; uma interferência sobre si mesmo, seu destino e visando o futuro a partir do presente e não do passado" (ANTÔNIO, 2017, p. 40).

O homem guiado pela razão é também o sujeito de Descartes: coisa pensante, que está no pensamento. "Lá onde penso eu sou" (QUINET, 2008, p. 13). É a visão de um sujeito que pode interferir e mudar seu destino a partir de sua vontade própria, sendo que no processo de *Coaching* o objetivo principal do sujeito é de projetar seu futuro a partir do presente, desenhando ações que serão necessárias para atingir o objetivo proposto. Tal lógica parte do princípio que o sujeito é responsável e consciente do caminho que deve seguir para realizar seus objetivos.

Nesta lógica, podemos refletir sobre outro ponto convergente, o sujeito da Psicanálise como o sujeito do *Coaching* são sujeitos da razão. Conforme nos diz Quinet: "o procedimento cartesiano e freudiano convergem no sentido de definir o sujeito pela razão" (QUINET, 2008, p. 13).

Contudo para a Psicanálise, o sujeito é também sujeito do pensamento – pensamento inconsciente. Pois o que Freud descobriu é que o inconsciente é feito de pensamento. Trata-se aqui do sujeito não da desrazão, e sim da razão inconsciente, cuja lógica também é aprendida através do método – o método psicanalítico (QUINET, 2008, p. 12). Neste sentido, a experiência psicanalítica a partir da associação livre produz as condições de emergência do sujeito do inconsciente, conforme nos diz Elia (2010):

> A experiência psicanalítica, uma vez colocada em operação através da instalação do dispositivo freudiano da associação livre, produz as condições de emergência do sujeito do inconsciente, justamente através da repetição e da transferência, e cria as condições de produção das chamadas transformações do inconsciente, atos falhos, lapsos, sonhos, sintomas e chistes, outra modalidade de emergência do sujeito, esta de caráter metafórico e pontual. O sujeito assim é uma categoria que se impõe a experiência, na experiência de elaboração teórica que se faz da Psicanálise (ELIA, 2010, p. 17)

O sujeito da Psicanálise não é identificável, sendo que o sujeito do *Coaching* é racional, sendo um elemento divergente entre as duas abordagens, talvez a principal divergência, pois é a partir da definição de sujeito que se delineiam os caminhos e objetivos de cada abordagem. Se o objetivo da análise é a destituição subjetiva, pois o sujeito se constitui a partir do Outro e se aliena nas identificações, para o *Coaching* o sujeito é racional, responsável e tem o poder de traçar seu próprio destino, precisa só acessar sua força interna.

Nesta linha de raciocínio, se o sujeito da Psicanálise é o sujeito relativo ao pensamento, esse pensamento não o identifica: o sujeito é não identificável e por isso pode ter várias identificações, as quais são, uma a uma, desfolhadas em uma análise (QUINET, 2008, p. 13). No que se refere ao *Coaching*, há uma valorização e reforço do eu, da imagem, do racional, que tem o poder de modificar e transformar seu destino, o eu é reforçado a partir do Outro, representado pelo *Coach*, que tem também o papel de motivar e reforçar que o eu do *coachee* tem poder, pode sim modificar e transformar sua realidade. Neste sentido, o processo de *Coaching* tem o objetivo diametralmente oposto ao da análise. Comparando o *Coaching* com as psicoterapias comportamentais, Miller aponta que:

> O que acredito ser o princípio da classificação de qualquer psicoterapia é a incidência da palavra do Outro. O fator chave de qualquer psicoterapia é que há um Outro que diz o que se deve ser feito, um Outro a quem o sujeito que sofre obedece, e do qual ele espera aprovação. Esse fator não é eliminável. Ele não é eliminável nem das psicoterapias ditas comportamentais, porque elas são sempre dominadas pelo Outro que aprova que diz "está bem", que diz "sim". Dessa forma, todas as psicoterapias são de fato terapias da imagem de si (MILLER, 1997, p. 11).

Contudo o *Coaching* também reconhece que há uma divisão subjetiva e tenta operar exatamente aí para reforçar e restituir um eu fraco, divisível, que duvida de si, para que se torne um eu forte e indivisível.

Nesta perspectiva, o *Coaching* considera a realidade subjetiva quando reconhece que pessoas, mesmo preparadas, como os atletas de alta performance, apresentam dúvidas, questionamentos sobre si, seu preparo e poder de realização. Esta também pode ser apontada como uma convergência entre o *Coaching* e a Psicanálise, reconhecer uma realidade psíquica, como também a divisão subjetiva. Sendo assim, o que também há de comum entre a Psicanálise e o *Coaching* é que ambas admitem a existência de uma realidade psíquica, apesar de operarem de forma diferente sobre a divisão subjetiva; enquanto o *Coaching* objetiva restituir o eu, a Psicanálise trabalha na destituição subjetiva.

No que concerne ao processo, o método psicanalítico e o processo de *Coaching* apresentam diferenças claras e objetivas, pois operam de forma diferente sobre a realidade psíquica. Sobre isso, analisamos que a Psicanálise realiza diagnóstico, o método de tratamento é a associação livre, não precisa a duração do tratamento, maneja e considera a transferência e as resistências que acontecem ao longo do processo analítico. O *Coaching* não realiza diagnóstico, não considera a transferência, trabalha a partir de processo com duração de 08 a 12 sessões, utilizando exercícios e estímulos, focando em um único objetivo proposto pelo *coachee*, buscando junto ao *coachee* estratégias para alcançar os resultados definidos.

O Coaching busca resultados valorizados no campo do social como ser promovido, conseguir um emprego etc., opera a partir do campo da razão, enquanto a Psicanálise não se ocupa do psiquismo, ocupa-se do inconsciente, sendo que o inconsciente não é um órgão, não assegura nenhuma função do conhecimento do mundo e, no campo especifico do inconsciente, curar não tem sentido (MILLER, 1997).

Apresentadas aqui as principais reflexões sobre os pontos de convergência e divergência entre o *Coaching* e a Psicanálise que foram detectadas na presente pesquisa, ressaltamos que não há a pretensão de esgotar o tema, tendo aqui apenas uma interpretação a partir do estudo proposto. Concluímos que o principal fator que possibilitou uma reflexão sobre um diálogo entre as duas abordagens é a palavra, sendo a linguagem o ponto central que une, mas também distância, as duas abordagens.

Nesta perspectiva, o *Coaching* é um processo que poderá auxiliar para melhor reflexão dos caminhos a serem seguidos quando se tem um objetivo a ser alcançar, sendo que um *coach* avisado saberá que existe uma realidade inconsciente que determina o sujeito e que pode ser trabalhada a partir de uma Psicanálise. Abílio Diniz[6], famoso executivo do Pão de Açúcar, orientava que todos os seus executivos fizessem *Coaching* concomitante ao processo de análise. A partir deste exemplo, cabe aqui uma última reflexão: será que um trabalho do *Coaching* com a análise é o caminho para dar conta de um mundo tão complexo e incerto? Ressaltando que este exemplo de Abílio Diniz já é uma realidade que acompanho no ambiente corporativo, profissionais de nível gerencial que são submetidos ao *Coaching* e concomitantemente fazem análise.

Salientamos que não foi objetivo deste trabalho apontar a superioridade de uma abordagem em relação à outra, mas, sim, constatar suas particularidades, reconhecer diferenças conceituais e práticas, extraindo de cada uma o seu valor.

3.4 Considerações finais

Consideramos que a pesquisa atingiu seu objetivo de refletir e apresentar os pontos de convergências e divergências entre o *Coaching* e a Psicanálise, assim como reconheceu particularidades e extraiu de cada uma das metodologias o seu valor. Constatou-se que foi possível estabelecer um diálogo principalmente a partir do reconhecimento de uma zona comum entre as referidas abordagens, que é a utilização da palavra.

A orientação de Abílio Diniz para seus executivos de fazerem *Coaching* e análise concomitantemente, está descrita no livro: Abílio- Determinado, Ambicioso, Polêmico. CORREA, Cristiana, 2015.

A trajetória percorrida para elaboração da presente pesquisa foi muito gratificante e enriquecedora, pois já havia um conhecimento inicial, principalmente na prática de atuação profissional, mas o aprofundamento nos temas, a partir da pesquisa, revelou a importância do conhecimento teórico para melhor aprimoramento da prática.

No que concerne ao *Coaching*, à compreensão do processo é, sem sombra de dúvidas, bem maior depois da pesquisa. Investigar seus primórdios, suas bases teóricas, seu fundador e como o *Coaching* realmente deve funcionar foi um ganho importante do processo de pesquisa. Conseguir, a partir do conhecimento adquirido, realizar uma avaliação crítica do processo de *Coaching* inserido e influenciado pela sociedade atual é outro ganho para o pesquisador e também para a pesquisa. O primeiro adquire uma visão crítica do processo e o segundo serve de base para os interessados em conhecer melhor o processo de *Coaching*. Mais do que isso, a pesquisa propiciou a aquisição de conhecimentos que trazem maior segurança no que se refere a indicações para o uso de *Coaching* e a condução do processo de forma mais consciente e sistêmica. Revelou também que o *Coaching* é mais uma tecnologia que possibilita o desenvolvimento humano, dentre tantas outras que também foram pesquisadas e conhecidas a partir da pesquisa, como a mentoria e a consultoria.

No campo da Psicanálise, vale a pena ressaltar que revisitar os textos freudianos sempre revela um novo olhar, mostrando que a teoria continua atual e dialoga com a sociedade e com outras áreas de conhecimento. A Psicanálise é um dispositivo que questiona os ideais sociais, sua leitura força um olhar mais sistêmico do seu método e do macro ambiente. A pesquisa propiciou o contato mais próximo com a Psicanálise Lacaniana, apontando para um grande desejo de continuar estudando e conhecer de forma mais profunda seus principais pressupostos.

Entendemos que o estudo aqui apresentado reapresenta a Psicanálise com o objetivo de reforçar sua potência enquanto prática e também como dispositivo de crítica a um modelo universal que tenta padronizar tudo e desconsiderar a singularidade humana. Na pesquisa, foi detectada a fronteira que separa a área de atuação do *Coaching* e da Psicanálise, possibilitando extrair de cada uma o seu valor, respeitando suas diferenças conceituais e práticas.

Necessário frisar que foi também um processo difícil e trabalhoso pesquisar ao mesmo tempo duas áreas/metodologias de conhecimento, mas isto também serviu como exercício fundamental de compreensão, o que possibilitou levantar reflexões e críticas sobre os pontos de convergências e divergências.

Não houve aqui a pretensão de esgotar a discussão, pelo contrário, o que se pretendeu foi estimular, para mais diálogos na Universidade, o estudo de temas que podem ser considerados díspares, mas que a pesquisa e discussão podem ser fomentadores de novas ideias para o convívio em sociedade. A Universidade é um espaço de diálogo, produção e troca de conhecimentos.

A conclusão da pesquisa deixa um sentimento de dever comprido, assim como o de continuar pesquisando, estudando e descobrindo.

REFERÊNCIAS

ANTONIO, J. Z. **A Psicologia do *Coaching*: uma abordagem à teoria do *Coaching* na perspectiva da cognição social dos valores e das habilidades sociais da vida**. São Paulo: Leader, 2017.

ARAÚJO, A. ***Coach*: um parceiro para o seu sucesso**. São Paulo: Gente, 1999.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

BATISTA, K. S. **Coach: um estudo das competências requeridas para o exercício da profissão**. 2013. 113 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo- FPL, Pedro Leopoldo. 2013.

BITTENCOURD, C. (coord.) **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BORGES, N. B. ***Coaching* Analítico-Comportamental: estudos sobre a efetividade do *Coaching* feito por um analista do comportamento**. 2015. 235f. Tese (Doutorado em Psicologia Experimental). Pontifica Universidade Católica de São Paulo, São Paulo. 2015.

BOCK, A. M. B.; FURTADO, O. TEIXEIRA, M. L. **Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia**. 6ª Ed. São Paulo: Editora Saraiva, 1994.

BRAGA, A. A. **O tempo em Análise!!!**. Revista Psicologia Ciência e Profissão. Brasília, v.18, n.3, p. 42-47, 1998. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98931998000300007 Acesso em 18 jan. 2020.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de Competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

CASTRO, J. E. Psicanálise **e cultura**. Periódicos eletrônicos de psicologia. **Mental**. Barcelone, v.7 n. 13, 2009. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-44272009000200002. Acesso em 22 jan., 2020.

CORREA, Cristiane. **Abílio: Determinado, Ambicioso, Polêmico.** Rio de Janeiro: Primeira Pessoa, 2015. 272p.

CELESTINO, S. **O executivo e o *Coaching* em marketing pessoal**. Revista Eletrônica Consultores de Consultores. 2005. Disponível em: https://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/o-Executivo-e-o-*Coaching*-Em/70458730.html Acesso em: 15 jan. 2019.

COACHING. *In*: OXFORD-DUDEN: pictorial portuguese and English dictionary. Oxford: Oxford University Press, 1997. P.25

COACHING: Tim Gallwey explica os fundamentos do Inner Game (Jogo Interior). 1 vídeo (7 min e 6 seg). Publicado por Timothy Gallwey. Disponível em: **https://www.youtube.com/watch?v=IccDJhk0fPQ.** Acesso em: 15 jan. 2020

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA (Brasil). **Resolução CFP nº 10/05**. Código de Ética Profissional do Psicólogo. Resolução CFP nº 10/05. Brasília: CFP, 2005.

COSTA, E. V. B.; CAREGNATTO, M. I. M. **As percepções das empresas do ramo metalomecânico de Caxias do Sul sobre o desenvolvimento de seus profissionais por meio do *Coaching*. Global Manager Acadêmica**, v.2, n. 1, p.1-19, 2013. Disponível em: http://ojs.fsg.br/index.php/globalacademica/article/view/303 . Acesso em: 12 jan. 2020

CRISPIM, N. **Projeto de Lei nº 3550/2019**. Dispõe sobre o reconhecimento da profissão de Coach, da prática da metodologia de *Coaching*, e dá outras providências. Brasília: Câmara dos Deputados, 17 jun, 2019. Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2208213. Acesso em: 13 jan, 2020.

DAYRELL, M. Â. A. **Sobre a Direção do Tratamento.** Reverso. Belo Horizonte, ano 29, n 54, p. 95-98, 2007. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/pdf/reverso/v29n54/v29n54a14.pdf. Acesso em 20jan., 2020.

DIAS, M. G. L. V. (2006). **O sintoma: de Freud a Lacan**. Psicologia em Estudo. Paraná, v. 11, n.2, p. 399- 405, 2006.

DINIZ, D. **A Banalização do *Coaching***. REVISTA S/A**.** São Paulo: Abril, maio, 2016. Disponível em: https://vocesa.abril.com.br/voce-rh/a-banalizacao-do-*Coaching*/ Acesso em: 10 out. 2017.

DISITZER, E. Psicanálise: **Neurose, Perversidade e Psicose**. 2016, Youtube. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=a5PL0O8ZmFQ. Acesso em: 21 nov., 2019.

DUTRA, J.S**. Gestão por Competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 7. Ed. São Paulo: Gente. 2001.

ELIA, Luciano. **O Conceito de Sujeito.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2010.

FERREIRA, M. A. A. ***Coaching:* Um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos**. 2008. (Dissertação) – Instituto de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

FILHO, D.; WARCHAVCHIK, V. **Formação Do Analista: Um Impasse Necessário**. Periódicos eletrônicos em Psicologia. Jornal da Psicanálise. v.41 n.74 São Paulo, v.41, n.74, p.141-150, 2008. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-58352008000100009 Acesso em: 20 jan., 2020.

FLEURY, A.C.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópio da indústria brasileira**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FORBES, J. **Entrevista sobre a pós-modernidade**. Revista HSM Management. São Paulo, v.129, p. 62-68, 2018.

FREUD, S. Publicações Pré-psicanalísticas e Esboços Inéditos. *V. I.* (1886-1889). *In*: **Carta 52.** Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud, Rio de Janeiro: Imago, 2006, p. 281 - 287.

FREUD, S. **Cinco lições de** Psicanálise (1910). Tradução. Jayme Salomão. Rio de Janeiro: Imago, 1969.

FREUD, S. Conferências Introdutórias Sobre Psicanálise (1915-1916). *In.* **Conferência XVII-O Sentido dos Sintomas**. Tradução. Jayme Salomão. Rio de Janeiro: Imago, 1969.p.265.

FREUD, S. **O Inconsciente** (1915). Tradução. Jayme Salomão. Rio de Janeiro: Imago, 1969.

FREUD, S. **Recordar, Repetir e Elaborar.** Novas Recomendações Sobre a Técnica da Psicanálise (1914). Tradução de Jayme Salomão. Rio de Janeiro: Imago, 1969.

FREUD, S. **Sobre o início do tratamento** (1913). Tradução. Jayme Salomão. Rio de Janeiro: Imago, 1969.

FREUD, S. **Sobre a** Psicanálise (1911-1913). Tradução. Jayme Salomão. Rio de Janeiro: Imago, 1969.

FREUD, S. Psicanálise (1925-1926). Tradução. Jayme Salomão. Rio de Janeiro: Imago, 1969.

FREUD, S. **O Ego e o ID** (1923). Tradução Jayme Salomão. Rio de Janeiro: Imago, 1969.

GALVÃO, V. B. A; SILVA, A. B.; SILVA, W. R. **O desenvolvimento de competências gerenciais nas escolas públicas estaduais**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 131-147, 2012.

GARCIA-ROSA, L. A. **Freud e o Inconsciente.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 1998.

GRANT, A. M. **Towards a psychology of *Coaching*: The impact of *Coaching* on metacognition, mental health and goal attainment**. 2001. Doctoral Dissertation. Macquarie University, Sydney, Australy.

GALLWEY, W.T. **O Jogo Interior do Tênis: o guia clássico para o lado mental da excelência no desempenho.** Tradução Alexandre Sanches Camacho. São Paulo: Sportbook, 2019.

GALLWEY, W.T. **Entrevista sobre *Coaching*. Os Fundamentos do Inner Game**. 2012. Youtube. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=hqRzSLoOUqE. Acesso em: 08 ago 2019.

GRIMLEY, B. (2014**). The NLP approach to *Coaching*. In** E. Cox, T. Bachkirova, & D.

Clutterbuck (Eds.), The complete handbook of *Coaching* (pp. 68-79). London: Sage.

Hoyt, M. Brief psychotherapies. *In*: GURMAN, A. S.; MESSER, S. B. (Eds.). **Essential Psychotherapies**. 2ª ed. New York: The Guilford Press, p. 350-399, 2003.

IBDEC Cursos. **A Roda da Vida.** Campinas, 2019. Disponível em: https://ibdec.net/geral/roda-da-vida. Acesso em: 07 jun. 2019.

IGLESIAS, E. L. **Aspectos topológicos do grafo do desejo.** Círculo Psicanalítico da Bahia. Salvador: Cogito [*on line*], 1996. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-94791996000100006&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 23 dez. 2019.

KAUFMANN, P. **Dicionário Enciclopédico de** Psicanálise. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

KILBURG, R. R. (2000). **Executive *Coaching*: Developing managerial wisdom in a world of chaos.** A.P.A. Washington, DC.

KNOBEL, M. **Psicoterapia breve**. São Paulo: EPU, 1986.

KRAUSZ, R. R. ***Coaching* executivo**: a conquista da liderança. São Paulo: Nobel, 2007.

LACAN, J. **O Seminário: os quatro conceitos fundamentais da** Psicanálise. Organização de Jacques-Alain Miller. Tradução Aluísio Menezes. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985. (Livro 11)

LACAN, J. A instância da letra no inconsciente ou a razão desde Freud**.** *In*: **Escritos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

LAGES, A.; O"CONNOR, J. **Como o *Coaching* funciona: o guia essencial para a história e prática do *Coaching* eficaz**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MACHADO, O. **O sintoma freudiano e o gozo**. Cadernos de Psicanálise. Rio de Janeiro, v. 19, n. 22, p. 157-178, 2003.

MAIA, A.; MEDEIROS; C.; FONTES, F. **O conceito de sintoma na** Psicanálise**: uma introdução.** Periódicos eletrônicos em Psicologia**.** Estilos Clinicos. São Paulo, v.17, n.1, p. 44-61, 2012. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-71282012000100004. Acesso em 20/01/2020.

MILÁRE, S. A. **Intervenção Breve em Organizações/ Mudança em *Coaching* de Executivos**. 2008. 89 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Pontifica Universidade Católica de Campinas, Centro de Ciências da Vida, Pós-Graduação em Psicologia, Campinas, 2008.

MILLER, J. A., **"A lógica na Direção da Cura:** Seminário realizado durante o IV encontro Brasileiro do Campo Freudiano, Demanda e Desejo na Entrada em Análise, de 03 a 07 de setembro de 1993, Belo Horizonte: Escola Brasileira de Psicanálise-Scriptum Livros, 1995.154p

MILLER, J. A. **Demanda e Desejo**. *In:* MILLER, J.A. Lacan Elucidado**:** palestras no Brasil. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1983.

MILLER, J. A., **"Duas Dimensões Clínicas: Sintoma e Fantasia"** in Percurso de Lacan, Rio de Janeiro: 2 Ed. Jorge Zahar. 1988.

MILLER, J. A., **"Efeitos Terapêuticos Rápidos em** Psicanálise**: Conversação clínica com Jaques –Alain Miller em Barcelona"**, Belo Horizonte: Escola Brasileira de Psicanálise-Scriptum Livros, 2008.160p.

MILLER, J. A. **Psicoterapia e** Psicanálise. *In:* Forbes, J. (org). Tradução Homem, M.L. Psicanálise ou Psicoterapia. São Paulo: Papirus, 1997, p. 9-19.

MELO, L.; MATOS, F.; MACHADO, D.; MELO, L. **O *Coaching* e o Processo de Desenvolvimento de Competências e habilidades na aprendizagem gerencial**. Caderno de Administração, São Paulo, vol. 9, n.1, p. 25-48, 2015.

NATALE, S.; DIAMANTE, T. **The Five Stages of Executive *Coaching*: better process makes better practice**. Journal of Business Ethics, V.59, p.361-374, 2005.

OCARIZ, M. **O Sintoma e a Clínica Psicanalítica**. São Paulo: Via Lettera, 2003.

OLIVEIRA, D.P.R. **Plano de Carreira:** foco no indivíduo. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, H.; NEVES, T. **Considerações sobre a formação do analista: ética, saber e transmissão. Periódicos eletrônicos em Psicologia**. Cadernos de Psicanálise. Rio de Janeiro, v.35, n.28, p. 91-110, 2013. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-62952013000100006 Acesso em 22 jun. 2019.

OSTE GRAZIANO, G. et al. ***Coaching* E Mentoring Como Instrumento De Foco No Cliente Interno: Um Estudo Regional Em São Paulo**. REMark: Revista Brasileira de Marketing, [s. l.], v. 13, n. 1, p. 47–59, 2014. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=103401988&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 22 jun. 2019.

PAIM, F. F.; IBERTIS, C. M. **A hipnose e o método catártico como primeiros caminhos à descoberta da associação livre**. Revista Eletrônica Disciplinarum**.** v. 7, n. 1, p. 139-152, 2006. Disponível em: https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumS/article/view/911/855. Acesso em: 22 jun. 2019.

PEREIRA, M. E. C. **C'est toujours la même chose: Charcot e a descrição do Grande Ataque Histérico**. Revista Latinoamericana de Psicopatologia Fundamental. São Paulo, v. II, n. 3, p. 159-165, 1999.

RIOS, I. **Os Múltiplos Papéis**. Revista HSM MANEGMENT. São Paulo, HSM, n.130. p.49-55, 2018.

ROUDINESCO, E.; PLON, M. Dicionário de Psicanálise. Supervisão de JORGE, M.A.C. Tradução RIBEIRO, B.; MAGALHÃES, L. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 1998.

ROUDINESCO, E. **Por que a Psicanálise?** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 1999.

QUINET, A. **As 4 + 1 Condições de Análise.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 1991.

QUINET, A. **A descoberta do Inconsciente.** Rio de Janeiro: 3 ed., Jorge Zahar Editores, 2008.

SAUSSURE, *F*. **Curso de linguística geral**. França: Payot, 1916.

SCHWAB, K. **A Quarta Revolução Industrial**. Revista HSM Management. São Paulo, v.120, p.20-25, 2017.

SILVA, Sandra.R. **O Momentum do *Coaching***. Revista HSM Management. São Paulo, v.130, p.51-53, agosto de 2018

SILVA, A. M. B. **Mentes Perigosas: o psicopata mora ao lado.** Rio de Janeiro: Editora Fontanar, 2008.

SIMON, R. **Psicologia Clínica Preventiva**: novos fundamentos. São Paulo: EPU, 1989.

TRILHAR RH CONSULTORIA E *COACHING*. **O que é *Coaching*?** Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: https://www.consultoriatrilhar.com.br/o-que-e-o-*Coaching*/. Acesso em:05 jun. 2019.

TRILLAT, E. **História da Histeria**. São Paulo: Escuta, 1991.

TOREZAN, Z.; AGUIAR, F. **O Sujeito da** Psicanálise**: Particularidades na Contemporaneidade.** Revista Subjetividades. Fortaleza, v.11, n.2, P.525-554, 2011. Disponível em: https://periodicos.unifor.br/rmes/issue/view/376. Acesso em 20 jan., 2020.

UNDERHILL, B. ***Coaching* Executivo para Resultados**. O guia definitivo para o desenvolvimento de líderes organizacionais. São Paulo: Novo Século, 2010.

WHITMORE, J. ***Coaching* para performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

WOLK, L. ***Coaching*: a arte de soprar brasas**. Rio de Janeiro: Qualytmark, 2008.

YOSHIDA, E.; SANTEIRO, T.; SANTEIRO,F.; ROCHA, G. **Psicoterapias breves psicodinâmicas: características da produção científica nacional e estrangeira (1980/2003)**. Periódicos eletrônicos em psicologia. PsicoUSF**.** Campinas, v.10, n.1, 2005. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712005000100007. Acesso em 20 jan. 2020.

ZAIB, J.; GRIBELER, J. **Manual de *Coaching* Educacional: transformando gestores e professores em líderes inspiradores**. São Paulo: Leader, 2013.

APÊNDICE A

Conselho Federal de Psicologia

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA

Nota Orientativa sobre COACHING

O Conselho Federal de Psicologia (CFP), no uso de suas atribuições legais conferidas pela Lei 5766, de 20 de dezembro de 1971, e considerando as demandas da categoria em relação a um posicionamento referente à utilização do coaching na prática profissional, vem a público orientar:

A(o) psicóloga(o), ao utilizar o coaching na sua prática profissional deverá seguir rigorosamente os princípios fundamentais e artigos do Código de Ética Profissional do Psicólogo (Res. CFP nº 010/2005).

A(o) psicóloga(o) baseará seu trabalho no conhecimento técnico, científico e ético da profissão e zelará pela garantia dos serviços prestados, visando à proteção da população atendida.

O Conselho Federal de Psicologia destaca ainda que, embora não exista regulamentação legal específica para a utilização do coaching, tal prática é caracterizada por ser um processo breve que se propõe a auxiliar o indivíduo a alcançar objetivos previamente definidos a partir de metodologias que envolvam a conscientização de elementos da vida, da história, interesses e potencialidades, e que transita em campos de atuação que permeiam o autoconhecimento e o desenvolvimento humano. Assim sendo, entende que o trabalho da(do) psicóloga(o) na utilização

do coaching é de extrema importância para a realização de um trabalho que vise à proteção e garantia do cuidado com a sociedade.

É necessário ressaltar que, ao exercer o coaching, enquanto psicóloga(o), a(o) profissional está sujeita(o) à totalidade do Código de Ética (Res. CFP n. 010/2005), devendo respeitar seus princípios fundamentais, conhecer e cumprir com suas responsabilidades, garantindo que seu trabalho seja baseado no respeito, na promoção da liberdade, da dignidade, da igualdade e da integridade do ser humano, visando promover a saúde e a qualidade de vida das pessoas. Sempre com o compromisso de que sua atuação não caracterize negligência, preconceito, exploração, violência, crueldade ou opressão, não induzindo a convicções políticas, filosóficas, morais, ideológicas, religiosas, raciais, de orientação sexual e identidade de gênero.

Além disso, é importante destacar que a(o) psicóloga(o) assumirá a responsabilidade profissional desde que capacitada(o) pessoal, teórica e tecnicamente, não realizando previsão taxativa de resultados, assegurando o sigilo profissional, exceto, em caso de previsão em legislações vigentes, realizando registro documental conforme orientação da Resolução CFP n. 001/2009,

SAF SUL, Quadra 2, Lote 2, Bloco B, Ed. Via Office, Térreo, sala 104 - CEP: 70.070-600 - Brasília/DF - Brasil
Fone: (61) 2109-0100 - FAX: (61) 2109-0150 - www.cfp.org.br

fornecendo a quem de direito resultados decorrentes da prestação de serviços e, fornecendo sempre que solicitado, os documentos pertinentes ao bom termo do trabalho, estabelecendo acordos de prestação de serviços que respeitem o direito da(o) usuária(o), estando atenta(o) para situações nas quais seus vínculos pessoais e profissionais atuais ou anteriores possam afetar a qualidade do trabalho a ser realizado e encaminhando demandas que sejam conflitantes com a proposta profissional estabelecida.

Ademais, qualquer profissional que não esteja inscrito no CRP, e que se utilizar de métodos e técnicas privativas da(o) psicóloga(o) durante sessões de coaching, ou que desenvolva, de alguma forma, atribuições restritas à Psicologia, estará incorrendo em exercício ilegal da profissão, de acordo com o art. 30 da Lei nº 5.766/71, e art. 47 da Lei das Contravenções Penais, sob pena de prisão simples ou multa (Decreto-lei Nº 3.688, de 3 de outubro de 1941).

Apesar do destaque de alguns pontos da legislação profissional nessa nota por ter maior relação com a prática do coaching, ressaltamos que o Código de Ética, demais Resoluções do Sistema Conselho de Psicologia e demais legislações pertinentes deverão ser consideradas no exercício profissional.

Nota de Rodapé:

O terceiro e quarto parágrafos desta Nota Orientativa abarca os princípios fundamentais I e II, além dos Artigos 1º, "b", "e", "f" e "g" e "h", Art. 2º, "g", "h" e "k", Art. 9º, Art. 10 e Art. 20, "e" do CEPP.

SAF SUL, Quadra 2, Lote 2, Bloco B, Ed. Via Office, Térreo, sala 104 - CEP: 70.070-600 - Brasília/DF - Brasil
Fone: (61) 2109-0100 - FAX: (61) 2109-0150 - www.cfp.org.br

APÊNDICE B

CATEGORIA	AUTORIA	FEVEREIRO '14
Pareceres	Gabinete de Estudos Técnicos	

Parecer sobre Coaching

Parecer sobre Coaching

Cabe à Ordem dos Psicólogos Portugueses, de acordo com o art.º 3º, alíneas a), b) e c) da Lei nº 57/2008, de 4 de Setembro, com a redacção dada pela Lei nº 138/2015, de 7 de Setembro, a defesa dos interesses gerais dos utentes, a representação e a defesa dos interesses gerais da profissão de Psicologia e a regulação do acesso e do exercício da mesma.

Nesse sentido, julgamos pertinente esclarecer alguns factos relativamente ao **Coaching**.

Em Portugal, existe um número indeterminado de pessoas e instituições que reclamam o exercício de actividades de Coaching. No entanto, é difícil identificar quer a sua qualificação, quer a verdadeira natureza das actividades que realmente exercem. Não é fácil seleccionar Coaches que possuam um conjunto de requisitos éticos e profissionais considerados essenciais para realizar e credibilizar a prática do Coaching.

O Coaching é um "negócio" não regulado, pautado por muitas **pseudo-qualificações**, acreditações sem significado e "grandes nomes" auto-reconhecidos como "líderes" na matéria, que usam a denominação Coaching para se promoverem. Qualquer pessoa se pode auto-denominar "Coach Certificado", qualquer pessoa pode criar uma organização de formação para coaches.

A população em geral tem um desejo claro de estratégias para melhorar o bem-estar e facilitar a realização de objectivos pessoais e profissionais. A importância da Saúde Psicológica revela-se, por um lado, nas necessidades e pedidos de ajuda da população, e por outro na atracção que estes aspectos geram em profissionais com formações distintas da área da saúde e que procuram ganhar dinheiro através de práticas de "Coaching". Frequentemente, **a população não está bem informada** sobre o que constitui uma qualificação válida e confiável e, por isso, pode ser facilmente confundida e enganada pela validade das pretensas competências de alguns Coaches.

Importa então esclarecer **o que é o Coaching**. O Coaching consiste em promover o potencial de alguém, maximizando o seu desempenho e facilitando a aprendizagem e o desenvolvimento de competências. Baseia-se em aspectos da teoria e da prática psicológicas e nas abordagens de educação de adultos (Palmer & Whybrow, 2007). Segundo Grant (2006) o Coaching pode ser entendido como a aplicação sistemática da ciência comportamental à melhoria da experiência de vida, do desempenho no trabalho e do bem-estar dos indivíduos, grupos e organizações, que não apresentam problemas de saúde mental clinicamente significativos ou níveis muito elevados de sofrimento.

Desta forma, em termos gerais, o Coaching situa-se na intersecção da **Psicologia Clínica, do Desporto, Organizacional e da Saúde**. Qualquer uma destas formações de base preparam o Psicológo para trabalhar com os clientes recorrendo a técnicas científicas válidas para os ajudar a atingir os seus objectivos pessoais e profissionais.

Os Psicólogos têm estado envolvidos em actividades de Coaching desde há muitos anos. Aliás, as próprias raízes do Coaching remontam a teorias da Ciência Psicológica, como a de Maslow, e estão relacionadas com os factores subjacentes à emergência do movimento da Psicologia Positiva (Grant, 2006). Os Coaches Psicólogos utilizam um conjunto amplo de abordagens teóricas - psicodinâmicas, sistémicas, cognitivo-comportamentais e humanistas - no seu trabalho.

É esta **aplicação sistemática da ciência comportamental baseada em evidências**, assim como uma **abordagem holística**, que distingue o Coaching da apropriação do termo "coaching" por algumas abordagens "ateóricas" que existem no mercado.

Só compreendendo os **princípios psicológicos que subjazem ao desempenho humano** (e que estão na base do coaching), o Coaching será eficaz. Caso contrário, os Coaches serão capazes de utilizar alguns comportamentos e técnicas associadas ao coaching, mas não conseguirão atingir os resultados pretendidos (Palmer & Whybrow, 2007). Um Coach não Psicólogo reduz o Coaching a uma técnica, menosprezando o seu verdadeiro potencial e benefício para o cliente.

Segundo Chema Buceta (um conhecido Professor de Psicologia e Coach), para além deste background teórico, o Coaching inclui um conjunto de **estratégias psicológicas**, de eficácia comprovada, cujo ojectivo é contribuir para a motivação, a reflexão, o compromisso, o estabelecimento de objectivos, a tomada de decisões, a melhoria das relações interpessoais. Tudo isto não pertence a uma nova ciência, mas sim a uma que já existe: a Psicologia.

É à Psicologia que compete estudar, compreender, avaliar e modificar o comportamento humano. Ainda que o Coaching possa não ser um campo profissional exclusivo dos Psicólogos, os Psicólogos são a referência principal - **o conhecimento científico da Psicologia é o pilar do Coaching.**

Os Psicólogos detêm diversos factores importantes que fundamentam a sua adequação e a sua credibilidade enquanto Coaches. Não só os Psicólogos trazem para o Coaching um conhecimento e compreensão sólidos da Psicologia subjacente à mudança do comportamento, como também têm a capacidade de desenvolver intervenções de Coaching baseadas em teorias científicas e processos e técnicas baseadas em evidências (Grant, 2006).

Alguns dos temas mais frequentes no Coaching dizem respeito à gestão do stresse, à gestão dos conflitos, à gestão dos relacionamentos interpessoais ou ao desenvolvimento do controlo emocional - todos estes **temas fazem parte das competências de um Psicológo e dos actos que realiza enquanto Profissional de Psicologia – actos psicológicos.**

Para além disso, a Psicologia é uma profissão reconhecida, com qualificações académicas e uma formação bem estabelecida e rigorosa, um **Código de Ética** exigente e uma **Ordem** capaz de regular a profissão, assim como um **Conselho Jurisdicional**, que zela pela protecção dos utentes combatendo as más práticas em Psicologia.

Embora um conjunto de competências de gestão e consultadoria possam ser bastante úteis neste mercado, **sempre que um Coach trabalha em temas que requerem um desenvolvimento cognitivo e emocional significativo, então o Coaching deve ser realizado por Psicólogos.** A situação contrária poderá significar riscos significativos para o cliente.

Construir uma relação (terapêutica) Coach-Coachee e aplicar estratégias psicológicas exige uma formação sólida, muitas horas de prática e o seguimento de um Código Deontológico. Quando se trabalha para ajudar alguém é dever do profissional assumir a responsabilidade de acompanhar o cliente para a ém dos resultados positivosimeatos - a euforia e as emoções positrvas iniciais transformam-se muitas vezes em depressão após o confronto com a realidade. Esta:rão outros profissionais, com otrtras formações de base, dispostos a assumir a responsabilidade a que um profissional da Psicologia se compromete? A Psicologia, enquanto ciência do comportamento, fornece aos seus profissionais, qualificações e treino exigentes, enquadrados por um Código Deontológico rigoroso.

Sublinhe-se que, em casos de más práticas um Psicólogo Coach pode ser simultaneamente responsabilizado pelo Conselho Jurisdicional e por um tribunal. uma vez que ao abrigo da lei é o profissional mais adequado para intervir em contextos que envolvem a mudança comportamental.

Concluindo, o conhecimento téorico e aplicado construído e acumulado durante mais de um sé-culo significa que os Psicó ogos estão numa posição ideal para ajudar os clientes a trabalhar problemas que requerem desenvotvimento cognitivo e emocional. É este um dos c-ampos de especialidade da Psicologia.

Por último, é necessário sublinhar dois aspectos: 1) o âmbito de aplicação do Coaching tem algumas limitações e não deve ser utilizado em casos onde se verifique a existência de problemas de Saúde Psicológica; 2) a prática da psicologia e a prestação de serviços psicológicos por profissionais não qualific-ados coloca uma ameaça à saúde públic-a, assim como à segurança e ao bem-estar da população, pelo que deverá ser ponderado com extrema cautela.

Referências Bibliocráfieas

Grant, A. (2006). A personal perspective on professional coaching and the development of coaching *psychology .International Coach;ng Psychology Review,* 1(50), 12-22.

Palmer, S. & Whybrow, A. {2007) (eds.). *Handbook of Coaching Psycho/ogy.* East Sussex: Routdlege.