

**ENTRE COACHES E COLABORADORES:  
o sujeito do desempenho**

**BETWEEN COACHES AND COLLABORATORS:  
*the performance subject***

---

Simã Catarina de Lima Pinto\*

**Resumo**

As práticas corporativas na sociedade contemporânea ultrapassam os limites da esfera do trabalho e alcançam as demais instâncias da vida dos indivíduos. Com isso, trabalhadores passam a ser denominados de colaboradores no intuito de que a negatividade e os limites presentes na disciplina à qual eles se submetem no trabalho sejam neutralizados. Para além do âmbito corporativo, ocorre também a proliferação de *coaches* cujos serviços oferecidos nos meios digitais se direcionam ao alcance de maior desempenho nas demais instâncias da vida para além do trabalho. Por conseguinte, a partir da literatura que trata de questões que se relacionam com esse cenário contemporâneo neoliberal, propõe-se neste ensaio uma reflexão crítica que permita compreender que os atuais colaboradores e *coaches*, além de refletirem o **homem da empresa e da produção** em Foucault, expressam o que Byung-Chul Han chamou de **sujeito do desempenho**.

**Palavras-chave:** Colaboradores. *Coaches*. Positividade. Desempenho.

**Abstract**

Corporate practices in contemporary society go beyond the limits of the sphere of work and reach the other instances of individuals' lives. With this, workers come to be called employees in order that the negativity and the limits present in the discipline to which they submit at work are neutralized. In addition to the corporate scope, there is also a proliferation of coaches whose services offered in digital media are aimed at achieving greater performance in other areas of life besides work. Therefore, based on the literature dealing with issues that relate to this contemporary neoliberal scenario, a critical reflection is proposed that allows to understand that the current employees and coaches, in addition to reflecting the man of the company and the production in Foucault, express what Byung-Chul Han called a performance subject.

**Keywords:** Collaborators. *Coaches*. Positivity. Performance.

**Introdução**

O filósofo Byung-Chul Han descreveu a sociedade do desempenho como aquela que não é mais marcadamente disciplinar como retratada em **Vigiar e Punir** de Michel Foucault, mas, para além disso, uma sociedade na qual seus indivíduos não mais se sujeitam à negatividade, à proibição e à constante limitação do **não**. Ao invés da contenção presente na negatividade, para Han (2015), a sociedade do desempenho se constitui com base na positividade e na afirmação que o **poder** ilimitado promete. É nesse contexto que se constitui um sujeito cuja estrutura existencial é pautada numa positividade excessiva que determina a “superprodução”, o “superdesempenho”.

---

\* Doutoranda e mestra pelo Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Direito da Universidade Federal Fluminense. Mestranda em Filosofia pela Universidade Federal Fluminense. Pós-graduada em Filosofia Contemporânea e em Direito Público. E-mail: simacatarina@id.uff.br

Com base nisso, este texto busca refletir criticamente acerca da confluência do sujeito do desempenho de Han com o “homem da empresa” em Foucault, cuja vida é organizada em termos de investimento, pois em ambos o paradigma não seria mais alicerçado apenas no consumo, mas na concorrência, associada a uma ilimitada liberdade de escolha. O diálogo entre ambos os autores permite apresentar uma reflexão crítica sobre o sujeito do desempenho na sociedade contemporânea, de modo que esse é ora aquele que se vê como um colaborador e não mais como um empregado, ora aquele que consome os serviços oferecidos por *coaches* que proliferam nos meios digitais, ambos aqui compreendidos como sujeitos produzidos pela sociedade do desempenho.

No que diz respeito aos colaboradores, a reflexão parte da substituição do termo trabalhador ou empregado por colaborador que remete à ideia de uma ausência de subordinação do empregado em relação ao seu empregador, no intuito de que ele se torne mais produtivo sem que se sinta compelido a isso, o que ocorre num contexto de intensa precarização e flexibilização das relações de trabalho. Nesse cenário, para Ricardo Antunes (2011, 2015), novas formas de exploração são impostas como mais um mecanismo disciplinador do trabalho por meio da constituição de um universo discursivo do capital. A partir disso, apresenta-se a discussão teórica com base na qual o poder circula, uma vez que, embora Antunes aponte com precisão um conjunto de termos, expressões e práticas corporativas atualmente adotadas nos meios corporativos, a perspectiva adotada neste ensaio é a de que, em vez de existir um ponto de origem do poder, existem práticas de poder que o fazem circular nesses meios.

Em relação aos *coaches*, trata-se de um termo da área corporativa que se refere a “um profissional qualificado a ajudar uma pessoa a ampliar suas competências, levando-o de um posicionamento a outro” (COSTA, 2015, p. 68) cuja atuação, conforme se verá, é pautada na alta performance e no alcance de resultados. A reflexão proposta se dá com base na proliferação desses profissionais<sup>1</sup> nas plataformas digitais a partir dos quais se pode verificar uma homogeneidade do discurso utilizado, baseado em jargões que se valem da supervalorização da alta performance, do desempenho, do aumento da produtividade, do sucesso financeiro, do desenvolvimento pessoal e de resultados. Todos esses jargões do mundo corporativo se conjugam com a busca da liberdade pessoal e se relacionam, conseqüentemente, à concorrência e ao lucro, estabelecendo parâmetros dentro dos quais a vida dos indivíduos deve ser organizada.

É importante observar que o objetivo deste trabalho é propor uma reflexão não acerca da eficácia ou aplicabilidade dos discursos ou mesmo da atividade em si dos *coaches* e profissionais afins que oferecem esses serviços; o objetivo é, antes de tudo, chamar a atenção para a homogeneidade e massificação presentes no universo corporativo no que tange aos colaboradores e aos *coaches* os quais ilustram o sujeito do desempenho, caracterizado pela ausência de pensamento crítico acerca do trabalho e de si mesmo numa sociedade cada vez mais

---

<sup>1</sup> A International Coach Federation (ICF) divulgou, em 2017, a existência de 50 mil profissionais de *coaching* no mundo, sendo que no Brasil o crescimento desses profissionais no mercado foi de mais de 300%. (DUTRA, 2018).

marcada por um pensamento corporativo. Ou, como colocou Casara (2020), a um pensamento simplificado que se reflete no empobrecimento da linguagem que abre caminho a afirmações, convicções e certezas delirantes.

Diante desse cenário, é importante observar que se trata menos de se presumir a anulação da subjetividade pela racionalidade neoliberal, dando a impressão de se evitar espaços para o contraditório, do que expor o contexto arbitrário e contingencial que atravessa o momento presente. Em Foucault (1994, p. 182), “tantas coisas podem ser mudadas, frágeis como são ligadas a mais contingências do que necessidades, a mais arbitrariedades do que evidências, mais a contingências históricas complexas mas passageiras do que a constantes antropológicas inevitáveis...”

### **De trabalhadores a colaboradores**

Desde meados dos anos 1970, o capitalismo parece ter sofrido uma mutação, que foi transformando e se renovando a fim de “favorecer a financeirização das empresas, o nascimento do capital imaterial” (DUNKER, 2020, p. 181). A proteção social, bem como a narrativização do sofrimento foram substituídas pela “administração do sofrimento, em dose correta e de forma adequada” (DUNKER, 2020, p. 181). Do mesmo modo, a negatividade foi substituída pela positividade (HAN, 2015). Essas transformações circunscrevem um momento caracterizado “por uma homogeneização do discurso do homem em torno da figura da empresa. Essa nova figura do sujeito opera uma unificação sem precedentes das formas plurais da subjetividade” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 321). Um dos reflexos disso pode ser observado pela alteração de termos comumente utilizados em ambientes corporativos, bem como de determinadas práticas nesses ambientes no intuito de modificar a percepção dos indivíduos acerca de seu trabalho e da maneira como eles o desempenham.

Trata-se de termos que demarcam uma sociedade cujo trabalho era compreendido como uma das formas de controle disciplinar, mas que hodiernamente é compreendido de um modo positivo, cujo mecanismo de poder não proíbe – já que não possui a característica de um controle direto sobre os trabalhadores na forma de uma subordinação –, mas, diferente disso, é permissivo, incitando comportamentos que maximizam a produção. Um mecanismo sofisticado de exercício do poder organizacional cujo pressuposto é afastar a ideia de um controle produtivo, o que se dá por meio de uma permissividade que insere o trabalho no cotidiano de uma maneira que o valor da produtividade e da competitividade seja pulverizado no corpo social e, conseqüentemente, em outros aspectos da vida dos indivíduos. Isso pode ser ilustrado no uso e aplicação da expressão “flexibilidade” ou “flexibilização” que, conforme colocam Antunes e Praun (2015, p. 412), “se expressa na diminuição drástica das fronteiras entre atividade laboral e espaço da vida privada, no desmonte da legislação trabalhista, nas diferentes formas de contratação da força de trabalho e em sua expressão negada, o desemprego estrutural”. Ocorre,

por conseguinte, a ruptura dos “limites e as regulamentações de quase tudo: onde se trabalha, quanto se trabalha, com quem, como etc., hoje em dia muito da responsabilidade recai sobre o trabalhador” (ZAPATA, 2017, *apud* FANJUL, 2017, n. p.).

Embora para Antunes o gerenciamento por metas opere pelo engajamento “voluntário” dos trabalhadores com vistas ao aumento da produtividade e se configure como “mais um mecanismo disciplinador do trabalho” (ANTUNES; PRAUN, 2015, p. 418), que parte de uma “flexibilidade liofilizada, aparentemente mais ‘participativa’” (ANTUNES, 2011, p. 416), a produtividade de que aqui se trata, embora contenha algumas chaves de compreensão semelhantes às utilizadas por Antunes, é compreendida de modo diverso. Isto é, trata-se de uma produtividade que é instituída por meio de mecanismos de poder que funcionam de modo mais sofisticado e, portanto, mais sutil, pulverizados no corpo social e não apenas concentrados em um único ponto a partir do qual o poder produtivo se irradia disciplinarmente.

A despeito de o paradigma teórico relativo ao exercício do poder utilizado por Antunes não coincidir integralmente com o que é utilizado neste artigo, porquanto em Antunes há uma centralidade do poder que se impõe apenas de fora para dentro, de modo a oprimir e disciplinar o trabalhador sem que haja a participação direta desse no processo de exercício de poder, o que resulta numa divergência das bases teóricas, a análise que ele faz das novas práticas no meio corporativo é pertinente a esta proposta, na medida em que o uso de termos como “empregado” ou “funcionário”, que antes remetiam a uma ideia de disciplina e subordinação, recebem um novo termo que permite falsear sua carga significativa: o termo “colaborador”. Como observou Antunes em dois momentos que assinalam práticas que definem a alteração de termos, bem como de um *modus operandi* corporativo:

as práticas de imposição de “metas” como medição cotidiana da produção, as definições de “competências” a serem realizadas pelos “colaboradores”, tornaram-se o ideário e a pragmática empresarial da empresa flexível vigente no mundo financeiro (ANTUNES, 2015, p. 10).

As “responsabilizações” e as “individualizações”, os “parceiros” ou “consultores”, os “envolvimentos” dos novos “colaboradores”, as “metas” e “competências” que povoam o universo discursivo do capital são, portanto, traços fenomênicos, encobridores de uma acentuada informalização e precarização do trabalho financeiro (ANTUNES, 2011, p. 416).

Esses termos pressupõem não a negatividade do controle disciplinar ou “um mecanismo disciplinador do trabalho”, como colocou o autor, mas, diferentemente disso, assume-se aqui que são termos que favorecem a ideia de uma positividade, uma vontade deliberada propensa a assumir competências que permitem que se atinjam níveis de produtividade, sucesso financeiro e profissional. Isso é flagrantemente verificado na literatura organizacional que propõe, desde o final dos anos 1980, como em Evered e Selman (1989), uma mudança de paradigma de uma

gestão de controle para uma gestão de capacitação como paradigma de novas técnicas de gerenciamento, as quais passaram a buscar maior desempenho por meio da substituição da ideia de “tentar controlar os outros” por outra de “capacitar os outros” (*control versus empowering*), a fim de aumentar o desempenho organizacional (EVERED; SELMAN, 1989, p. 8-9).

Com isso, a antiga ideia de subordinação e dependência em relação à empresa dá lugar ao “homem da empresa e da produção” (FOUCAULT, 2008, p. 201), que, no atual contexto, não mais acredita ser mero empregado, mas passa a ser colaborador. Neste sentido, isso fundamenta as “grandes proclamações a respeito da importância do ‘fator humano’ que pululam na literatura da neogestão” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 322), as quais devem ser lidas, de acordo com Dardot e Laval (2016), sob um tipo de poder a partir do qual o homem não se reduz a um objeto passivo; o novo trabalhador, isto é, o colaborador, passa a ser visto como aquele que participa e se engaja plena e completamente nas atividades da empresa que lhe emprega. Essa nova perspectiva de poder vai ao encontro da “vontade de realização pessoal” desse ser desejante, cujo projeto ele quer levar a cabo motivadamente. Ele mesmo é o próprio “substituto dos dispositivos de direção das condutas” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 322).

Do caráter negativo da disciplina exercida sobre o empregado passa-se a uma positividade colaborativa e, acima de tudo, produtiva. Laval (2020) observa que enquanto as disciplinas limitavam a liberdade, o poder biopolítico maximiza os processos vitais da população, de modo que se desloca o olhar “das técnicas de produção às tecnologias da circulação” (LAVAL, 2020, p. 57). Conforme apontou Zapata (2017, *apud* FANJUL, 2017, n. p.), “o que se pretende é criar uma cultura corporativa forte em que os elementos emocionais e íntimos, como os apelos à paixão, são cada vez mais importantes”. Busca-se agora produzir “um ser cuja subjetividade deve estar inteiramente envolvida na atividade que se exige que ele cumpra. Para isso, deve-se reconhecer nele a parte irredutível do desejo que o constitui” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 322), o que se dá por meio de um mecanismo de controle de tipo positivo, que produz um poder que, embora fabricado externamente ao sujeito, produz efeitos em sua subjetividade, como se ocorresse de dentro para fora.

Isso pode explicar, por exemplo, o que levou um grupo de seis funcionários de uma rede de franquias, espontaneamente, e sem qualquer imposição ou solicitação, a tatuarem em seus próprios corpos o número da meta de novas unidades da empresa que seriam abertas no país, ideia essa que, de acordo com um dos empregados da empresa, teria partido dos próprios funcionários, que não quiseram desistir da decisão (MARCHESAN, 2020). Essa situação ilustra a técnica de dominação por meio da qual, com menos desgaste, o sujeito de obediência internaliza as instâncias de domínio que lhes são exteriores e as transforma em parte componente de si, de modo que ele não chega a perceber que se trata de uma violência naturalizada que ele impõe a si mesmo, a ponto de tomar certa decisão sem que para isso a ideia lhe tenha sido sequer sugerida ou apresentada pelas instâncias externas de poder (HAN, 2017c). Isto é, o colaborador “deve trabalhar para sua própria eficácia, para a intensificação de seu esforço, como se essa conduta

viesses dele próprio, como se essa lhe fosse comandada de dentro por uma ordem imperiosa de seu próprio desejo, à qual ele não pode resistir”, o que permite a supressão de qualquer sentimento de alienação ao obedecer a um desejo que ele acredita ser seu, sem quaisquer interferências (DARDOT; LAVAL, 2016, p.322).

De acordo com as próprias pesquisas na área organizacional, há uma legitimação desses novos e sutis mecanismos de controle, de modo que “aprendizado e desenvolvimento” devem ser promovidos a fim de que as organizações sejam beneficiadas com “equipes de alta performance, o que produz melhores resultados de forma mais eficiente, além de ter pessoas alinhadas com os objetivos organizacionais” (COSTA, 2015, p. 74). Isso reflete a alteração que ocorre nas relações de trabalho e que converge para o que Han (2015) colocou como uma substituição do paradigma da disciplina pelo paradigma do desempenho que é um esquema positivo do poder,

pois a partir de um determinado nível de produtividade, a negatividade da proibição tem um efeito de bloqueio, impedindo um maior crescimento. A positividade do poder é bem mais eficiente que a negatividade do dever. Assim o inconsciente social do dever troca de registro para o registro do poder. O sujeito de desempenho é mais rápido e mais produtivo que o sujeito da obediência. O poder, porém, não cancela o dever. O sujeito de desempenho continua disciplinado. Ele tem atrás de si o estágio disciplinar. O poder eleva o nível de produtividade que é intencionado através da técnica disciplinar, o imperativo do dever. Mas em relação à elevação da produtividade não há qualquer ruptura; há apenas continuidade (HAN, 2015, p. 25).

Embora Han (2015) aponte para a substituição da sociedade disciplinar de Foucault pela sociedade do desempenho, é possível perceber em seu texto a afirmação da relevância da sociedade disciplinar para a sociedade do desempenho, já que essa última seria a continuidade daquela. Han refuta algumas características do conceito de biopolítica de Foucault. Entretanto, pode-se observar que há uma aproximação da analítica do poder deste com a sociedade do desempenho daquele, na medida em que, já no contexto do desempenho (positividade) e não mais da disciplina (negatividade), pode-se dizer que as propostas de ambos os autores se assemelham, como se pode verificar em Foucault:

se o poder só tivesse a função de reprimir, se agisse apenas por meio da censura, da exclusão, do impedimento, do recalcamento, à maneira de um grande super-ego, se apenas se exercesse de um modo negativo, ele seria muito frágil. Se ele é forte, é porque produz efeitos positivos a nível do desejo – como se começa a conhecer – e também a nível do saber. O poder, longe de impedir o saber, o produz.” (FOUCAULT, 1979, p. 148).

A aproximação de ambos os autores se dá porque o funcionamento de um poder positivo em Foucault ocorre num nível muito mais elementar do que um poder proibitivo; é um poder que está presente no cotidiano e que se torna, por vezes, imperceptível. É nesse sentido que ocorre a atualização de termos sinônimos no meio corporativo, os quais, na prática, referem-se à mesma situação. A substituição de termos como “trabalhador”, “empregado” ou “funcionário”

para “colaborador”, cujo significado pode evocar uma compreensão distinta dos termos originais que é difundida no meio corporativo, é capilarizada e irradiada no corpo social. A substituição dos termos, entretanto, embora possa alterar o significado e, portanto, sua compreensão, não promove a alteração equivalente do significado na prática, na medida em que o “colaborador” permanece sendo o “trabalhador”. O que muda é sua percepção em relação à própria “autonomia” e “liberdade” no trabalho que, para o empregado, passa a se pautar numa ideia de independência e ausência de submissão, porquanto ele incorpora valores corporativos neoliberais: “No lugar de proibição, mandamento ou lei, entram projeto, iniciativa e motivação. A sociedade disciplinar ainda está dominada pelo *não*. Sua negatividade gera loucos e delinquentes. A sociedade do desempenho, ao contrário, produz depressivos e fracassados” (HAN, 2015, p. 24-25).

A sociedade do desempenho de Han é pautada no excesso de positividade na qual “o explorador é ao mesmo tempo o explorado. Agressor e vítima não podem mais ser distinguidos. Essa autorreferencialidade gera uma liberdade paradoxal que, em virtude das estruturas coercitivas que lhe são inerentes, se transforma em violência” (HAN, 2015, p. 30). De acordo com Franco *et al* (2020), há uma subjetividade ilusoriamente inflada que, quando esvaziada, provoca, inevitavelmente, sentimentos associados ao fracasso, tais como frustração, angústia e autoculpabilização. Pode-se dizer que esses sentimentos são diametralmente opostos à positividade imposta pela sociedade do desempenho que é avessa ao fracasso e à tristeza, razão pela qual o sujeito do desempenho é um potencial homem depressivo, “é aquele *animal laborans* que explora a si mesmo e, quiçá deliberadamente, sem qualquer coação estranha. É agressor e vítima ao mesmo tempo” (HAN, 2015, p. 28). Ele é sempre um potencial depressivo quanto mais se entrega à positividade, já que “a lamúria do indivíduo depressivo de que nada é possível só se torna possível numa sociedade que crê que nada é impossível” (HAN, 2015, p. 29) porque vive numa “sociedade permissiva e pacificada” na qual a “positivação do mundo faz surgir novas formas de violência” (HAN, 2015, p. 19).

Na sociedade do desempenho há um direcionamento discursivo e subjetivo à produtividade que “habita, naturalmente, o inconsciente social, o desejo de maximizar a produção” (HAN, 2015, p. 15), na qual “acredita-se que tudo que se é deve-se a si mesmo por uma espécie de auto-engendramento” (MATOS, 2008, p. 462) e a partir da qual se acredita que “aqueles que fracassarem em prosperar sob tais condições sociais não podem culpar ninguém nem coisa alguma além de si mesmos” (HAMANN, 2012, p. 101).

Enquanto esse sujeito se atém às fórmulas corporativistas no intuito de se beneficiar e se fazer parte da engrenagem, porquanto ele se afaste da sensação de ser controlado e se sinta “livre da instância externa de domínio que o obriga a trabalhar ou que poderia explorá-lo” (HAN, 2015, p. 29), o sujeito do desempenho é um potencial depressivo, uma vez que “o depressivo é o inválido dessa guerra internalizada. A depressão é o adoecimento de uma sociedade que sofre sob o excesso de positividade” (HAN, 2015, p. 29), pautada a partir de uma lógica de reconhecimento que enreda o sujeito narcisista do desempenho e o direciona ainda mais ao

seu ego, em que ele se afunda numa **depressão do sucesso** (HAN, 2017a). A sociedade do desempenho é uma sociedade positiva que não “admite qualquer sentimento negativo. Deste modo, esquecemos como se lida com o sofrimento e a dor, esquecemos como dar-lhes *forma*” (HAN, 2017b, p. 18). Conseqüentemente, há um empobrecimento do sujeito que decorre, pode-se dizer, do empobrecimento da linguagem, na medida em que “a lógica das mercadorias esconde o negativo e o complexo enquanto apresenta discursos que mostram as coisas existentes como pura positividade e simplicidade” (CASARA, 2020, p. 90).

Zapata (2017, *apud* FANJUL, 2017, n.p.) aponta a existência de uma “concepção fantasiosa do eu empreendedor, da iniciativa pessoal do herói que tudo pode com a autogestão e que, no limite, é o único responsável pelos êxitos ou pelos fracassos” que sobrecarrega o trabalhador, “a quem se pede que ultrapasse seus limites e ao mesmo tempo saiba impô-los a si mesmo”, do mesmo modo que seu salário que, conforme coloca Chauí (2019), passa a ser visto não mais como salário, mas como renda individual. Para Han (2017c), o trabalho do sujeito do desempenho pós-moderno não é voltado ao dever, pois sua máxima não é conformada na obediência, na lei ou no cumprimento de um dever, mas na liberdade, no prazer e na inclinação. Ele não ouve a ninguém, exceto *a si mesmo*, porque ele acredita que deve ser um autoempreendedor.

### **Coaches como gurus da contemporaneidade**

A forma-empresa ultrapassa o meio corporativo e alcança todo o corpo social, abrangendo todas as dimensões da vida. O “homem da empresa e da produção” (FOUCAULT, 2008, p. 201) pretende investir em cada área de sua vida, que se divide em compartimentos, bem-organizada como um valor hábil à concorrência. O atual modelo de sociedade permite que o indivíduo se sinta como parte de um suposto protagonismo no funcionamento da engrenagem, “uma sociedade empresarial” na qual o sujeito se reconhece antes como empresário de si mesmo do que como um sujeito consumidor. “O *homo oeconomicus* que se quer reconstituir não é o homem da troca, não é o homem consumidor, é o homem da empresa e da produção” (FOUCAULT, 2008, p. 201), de modo que o modelo econômico, o modelo da oferta e da procura e o modelo investimento-custo-lucro se transformem num “modelo das relações sociais, um modelo da existência, uma forma de relação do indivíduo consigo mesmo, com o tempo, com seu círculo, com o futuro, com o grupo, com a família” (FOUCAULT, 2008, p. 332).

Dardot e Laval (2016) apontam que o sujeito produzido pela racionalidade neoliberal deve conduzir a si mesmo como uma entidade de competição cujo intuito deve ser a maximização de seus resultados, o que inclui a exposição a riscos e a responsabilidade pelo seu próprio fracasso. Por isso, “‘Empresa’ é também o nome que se deve dar ao governo de si na era neoliberal. O que quer dizer que esse ‘governo de si empresarial’ é diferente e muito mais do que a ‘cultura de empresa’” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 323).

Com isso, produz-se um sujeito cuja sociabilidade é concorrencial, pautada em jogos

de interesses que direcionam suas condutas em suas diversas relações. Para Dardot e Laval (2016, p. 324), isso promove uma “reação em cadeia” e o resultado será a produção de “sujeitos empreendedores” que vão reproduzir, ampliar e reforçar as relações de competição “segundo a lógica do processo autorrealizador, que eles se adaptem subjetivamente às condições cada vez mais duras que eles mesmos produziram.” Nesse cenário, a busca por constante aperfeiçoamento e melhores resultados ultrapassa a esfera profissional e chega aos demais âmbitos da vida, de modo que não se trata apenas de consumir mais e melhor a fim de que esses sujeitos se distanciem socialmente dos “consumidores falhos” a que Bauman (2005) se referiu, mas, para além disso, que se diferenciem dos demais em termos de competição, de desempenho, do alcance de melhores metas e padrões de vida.

Observe-se que “as análises de Foucault revelam a tensão existente entre dois regimes de poder que devem coexistir na sociedade capitalista: o regime de controle heterônomo dos indivíduos produtivos e o regime de liberdade de trocas, que supõe uma autonomia individual” (LAVAL, 2020, p. 57). É nessa autonomia individual que tanto a “cultura da empresa”, que produz os colaboradores, quanto o “governo de si empresarial”, que produz o empresário de si mesmo, se pautam, na medida em que o primeiro se dá no campo estritamente organizacional e o segundo nos demais âmbitos da vida do sujeito. Ou, dito de outro modo, é na passagem do controle disciplinar dos indivíduos produtivos e no limiar da governamentalidade biopolítica que esse novo sujeito se constitui.

Neste aspecto, as características do empresário de si mesmo coincidem com o “discurso de promessas de sucesso pleno, realização de sonhos e garantia de bem-aventurança profissional, através da canalização de potenciais internos de cada indivíduo” (SALLES *et al.* 2019, p. 3243), dos *coaches*. Por conseguinte, a “proliferação e massificação do positivo” (HAN, 2017b, p. 25) é refletida no incontável número de *coaches*, *youtubers*, *workshops* em diferentes áreas e com diferentes tipos de conhecimento, voltados ao alcance de metas, propósitos de vida, à busca por alta performance e pela máxima produtividade que constituem o testemunho de “uma verdadeira ‘explosão do aconselhamento’, com tantos especialistas à nossa volta alardeando seus produtos e oferecendo seus serviços: conselhos sobre como garantir que a escolha está certa, que se evitou a opção errada” (BAUMAN, 2011, p. 119).

O imperativo da ausência de limites para que os indivíduos alcancem incessantemente metas profissionais e pessoais reflete uma forma de exercício e circulação de poder distinta da sociedade disciplinar em Foucault, na medida em que neste tipo de regime há um “controle heterônomo dos indivíduos produtivos” cuja organização da produção é feita em “instituições austeras e fechadas” (LAVAL, 2020, p. 57). Diferente disto, a “sociedade de academias de *fitness*, prédios de escritórios, bancos, aeroportos, shopping centers e laboratórios de genética” (HAN, 2015, p. 23) ilustra o sofisticado “mecanismo da circulação dos homens e dos bens no espaço aberto da sociedade concebida como um mercado no qual o comércio humano, qualquer que seja sua natureza, deve ser deixado o mais livre possível.” (LAVAL, 2020, p. 57).

Nesse aspecto, Han (2015) faz uma observação que não corresponde à analítica do poder

em Foucault. Isto é, Han (2015) se utiliza da sociedade disciplinar em Foucault para dizer que sua análise do poder não poderia descrever as modificações da sociedade disciplinar para a sociedade do desempenho, sendo essa última um termo cunhado pelo próprio Han. Sua afirmação, no entanto, desconsidera o deslocamento que Foucault faz da sociedade disciplinar para a sociedade regulamentada por um governo. É de se considerar que a tecnologia biopolítica de Foucault é trabalhada num contexto no qual ainda não havia a variedade de instituições com maior capacidade de produção de liberdade que se tem hodiernamente, as quais se chocam com as instituições que limitavam a liberdade na sociedade disciplinar. Há essa cisão na obra de Foucault, na qual ocorre um deslocamento de um poder disciplinar a um poder regulador.

A produção da liberdade pode ser traduzida pela oferta de *coaches* nos meios virtuais, sempre disponível e em grande variedade de opções, já que “a sociedade positiva evita todo e qualquer tipo de negatividade, pois esta paralisa a comunicação” (HAN, 2017b, p. 24). A homogeneidade do discurso desses profissionais revela a “era do empobrecimento da linguagem” (CASARA, 2020, p. 90) que é também a do empobrecimento do sujeito, na qual “tudo se apresenta como simples para evitar conflitos, dúvidas e perspectivas de transformação” (CASARA, 2020, p. 90-91).

Todo o aparato de opções oferecido nos meios digitais é resumido “à sua habilidade, astúcia e determinação” (BAUMAN, 2011, p. 119). Os termos utilizados por *coaches* ao oferecerem seus serviços traduzem “o empobrecimento da linguagem que reforça a dimensão domínio submissão e leva à identificação com figuras de poder (‘o poder sou eu’)” (CASARA, 2020, p. 91). “É sua ação ou inação que faz toda a diferença entre sucesso e fracasso, prazer e felicidade” (BAUMAN, 2011, p. 119), o que faz com que cada indivíduo acredite que possa escolher um modelo para formatar sua própria vida à maneira como ele entende ser a mais adequada e para isso ele acredita que basta escolher e seguir o protocolo a fim de se chegar ao objetivo: “a escolha está por toda parte, basta fazê-la e seguir o que se escolheu. Se o que você deseja se esquivar, deve haver alguma coisa errada com você, e só com você. Olhe à sua volta: outras pessoas estão fazendo suas escolhas e obtendo o que desejam, por que não você?” (BAUMAN, 2011, p. 118).

Para o “empresário de si mesmo” não há espaço nem desculpa para o ócio, a não ser um ócio que seja produtivo, um ócio que possibilite uma ideia para um novo projeto ou que permita ocupar permanentemente o tempo do sujeito a fim de que ele se torne o sucesso de seu próprio projeto; seu sucesso é seu próprio crescimento pessoal. No entanto, sua pretensa autonomia se dá no campo da governamentalidade que “combina técnicas de dominação e técnicas de si em termos de sujeitos livres” (CANDIOTTO, 2010, n. p.). Liberdade e coação estão presentes também em Han, já que a autoexploração na busca pelo desempenho “caminha de mãos dadas com o sentimento de liberdade” (HAN, 2015, p. 30). De acordo com Han, há uma passagem do sujeito ao projeto que pressupõe o sentimento de liberdade e o afastamento da sensação de estar submetido.

Em vez do sujeito, cujo destino é invariavelmente a submissão a algo, ocorre a

constituição de um projeto que se distancia da coerção e cuja sujeição e subjetivação ocorrem num nível mais sofisticado em termos de eficiência. Com isso, o sujeito submisso não se vê como tal, mas se percebe como um projeto livre que se esboça e se reinventa incessantemente; é a paradoxal passagem do sujeito ao projeto que acredita não estar mais submetido, mas que, deliberadamente, sujeita-se a formas de subjetivação que lhe usurpam a própria autonomia, já que ao se julgar livre, o sujeito do desempenho é na verdade um servo absoluto que explora a si mesmo sem a necessidade de um senhor que o faça (HAN, 2018).

Neste mesmo sentido, “como empreendedor de si mesmo, o sujeito do desempenho é livre, na medida em que não está submisso a outras pessoas que lhe dão ordens e o exploram; mas realmente livre ele não é, pois ele explora a si mesmo e quiçá por decisão pessoal” (HAN, 2017a, p. 21). Dardot e Laval (2016), ao se referirem a Foucault, apontam a identificação dos indivíduos como microempresários, como unidades independentes, ou pequenas empresas, permitindo a instauração e manutenção de uma ordem concorrencial que é naturalizada no corpo social.

De um sujeito, que poderia ser compreendido como um sujeito voltado precipuamente para o consumo, tem-se um sujeito do desempenho que aqui se assume também como o sujeito empresário de si mesmo, pois vive num modo concorrencial e organiza a vida nos moldes de uma empresa. Esse último não extingue o sujeito voltado para o consumo, mas se sobrepõe a ele, de modo que o ultrapassa ao mesmo tempo em que o abrange. Considerando-se que o sujeito do consumo em Bauman (2008), por exemplo, é aquele que é transformado em mercadoria, de modo que a subjetividade desse sujeitos e concentra num esforço sem fim para que ela própria se torne e permaneça uma mercadoria vendável; o sujeito da concorrência supera o sujeito do consumo porquanto seu funcionamento é pautado num excesso de positividade a partir da qual ele acredita em sua plena capacidade, o que se dá numa espécie de distorção do que seria sua emancipação, fundada num poder positivo típico da contemporaneidade.

Assim, se o sujeito moderno se caracterizava pela consciência de si como pressuposto para sua emancipação, o sujeito contemporâneo do desempenho não deixa de querer emancipar-se, porque acredita ser “senhor e soberano de si mesmo” (HAN, 2015, p. 29). Entretanto, ele é atravessado por técnicas de poder que funcionam de um modo sofisticadamente positivo e complexo, baseadas numa governamentalidade cuja gestão se dá “em profundidade, minuciosamente, no detalhe” (FOUCAULT, 1979, p. 291). O poder em Foucault, tendo como direcionamento a governamentalidade, vai ocorrer “como um conjunto de ações, em função do qual os indivíduos tentam limitar as ações de outrem ou a previsibilidade de que as mesmas ocorram a partir de suas próprias ações” (CANDIOTTO, 2010, n. p.). Como observa Laval (2020), tem-se em Foucault, um neoliberalismo que não é apenas uma questão de “extensão da mercadorização” ou da “globalização capitalista”, mas de políticas de um gênero novo, uma norma geral que visa a “remodelar o Estado e transformar as subjetividades” (LAVAL, 2020, p. 28).

O sujeito do desempenho acredita que precisa transformar sua vida numa empresa bem-

sucedida. Nesse sentido, Dardot e Laval (2016, p. 27) observam que há uma “racionalização da existência” que ocorre por meio da exigência da “competitividade” que expressa a expansão “da racionalidade de mercado a toda a existência por meio da generalização da forma-empresa” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 27) que passa a se garantir desde a idade escolar. Por essa razão, a educação foi repensada como um processo que se dá “ao longo de toda a vida”, cuja relação pedagógica é dilatada e flexibilizada a fim de atender às necessidades organizacionais e tecnológicas das empresas, o que também ocasionou alterações no sistema escolar que foi forçado a mudar valores culturais que até então lhe eram intrínsecos e passou a funcionar conforme a lógica do valor econômico (LAVAL, 2004).

A título de exemplo, essas alterações no sistema escolar podem ser encontradas no programa Inova Educação, criado pela Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, que é “vendido aos estudantes como um ensino médio self-service onde, à primeira vista, cada um pode escolher aquilo que mais lhe apetece” (GOULAURT; CÁSSIO, 2021, n. p.). No referido programa<sup>2</sup>, há propostas que fazem referência direta ao vocabulário corporativo, tais como “projeto de vida”, “gestão do próprio tempo”, “organização pessoal” e “empreendedorismo”.

Como se pode perceber, a aplicação de valores organizacionais em todo o corpo social de forma capilarizada e microfísica alcança todos os âmbitos da vida e afeta inevitavelmente as subjetividades. Não se trata apenas, como colocado na primeira parte deste texto, de uma substituição de termos e práticas apenas no âmbito corporativo, mas, de forma mais aprofundada a isso, desde a escola, houve “mudanças insensíveis dos comportamentos e dos valores às quais a introdução das lógicas concorrenciais” impeliu (LAVAL, 2004, p. 301). A formação dos estudantes os condiciona à razão neoliberal e os leva a se perceberem como empresários de si, cuja preocupação exclusiva é em seus interesses individuais (CASARA, 2020). Isso fez com que surgisse um sujeito que pensa cada âmbito de sua vida como um investimento, o qual se amolda à personalidade neoliberal do empresário de si mesmo que segue um modelo de gerenciamento da própria vida em termos de capital humano:

sabe-se perfeitamente que o número de horas que uma mãe de família passa ao lado do filho, quando ele ainda está no berço, vai ser importantíssimo para a constituição de uma competência-máquina, ou se vocês quiserem para a constituição de um capital humano, e que a criança será muito mais adaptável se, efetivamente, seus pais ou sua mãe lhe consagraram tantas horas do que se lhe consagraram muito menos horas. Ou seja, o simples tempo de criação, o simples tempo de afeto consagrado pelos pais a seus filhos, deve poder ser analisado em termos de investimento capaz de constituir um capital humano (FOUCAULT, 2008, p. 315).

De um modo mais amplo e que contempla diversas esferas da administração da vida, é conveniente mencionar Benevides (2017), ao tratar da lógica que rege os comportamentos dos sujeitos na gestão de suas próprias vidas a partir de Foucault, segundo o qual, as micro decisões

---

<sup>2</sup> Disponível em: <https://inova.educacao.sp.gov.br/>.

da vida cotidiana, como decidir a cidade onde morar, a escola dos filhos, o restaurante onde vai jantar, bem como o tipo de atitude que se tem entre amigos e nas relações afetivas, em reuniões de negócios ou familiares passam a fazer parte de uma espécie de cartilha de “decisões” que

muitas vezes têm mais a ver com a incorporação de um jeito de ser, com a assunção de certo estilo e com a formação de um *habitus* até o ponto de obtenção de certo automatismo –, tudo isso poderia ser perspectivado desde um ponto de vista que faça aparecer essa grade de análise economista (BENEVIDES, 2017, p. 2)

Como se observa, “tudo é mercado. Educação é investimento. Saúde é segurança. Relações interpessoais são *networking*. Imagem é *marketing* pessoal. Cultura é entretenimento. Pessoa é o empreendedor de si mesmo” (DUNKER, 2016, n. p.). Nesse cenário, não é o trabalho ou o consumo que é tomado como centro ou núcleo irradiador, a partir do qual o poder é entranhado no corpo social, mas a ideia de competitividade que funciona por meio da constituição de sujeitos que se veem como unidades empresariais independentes, que acreditam ser donos de si, donos dos próprios desejos e aptos a dirigirem o próprio destino, sem que qualquer interferência externa seja capaz de alterar o empreendimento que é sua própria vida.

Trata-se de um paradigma que é absorvido pelos profissionais que se denominam *coaches*, os quais incorporam eficazmente essa gramática do indivíduo como senhor de si, e se assemelham, portanto, ao *homo oeconomicus* que “é aquele que obedece ao seu interesse, é aquele cujo interesse é tal que, espontaneamente, vai convergir com o interesse dos outros” (FOUCAULT, 2008, p. 369). Não é de se estranhar que o profissional habilitado a ser um *coach* transmite o discurso que reforça a crença na singular identidade empreendedora a partir da qual, como coloca Benevides (2017, p. 5), há um “perpétuo trabalho de construção de si”, com uma identidade singular e sua íntima vontade, características essas que se desdobram no “empresário de si”, no sujeito que vai determinar o curso de seu próprio destino e que, em razão disso, não está mais num “trabalho”, mas, diferente disso, está num “empreendimento”, cuja vinculação é “mais extensa ao processo produtivo e aos signos que orientam a vida subjetiva em função de uma dada racionalidade econômica” (BENEVIDES, 2017, p. 5).

Esse ciclo implica um aparente paradoxo, na medida em que ao mesmo tempo em que o indivíduo se crê senhor de seu próprio destino, ele perde a capacidade de fazer escolhas, de concluir, conduzido “ao aceleração sem direção e sem sentido” (HAN, 2021, p. 28). Nesse aspecto, conforme observa Han (2021, p. 28), “quem é depressivo não é capaz de uma conclusão. Sem conclusão, porém, tudo se dissipa”. É aqui que o mesmo sujeito que empreende sua vida a perde na ausência de sentido: “não por acaso, a indecisividade, a incapacidade para a es-colha [*Ent-Schluss*] é sintomática da depressão.” (HAN, 2021, p. 28). Com a perda da capacidade de concluir e encerrar, perde-se também a capacidade de se deter, de se demorar, as quais são pressupostos da capacidade de pensar (HAN, 2021).

Dito isso, as atividades e atitudes tornam-se um mero aparato de operacionalização

da vida:

Daí a fadiga, o cansaço, o esgotamento: a necessidade constante de se descobrir ou inventar-se; de saber quem você é e o que poderá ser; de agregar signos, valores, gestos e jeitos à sua pessoa; de transformar a própria vida em um conjunto de metas, objetivos, caminhos, possibilidades e múltiplas direções. Em uma suma, o que está em jogo é a sobreposição da gestão da vida ao próprio viver; a fusão entre o trabalho de viver e o ato viver; a identificação, por fim, entre trabalhar, trabalhar-se e ser (BENEVIDES, 2017, p. 5).

Com isso, o sujeito do desempenho é uma consequência do espírito empreendedor que rege a contemporaneidade, de modo que em sua vida privada, na convivência familiar e afetiva, ele se encontra ligado e submetido às diretrizes concorrenciais de seu ambiente de trabalho ou de sua atividade profissional, mas sem que isso o incomode, pois elas se associam à ideia de autonomia e liberdade de ação que são permissivamente esperadas dos colaboradores ou dos *coaches*, já que “o apelo à motivação, à iniciativa e ao projeto é muito mais efetivo para a exploração do que o chicote ou as ordens” (HAN, 2017a, p. 21). É a mesma lógica que ocorre em ambientes corporativos, como, por exemplo, o citado caso dos trabalhadores que tatuaram em seus próprios corpos o número da meta de novas unidades da empresa que seriam abertas no país. No ambiente privado, o sujeito do desempenho se mantém voluntariamente “preso” à forma-empresa, seja ele um empregado (colaborador) ou um microempresário, e acredita que a aplicação dos métodos e práticas ensinados pelos especialistas nas áreas que ele escolhe promover em sua vida pode torná-la mais produtiva e bem-sucedida.

### **Considerações finais**

As práticas e discursos do mundo corporativo andam de par com a precarização e flexibilização do trabalho. Isso faz com que trabalhadores passem a ser denominados de colaboradores. Há, nesse sentido, a intenção velada de fazer com que o trabalho seja compreendido a partir de um viés positivo, permissivo, que é contrário ao que o termo “trabalhador” significa, pois esse pressupõe a subordinação e o controle disciplinar explícitos. Por conseguinte, o trabalho contemporâneo é forjado na alteração de sentidos e na maneira como o empregado se percebe e age. A mudança da denominação de empregado para colaborador o leva a crer que ele não é mais subordinado e o direciona a agir como se fizesse parte da estrutura organizacional da empresa na qual trabalha. Isso permite que os trabalhadores assumam para si a responsabilidade de seu próprio desempenho sem que se sintam diretamente controlados.

Para além do âmbito do trabalho, o paradigma do desempenho e da produtividade alcança as demais instâncias da vida dos indivíduos, tornando-as setorizadas, como se fizessem parte de uma empresa que precisam gerir com a máxima eficiência. A educação dos filhos, o tempo que se passa com eles, a escolha do lugar onde serão as férias, os almoços com a família e as

relações com os amigos, bem como com a vida de um casal, todos os aspectos da vida particular passam a ser pautados na forma-empresa e o indivíduo acredita que com essa formatação, que muitas vezes é orientada por especialistas que prometem crescimento pessoal, as coisas devem funcionar com eficiência, uma vez que houve “investimento” nelas. Investe-se nos filhos, na casa, nas viagens; as reuniões com os amigos passam a ser direcionadas à manutenção de *networks* e afins. A vida passa a ser toda programada como uma empresa.

Com isso, o sujeito do desempenho de Han encontra-se personificado tanto na figura dos colaboradores quanto entre os indivíduos que consomem os serviços oferecidos pelos inúmeros *coaches*, os quais se qualificam como especialistas nas mais diversas áreas, prometendo alta performance aos indivíduos que se dispõem a seguir os passos ou as regras prescritas por meio de um vocabulário homogeneizado, baseado em jargões e técnicas de convencimento muitas vezes próprias do *marketing* digital. Deste modo, enquanto os colaboradores se relacionam mais diretamente à cultura da empresa, os *coaches* se relacionam ao “governo de si empresarial”, a uma governamentalidade que é própria de um sujeito cuja vida é gerenciada nos moldes de uma empresa.

Nesse cenário, a existência do sujeito do desempenho é esvaziada pela convicção que ele tem de si mesmo, pela incessante busca de produtividade e sucesso pessoal, pelo saturamento do eu. O sujeito do desempenho é moldado e se deixa moldar pelo excesso de positividade, que vem acompanhado de diretrizes e comandos que se espriam no corpo social e atravessam o sujeito, tornando-o não senhor de si, tal como ele pensa ser, mas, ao contrário, transformando-o em senhor dos desmandos do mercado concorrencial sob a roupagem da liberdade ilimitada, em busca do alcance das metas por meio do direcionamento de sua vida com base numa razão concorrencial.

Com isso, é possível refletir sobre as formas contemporâneas de circulação do poder econômico no corpo social, que vai desde o âmbito organizacional e das relações de trabalho até as demais instâncias da vida, dificultando ou mesmo anulando o pensamento crítico acerca do trabalho numa sociedade cada vez mais marcada por um pensamento corporativo que alcança e atravessa as subjetividades, usurpando a criatividade, a originalidade e a autenticidade dos sujeitos.

## Referências

- ANTUNES, Ricardo. A sociedade da terceirização total. **Revista da ABET**, João Pessoa, v. 14, n. 1, p. 6-14, jan./jun. 2015.
- ANTUNES, Ricardo. Os modos de ser da informalidade: rumo a uma nova era da precarização estrutural do trabalho? **Serv. Soc. Soc.**, São Paulo, n. 107, p. 405-419, jul./set. 2011.
- ANTUNES, Ricardo; PRAUN, Luci. A sociedade dos adoecimentos no trabalho. **Serv. Soc. Soc.**, São Paulo, n. 123, p. 407-427, jul./set. 2015.
- BAUMAN, Zygmunt. **Bauman sobre Bauman: diálogos com Keith Tester**. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.
- BAUMAN, Zygmunt. **Vida para o consumo: a transformação das pessoas em mercadorias**. Rio de Janeiro: Zahar.

2008.

BAUMAN, Zygmunt. **Vidas desperdiçadas**. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

BENEVIDES, Pablo Severiano. Neoliberalismo, psicopolítica e capitalismo da transparência. **Psicologia & Sociedade**, Belo Horizonte, n. 29, p. 1-11, 2017.

CANDIOTTO, César. Entrevista: Foucault e a governamentalidade biopolítica. **Revista do Instituto Humanitas Unisinos**, São Leopoldo, ed. 324, 12 abr. 2010. Disponível em: <http://www.ihuonline.unisinos.br/artigo/3127-cesar-candiotto-1> Acesso em: 14 jan. 2022.

CASARA, Rubens R. R. **Sociedade sem lei**: pós-democracia, personalidade autoritária, idiotização e barbárie. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2020.

CHAUÍ, Marilena. Neoliberalismo: a nova forma do totalitarismo. **A Terra é redonda**. 06 out. 2019. Disponível em: <https://aterraeredonda.com.br/neoliberalismo-a-nova-forma-do-totalitarismo/> Acesso em: 14 jan. 2022.

COSTA, Eliete Warken Bahia. **A liderança-coach como intervenção para o desenvolvimento humano na Universidade Federal de Santa Catarina**. 2015. 157 f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo**: ensaio sobre a sociedade neoliberal. São Paulo: Boitempo, 2016.

DUNKER, Christian. A hipótese depressiva. In: SAFATLE, Vladimir; SILVA JUNIOR, Nelson da; DUNKER, Christian (org.). **Neoliberalismo como gestão do sofrimento psíquico**. Belo Horizonte: Autêntica, 2020. p. 177-212.

DUNKER, Christian. O neoliberalismo e seus normalopatas. **Blog da Boitempo**, São Paulo, 03 nov. 2016. Disponível em: <https://blogdaboitempo.com.br/2016/11/03/o-neoliberalismo-e-seus-normalopatas/> Acesso em: 14 jan. 2022.

DUTRA, Eliana. Como conseguir o seu “lugar ao sol” no mercado de coaching? **International Coach Federation (ICF)**. Brasil Charter Chapter, Rio de Janeiro, 28 nov. 2018. Disponível em: <https://www.icfbrasil.org/blog/como-conseguir-o-seu-lugar-ao-sol-no-mercado-de-coaching/> Acesso em: 14 jan. 2022.

EVERED, Roger D.; SELMAN, James C. **Coaching and the Art of Management**. New York: American Management Association, 1989. Disponível em: [https://www.academia.edu/6105996/Reprinted\\_from\\_Organizational\\_DYNAMICS\\_Coaching\\_and\\_the\\_Art\\_of\\_Management](https://www.academia.edu/6105996/Reprinted_from_Organizational_DYNAMICS_Coaching_and_the_Art_of_Management). Acesso em: 14 jan. 2022.

FANJUL, Sergio C. Sair da ‘zona de conforto’ e outras bobagens do mundo corporativo. **El País**, São Paulo, Economia, 25 out. 2017. Disponível em: [https://brasil.elpais.com/brasil/2017/10/24/economia/1508848045\\_385114.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2017/10/24/economia/1508848045_385114.html). Acesso em: 25 nov. 2020.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

FOUCAULT, Michel. **O nascimento da biopolítica**. São Paulo: Martins fontes, 2008.

FOUCAULT, Michel. Est-il donc important de penser? Entrevista com Didier Eribon. **Libération**, Paris, n. 15, p. 30-31, maio de 1981.

FRANCO, Fábio *et al.* O sujeito e a ordem do mercado: gênese teórica do neoliberalismo. In: SAFATLE, Vladimir; SILVA JUNIOR, Nelson da; DUNKER, Christian (org.). **Neoliberalismo como gestão do sofrimento psíquico**. Belo Horizonte: Autêntica, 2020. p. 47-75.

GOULART, Débora; CÁSSIO, Fernando. A farsa do ensino médio self-service. **Le Monde Diplomatique Brasil**, São Paulo, 12 ago. 2021. Disponível em: <https://diplomatique.org.br/a-farsa-do-ensino-medio-self-service/>. Acesso em: 12 ago. 2021.

HAMANN, Trent H. Neoliberalismo, governamentalidade e ética. **Ecopolítica**, São Paulo, n. 3, p. 99-133, mai./ago. 2012. Disponível em: <https://docero.com.br/doc/sv58xvc>. Acesso em: 14 jan. 2022.

HAN, Byung-Chul. **Agonia do Eros**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017a.

- HAN, Byung-Chul. **Favor fechar os olhos**: em busca de um outro tempo. Petrópolis, RJ: Vozes, 2021.
- HAN, Byung-Chul. **Psicopolítica** - O neoliberalismo e as novas técnicas de poder. Belo Horizonte: Veneza: Editora Âyiné, 2018.
- HAN, Byung-Chul. **Sociedade do cansaço**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.
- HAN, Byung-Chul. **Sociedade da transparência**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017b.
- HAN, Byung-Chul. **Topologia da violência**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017c.
- LAVAL, Christian. **A escola não é uma empresa**. O neo-liberalismo em ataque ao ensino público. Londrina: Editora Planta, 2004.
- LAVAL, Christian. **Foucault, Bourdieu e a questão neoliberal**. São Paulo: Elefante, 2020.
- MARCHESAN, Ricardo. Funcionários tatuam meta de vendas da empresa no braço e na perna. **Uol**, São Paulo, 22 out. 2020. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/10/22/empresa-funcionarios-tatuagem-meta.htm>. Acesso em: 01 nov. 2020.
- MATOS, Olgária. O mal-estar na contemporaneidade: performance e tempo. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 4, n. 59, p. 455-468, out./dez. 2008. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/159>. Acesso em: 14 jan. 2022.
- SALLES, Wagner *et al.* “O canto do coaching”: uma análise crítica sobre os aspectos discursivos do triunfo ágil difundido no Brasil. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, Belo Horizonte, v. 13, n. 36, p. 3231-3260, set./dez. 2019. Disponível em: <https://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/2972/1438>. Acesso em: 14 jan. 2022.
- SÃO PAULO (Estado). SECRETARIA DA EDUCAÇÃO. **Programa Inova Educação**. São Paulo: Secretaria de Educação, 2019. Disponível em: <https://inova.educacao.sp.gov.br/>. Acesso em: 12 ago. 2021.

Recebido em: 19/12/2020

Aceito em: 18/08/2021