



**PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL: TERAPIA COGNITIVA
COMPORTAMENTAL NO COACHING EXECUTIVO**

*ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY: BEHAVIORAL COGNITIVE THERAPY IN
EXECUTIVE COACHING*

José Cândido da Silva Nóbrega, Aline Carla de Medeiros, Vicente Maia Pinto, Rilda Gomes Silva e Patricio Borges
Maracajá

RESUMO - A proposta do presente estudo foi analisar como a Psicologia Organizacional através da terapia cognitiva comportamental pode ajudar no *Coaching* executivo. Como resultados se verificaram que as abordagens comportamentais podem ser proveitosamente combinadas no treinamento de executivos. Conclui-se que os *coaches*, através da terapia cognitiva comportamental, podem auxiliar os executivos a corrigirem deficiências em suas atividades. O foco da terapia é ajudar os executivos a terem um maior desempenho por intermédio da motivação para a aprendizagem, para a minimização de erros que os prejudicam no desempenho de suas atividades profissionais.

Palavras-chaves: Psicologia Organizacional. Terapia cognitiva. Terapia cognitiva comportamental. *Coaching* executivo.

ABSTRACT - The purpose of this study was to analyze how organizational psychology through cognitive behavioral therapy can help in executive coaching. As a result it has been found that behavioral approaches can be usefully combined in executive training. It is concluded that coaches, through cognitive behavioral therapy, can help executives to correct deficiencies in their activities. The focus of therapy is to help executives achieve higher performance through motivation to learn, to minimize errors that impair them in the performance of their professional **activities**.

Keywords: Organizational Psychology. Cognitive therapy. Cognitive behavioral therapy. Executive coaching.

*Autor para correspondência

Recebido para publicação em 12/01/2020; aprovado em 20/06/2020

¹ Mestrado em Sistemas Agroindustriais – UFCG e Mestrado em Negócios Internacionais – Must University.

² D. Sc. pelo PPGEP/UFCG – E-mail : alinecarla.edu@gmail.com

³ Prof M. Sc. pelo PPGSA/UFCG – Pombal – PB Professor da FAFIC - Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Cajazeiras – E-mail vicente-maia@hotmail.com

⁴ Aluna de Agronomia do CCTA/UFCG E-mail: rilda.gomes18@gmail.com

⁵ Proj D. Sc. do CCJS/UFCG – Sousa – PB E-mail: patriciomaracaja@gmail.com

INTRODUÇÃO

Manter os colaboradores alinhados aos pressupostos da empresa e principalmente preparados para um mercado competitivo é um dos grandes desafios das empresas atuais. Nessa vertente, a figura do *Coaching* executivo pode ser um grande diferencial para as empresas que visam manter seus colaboradores motivados através da educação contínua e atingir os resultados organizacionais traçados.

Esse estudo se justifica, pois visa mostrar o papel do *Coaching* Executivo e da aplicação da Terapia Comportamental Organizacional para a promoção do desenvolvimento de pessoal dentro das empresas. O crescente reconhecimento por organizações que a inovação contínua e flexibilidade gerencial são necessárias para enfrentar a mudança global dinâmica. Como executivos têm uma grande influência sobre a viabilidade e, em última instância, sobre o sucesso das suas organizações, o *Coaching* tem sido reconhecido como um fator de sucesso essencial no fomento da inovação e flexibilidade gerencial (DIEDRICH e KILHURG, 2004).

Este estudo parte da constatação de que profissionais de diversas categorias atuam como *Coaches* demonstrando a grande evidência desta atuação atualmente.

Coaching Executivo está ganhando popularidade como uma atividade de desenvolvimento de gestão o que facilita a mudança organizacional para a sustentabilidade. Recentemente, mais organizações estão se voltando para o *Coaching* não como uma prática corretiva, mas sim como uma ferramenta de desenvolvimento de liderança proativa para impulsionar o crescimento sustentável e inovação. O surgimento de *Coaching*, como um desenvolvimento abordagem, está alinhado com a mudança transformacional e sistemática no ambiente corporativo. Compreender como se é percebido pelos outros em um contexto organizacional é de vital importância para a liderança e eficácia gerencial, e representa uma oportunidade para os executivos para saber mais sobre si e seu trabalho (BOZER, 2013).

O objetivo desse estudo é analisar como a Psicologia Organizacional através da terapia cognitiva comportamental pode ajudar no *Coaching* executivo.

Em relação à metodologia será realizada uma revisão de literatura baseada em uma pesquisa bibliográfica. Os dados serão interpretados pelo método qualitativo. Esse estudo tem na sua estrutura a introdução, onde apresenta o tema e os objetivos do estudo. Posteriormente será apresentado o desenvolvimento teórico dos dados achados na literatura. Por fim, serão apresentadas as conclusões obtidas e as referências utilizadas.

COACHING EXECUTIVO

Coaching executivo envolve uma parceria altamente confidencial entre o executivo e um treinador. Estas atividades centradas em resultados pessoais centros em questões interpessoais e intrapessoais. Embora o *Coaching* pode ser iniciada por um executivo independente, geralmente a organização é outra parte

nesta relação. Frequentemente, treinamento é fornecido pela organização e envolve uma ligação clara entre as metas individuais do coachee e os objetivos estratégicos da organização (OLIVEIRA, 2010).

No geral, o relacionamento de *Coaching* é descrito como uma parceria igualitária e o treinador não têm autoridade direta sobre o executivo. Nós definimos *Coaching* executivo como um relacionamento um-a-um entre um profissional treinador e um executivo (coachee). Sua finalidade é melhorar comportamental do coachee mudar através da autoconsciência e aprendizado, e assim contribuir para indivíduo e o sucesso organizacional. Dessa forma, o *Coaching* executivo é um meio para aumentar a produtividade, aprendizagem, satisfação no trabalho, e mudança de comportamento (BOZER, 2013).

Em algumas abordagens do *Coaching*, as técnicas para o desenvolvimento desses objetivos são apoiadas nas premissas da TCC - Terapia Cognitiva Comportamental. Dessa forma torna-se relevante analisar metodologia empregada neste modelo de intervenção psicoterapica e investigar pontos de convergência entre a mesma e o *Coaching* executivo. (OLIVEIRA, 2010).

Enquanto outras abordagens para a terapia dependem fortemente de análise e exploração da relação das pessoas com o mundo ao seu redor, o foco da TCC é sobre a aprendizagem. As funções dos terapeutas em muitos aspectos são semelhantes ao de um professor. Ele ou ela orienta o paciente através do processo de aprender a mudar a sua maneira de pensar e, em seguida, como agir nessa aprendizagem. Porque não há um objetivo específico e um processo para chegar a ele, a TCC é muitas vezes um foco mais estreito. Também é tipicamente completada em menos tempo do que outras terapias (KENDALL, 2003).

Não obstante a TCC, na sua versão dialética, enfatiza a validade do comportamento e os sentimentos de uma pessoa e tranquiliza o indivíduo que esses sentimentos e comportamentos são compreensíveis. Ao mesmo tempo, incentiva o indivíduo a entender que a responsabilidade de mudar o comportamento insalubre ou disruptivo, contribuindo para o desenvolvimento de habilidades e o consequente crescimento profissional do "treinado" (OLIVEIRA, 2010; Esdras da Silva COSTA e BRUM, 2019).

Treinar executivos requer conhecimento sobre organizações, gestão, liderança, economia, e uma série de outras disciplinas. Psicólogos que atuam como *coaches* não precisa, necessariamente, serem eles mesmos executivos, mas eles devem ter uma sensação de profundidade sobre a área de atuação dos treinados (OLIVEIRA, 2010).

De acordo com Baron, Morin e Morin (2014) *Coaching* Executivo tem vindo a desempenhar um papel-chave na área de liderança e desenvolvimento gerencial. Uma recente pesquisa do Conference Board of Canada revelou que 72 por cento das organizações inquiridas usam de *Coaching* para apoiar o desenvolvimento de liderança. No entanto, apesar de sua popularidade crescente em contextos aplicados, esta intervenção de desenvolvimento, até à data recebida pouca atenção em pesquisas empíricas. Poucos estudos empíricos quantitativos rigorosos foram realizados, e a maioria deles têm-se centrado sobre a eficácia do *Coaching*.

TRATAMENTOS DE COMPORTAMENTO COGNITIVO

De uma forma prática, tratamentos de comportamento cognitivo podem ser classificados em uma de três categorias: terapias de enfrentamento de habilidades, resolução de problemas e terapias de reestruturação cognitiva. Terapias de enfrentamento em matéria de competências são voltadas para os problemas que são externos ao indivíduo e são, em certa medida, para além controle do indivíduo. Esta categoria incluiria terapias, tais como: controle do estresse, que ajuda os indivíduos a construir a resistência aos níveis mais baixos e mais gerenciáveis de estresse (DUCHARME, 2004). As terapias para a resolução de problemas ajudam as pessoas que têm uma capacidade reduzida de gerir os seus problemas de seu dia-a-dia (FERREIRA, et al 2013) . Esta categoria de terapias envolve ensinar os indivíduos a ser capaz de reconhecer as situações dos dia-a-dia problemáticos, gerar e decidir entre os diferentes cursos de ação que podem ser tomadas, e em seguida, verifique se o caminho certo foi escolhido (DUCHARME, 2004).

Já as Técnicas de reestruturação cognitiva são mais perto da extremidade cognitiva e envolvem a identificação e alteração padrões de pensamento negativo. Os indivíduos interpretam o seu mundo através do esquema.

Analisando as técnicas cognitivo-comportamentais aplicadas para Coaching Executivo, verifica-se que qualquer modelo de Coaching executivo deve ter em conta estes aspectos únicos a fim de obter desenvolvimento substancial e duradouro (DUCHARME, 2004).

É importante, portanto, atentar-se para a questão das diferenças entre terapia e Coaching executivo. Várias diferenças entre intervenções terapêuticas e aqueles projetados para o Coaching tem sido expressa na literatura e são relevantes para esta discussão. Intervenções de Coaching executivo podem ser visto como mais focada no problema, examinando o desenvolvimento específico necessidades do executivo (OLIVEIRA, 2010). Provavelmente a diferença mais importante é em nível de análise, pois intervenções terapêuticas tendem a aprofundar questões que fazem intervenções de Coaching (ROUSE, et al 2015). Dada a natureza do Coaching executivo quando comparados com as intervenções terapêuticas, parece possível que as práticas cognitivo-comportamental seriam de grande valor prático em certas situações, quando se trabalha com os executivos. Os resultados concretos do foco cognitivo-comportamental se encaixam bem com a descrição acima. Na verdade, uma limitação da abordagem cognitiva comportamental abordagem é que ele pode ser visto como muito específica e focada no problema, não tendo voltando-se para a pessoa como um todo ou indo além de um nível superficial de análise (DUCHARME, 2004).

Uma possível razão é refinar suas habilidades para que possam progredir em suas carreiras, seja por assumir mais responsabilidades de liderança. Em algumas

situações, os coaches identificam quais pontos podem ser melhorados, eles também observam comportamentos desajustados que estão interferindo no desempenho no trabalho. Como tal, as situações em que os executivos tipicamente procuram o Coaching parecem particularmente bem adequada para técnicas cognitivo-comportamentais-comportamentais (HALL, 2014). A aquisição de novas competências para facilitar o crescimento, bem como a eliminação de comportamentos desajustados, forma a base de técnicas cognitivo-comportamentais básicas. Por exemplo, em uma situação de Coaching comportamental cognitiva, executivos pretendem diminuir a frequência com que agem com base em suas emoções no local de trabalho como parte da intervenção, podem ser convidados a acompanhar os seus próprios sentimentos de tal forma que os ajudam a tornar-se consciente de seus pensamentos emoções (DUCHARME, 2004).

AS TÉCNICAS COGNITIVO-COMPORTAMENTAIS APLICADAS PARA COACHING EXECUTIVO

As técnicas cognitivo-comportamentais aplicadas para Coaching Executivo buscam verificar as necessidades exclusivas do executivo: Há vários aspectos do estilo de vida que requerem uma atenção especial quando se considera a intervenção apropriada de métodos. Em primeiro lugar, o estilo de vida do executivo é, para a maioria dos que trabalham neste nível, associada com um elevado nível de stress (BRASIL, 2014). O estressor variará dependendo do indivíduo, mas fontes comuns de estresse no trabalho é equilíbrio trabalho-vida, ansiedade relacionada ao trabalho, condições de trabalho disfuncionais, e reações de mudar no local de trabalho. Outras fontes de estresse mais particulares para o estilo de vida executivo, pode incluir procrastinação, indecisão na decisão, as reações à crítica, e o medo do confronto (OLIVEIRA, 2010).

Verifica-se a eficácia de técnicas cognitivo-comportamentais com gerentes de nível médio que demonstraram grandes índices de estresse. Além disso, há uma grande variedade de técnicas cognitivo-comportamentais bem estabelecidas voltadas para gerenciamento de estresse que estão disponíveis para treinadores escolherem. Portanto, gerir o estresse e seus efeitos, é um foco comum das intervenções de Coaching executivo (DUCHARME, 2004). Nesses casos, a aplicação de técnicas cognitivo-comportamental parece particularmente adequados e úteis.

Uma vantagem da terapia cognitiva comportamental no Coaching executivo é que as técnicas aplicadas para a intervenção são transparentes e talvez mais facilmente compreensíveis sem uma extensa formação do que alguma outra intervenção (por exemplo, abordagens psicodinâmicas) e, portanto, são mais facilmente aplicadas pelo executivo em seus relacionamentos (LIBANEO, 2013). Os executivos que tenham recebido treinamento cognitivo-comportamental para desenvolver suas próprias habilidades estão em uma boa posição para aplicar técnicas comportamentais e princípios comportamentais cognitivos básicos para seu desenvolvimento nas relações com os subordinados

diretos, assim, possivelmente afetando o desempenho de outros membros de seu trabalho. Finalmente, vários autores têm comentado sobre a importância de tratar o executivo de forma holística e tendo em consideração o fato de que eles são incorporados num sistema (DUCHARME, 2004).

A natureza complexa da análise de indivíduos em organizações são um dos principais desafios que os treinadores têm de enfrentar. Ele enfatizou a natureza caótica e dinâmica das questões de alguns compromissos de Coaching devido à interação das complexidades da organização subjacente e os processos psicológicos às vezes inconscientes dos indivíduos. Existem sérias limitações à utilização de provas de populações clínicas onde tenham sido demonstradas situações de Coaching de executivos; no entanto, esta pode ser tomada como evidência da possibilidade de que as questões complexas podem ser tratadas por meio de técnicas cognitivo-comportamentais (OLIVEIRA, 2010).

No entanto, mesmo que se concluiu que o Coaching cognitivo-comportamental pode ser adaptado para funcionar dentro do complexo e situações dinâmicas em que muitos executivos encontram-se, a orientação cognitivo-comportamental não é aquela que enfatiza o exame dos indivíduos como um todo. Treinamento cognitivo-comportamental é uma abordagem orientada para a melhoria comportamental, com foco em mudanças incrementais em áreas segmentadas de comportamento de um indivíduo (DUCHARME, 2004).

O estudo de Neenan (2008a) verificou como os princípios e práticas da terapia do comportamento cognitivo podem ser adaptadas ao campo de treinamento para tornar-se um treinamento de comportamento cognitivo. A peça central da prática do treinamento de comportamento cognitivo é o modelo ABCDE que ajuda na identificação de bloqueios psicológicos e sua remoção. Ferramentas típicas e técnicas utilizadas no treinamento de comportamento cognitivo, nesse estudo, foram descritos e dez questões-chave foram perguntadas para coaches (TUULARI, et al, 2017).

Como resultado do estudo feito por Neenan (2008a), observou-se que pacientes podem aprender que muitos obstáculos à mudança são psicologicamente construídos, em vez de ficar como fatos imutáveis e, assim, abrir novas perspectivas que irá ajudá-los a buscar uma vida mais gratificante.

Em outro estudo, Neenan (2008) realizou um estudo sobre o treinamento em terapia cognitiva comportamental. De acordo com o autor nos últimos anos aumentaram as pesquisas sobre treinamento pessoal, profissional e organizacional, mas uma das dúvidas do pesquisador é se o Coaching é uma moda passageira. O que se observa, é que a popularidade do Coaching oferece oportunidades consideráveis para os profissionais de saúde mental, tais como terapeutas para estender a sua prática para incluí-lo em seu repertório de habilidades. Vários estudos apontam que os profissionais de saúde mental possuem vantagens para oferecer treinamento incluindo ajudar os clientes a enfrentar bloqueios psicológicos ajudando na melhoria do desempenho de executivos (DUNBAR, 2017).

Ainda de acordo com Neenan (2008) ensinar o modelo cognitivo demonstra como os nossos pensamentos estão de acordo com nosso humor e comportamento. O treinador também deve atentar se o executivo tem quaisquer reservas sobre, impugnações ou críticas ao modelo, a fim de discuti-las. Outras formas de ensinar o modelo (e aprimorando-o para fins comerciais) seria o combate as crenças derrotistas e as reduções na performance, produtividade e lucro, como uma pessoa acreditada que completar uma tarefa importante é "sem graça e chato", procrastina o trabalho fazendo prazos que faltam e reduzindo, assim, as vendas. O modelo cognitivo pode ajudar na auto-aceitação de aspectos acerca ao desenvolvimento pessoal. A auto-aceitação também envolve a ajuda para o executivo olhar para si próprio, reconhecendo suas qualidades positivas e deficiências e tentando alterar o último, se desejar, e frequentemente lembrando-se de que a falibilidade humana não pode ser erradicada, mas a incidência de comportamento falível pode ser reduzida pela aprendizagem com os próprios erros (HAYDU & BORLOTI, 2012).. A auto-condenação não acrescenta nada de valor ou de clareza para a resolução de problemas. Se os clientes podem passar uma semana, por exemplo, observando quanto tempo eles perdem na auto-condenação e sentindo-se frustrado quando as coisas dão errado, em vez de focar na imediata resolução de problemas. A auto-aceitação pode ser difícil de aprender, mas seus efeitos práticos podem ser vistos e sentidos através de níveis mais elevados de desempenho e motivação (NEENAN, 2008).

Visser (2010) realizou uma pesquisa com o propósito de analisar a relação entre treinadores e executivos, verificando os fatores que podem ser críticos para o sucesso do treinamento. No entanto, de uma forma geral o pesquisador atestou que ainda existe pouca teoria que tenha sido dedicada a uma análise de como os relacionamentos são usados em Coaching executivo. Verificou-se que as abordagens comportamentais podem ser proveitosamente combinadas no treinamento de executivos.

Na visão relativa em Coaching executivo como sistêmica, comportamental, comunicacional e padronizada, a abordagem de sistemas comportamentais fornece aos treinadores três lições importantes que parecem ser menos cobertos pelas outras abordagens para o Coaching executivo e áreas afins (VISSER, 2010; FERREIRA, et al 2016).

A primeira lição é: interações podem formar estados mentais. Abordagens psicodinâmicas e cognitivas tendem a enfatizar o papel causal importante das necessidades individuais, atitudes e cognições no comportamento da direção (LUZIA, 2019).. A abordagem comportamental de sistemas para treinamento argumenta que esses estados mentais muitas vezes podem ser proveitosamente redefinido como produtos colaterais de padrões específicos de interação entre treinador e executivo (VISSER, 2010).

Embora estes padrões dão origem a interpretações subjetivas mentais, estes não devem ser estados mentais ou traços. Muitas vezes, interpretações constituem uma forma de "construção de sentido e mentalmente nós emitimos um determinado

comportamento, e depois nós nos atribuímos a ele. A segunda lição é: olhar para o comportamento "aqui-e-agora", não se debruçar sobre seu passado (MARCO, et al 2013). Até certo ponto, as abordagens humanísticas psicodinâmicas tendem a enfatizar a importância dos conflitos psíquicos não resolvidos do passado, reprimindo tendências frustradas que impediram o crescimento (VISSER, 2010).

A abordagem comportamental de sistemas argumenta que, em vez de procurar causas passadas, os treinadores devem concentrar-se no aqui-e-agora de problemas comportamentais. Eles devem lidar com eles em "tempo real" no cenário atual da relação entre treinador e executivo. Muitas vezes, os mecanismos psicodinâmicos, como defesa e repressão pode ser traduzido em padrões e experiências interpessoais (VISSER, 2010; GRANT, 2011; CARRARO, 2017).

A terceira lição é que é impossível não manipular o Coaching, para usá-lo como uma ferramenta beneficente. As abordagens humanísticas, psicodinâmicas e cognitivas, muitas vezes opôs-se a abordagem de sistemas comportamentais como sendo abertamente manipuladora e, portanto, prejudicial para valores humanistas, como o livre arbítrio e a escolha voluntária (CARRARO, 2017). A abordagem de sistemas comportamentais opôs a estas acusações, apontando para a "impossibilidade de não comunicação" nos relacionamentos, onde a influência recíproca é inevitável sempre que as pessoas se encontram em um treinamento ou em outro contexto social. Além disso, a abordagem de sistemas comportamentais não questiona o livre-arbítrio e a escolha voluntária por razões filosóficas, mas argumenta que, empiricamente, as escolhas individuais muitas vezes são mais influenciadas por fatores contextuais do que a maioria das pessoas são dispostas a realizar (VISSER, 2010).

CONCLUSÃO

Após a realização da revisão de literatura, é possível a compreensão de que a terapia comportamental cognitiva é uma combinação de duas terapias, incluindo: terapia cognitiva (com foco em ajudar o paciente mudar seus padrões de pensamento irracionais ou disfuncionais) e terapia comportamental (com foco na mudança ações mal-adaptativas e comportamentos). Dentro da empresa a aplicação da terapia variará de acordo com o problema a ser abordado, mas é essencialmente um programa de colaboração e individualizado que ajuda os executivos a identificar pensamentos e comportamentos inúteis e aprender ou reaprender habilidades e hábitos saudáveis.

Nesse estudo se observou que a terapia cognitiva comportamental é uma boa técnica para ser aplicada no *Coaching* executivo. Os estudos analisados demonstraram que a aplicação da técnica contribui significativamente na auto-aceitação das limitações que de alguma forma estão prejudicando o desenvolvimento dos executivos.

O *coach* por intermédio da terapia cognitivo comportamental pode ajudar o executivo no reconhecimento de suas características positivas e negativas. Ajudando substancialmente na ajuda das deficiências. O foco da terapia é ajudar os executivos

melhorarem por intermédio da motivação para a aprendizagem, para a minimização de erros que prejudicam, estão prejudicando ou que podem prejudicar o desempenho profissional.

Esse artigo não pretende esgotar esse assunto, acredita-se que estudos mais aprofundados podem ser realizados, com a realização de pesquisa de campo, para que resultados mais substanciais sejam encontrados, haja vista, que os dados aqui apresentados se delimitaram em analisar estudos já realizados por outros pesquisadores.

REFERÊNCIAS

BARON, Louis; MORIN, Lucie and MORIN, Denis. *Executive Coaching*. The effect of working alliance discrepancy on the development of coaches' self-efficacy. Université Du Québec à Montréal, Montréal, Canada www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm.

BOZER, Gil. The role of coachee characteristics in executive *Coaching* for effective sustainability. Managing Human Resources Department. Journal of Management Development Vol. 32 No. 3, 2013. pp. 277-294.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Resolução n. 3, de 20 de junho de 2014. Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Medicina. Câmara de Educação Superior. 2014. 212p

CARRARO, C. R. - ferramentas de coaching cognitivo-comportamental no desenvolvimento de habilidades e competências sociais profissionais: Uma análise comparativa Taubaté – SP 2017 119p

COSTA, E. S. e BRUM, M.. COACHING & MENTORING NO PROCESSO DE GESTÃO DE CARREIRA: UM ESTUDO SOBRE A FERRAMENTA GROW E SUA APLICABILIDADE NO CONTEXTO EMPRESARIAL. ReCaPe | Vol. 9 | Nº. 1 | Ano 2019 | jan./abr. | p. 47

DUNBAR, R. I. M. . Breaking Bread: the Functions of Social Eating. *Adaptive Human Behavior and Physiology*, 3(3), 198-211. 2017. doi:10.1007/s40750-017-0061-4

DUCHARME, Mary. The Cognitive-Behavioral Approach to Executive Coaching. York University. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 56, No. 4, 2004, 214-224.

DIEDRICH, Richard e KILHURG, Richard R. Further consideration of executive *Coaching* as an emergency competency. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2004, 53, 203-204.

KENDALL, P. terapias cognitivo-comportamentais com a juventude: a teoria de orientação, estado atual e desenvolvimentos emergentes *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 2003,61, 235 -247.

- FERREIRA, O. G. L.; ; MACIEL, S. C. ; COSTA, S. M. G. ; SILVA, A. O. ; Envelhecimento ativo e sua relação com a independência funcional Texto contexto - enferm. vol.21 no.3 Florianópolis July/Sept. 2012
- FERREIRA, A. L. L., BESSA, M. M. M., DREZETT, J., & ABREU, L. C. . Quality of life of the womam carrier of endometriosis: systematized review. *Reprod. clim.*, 31(1), 48-54, 2016.
- GRANT, A. M. A. Developing an agenda for teaching coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, v6, n 1, p.84-99, mar 2011
- HALL, L. Michael. *Coaching de grupo e equipe: meta coaching*. Rio de Janeiro: qualitymark, 2014.
- HAYDU, V. B., & BORLOTI, E. O pensar e o sentir numa análise comportamental da ansiedade. In C. V. B. B. Pessoa, C. E. Costa, & M. F. Benvenuti (Orgs.). *Comportamento em foco* (vol. 1, pp. 283-292). São Paulo: ABPMC.. 2012
- LUZIA, J. C.; GAMBA, J.; KIENEN, N.; ARRABAL GIL, S. R. S. *Psicologia e análise do comportamento [livro eletrônico] : pesquisa e intervenção / organizadores: Josiane Cecília Luzia...[et al.]*. – Londrina: UEL, 2019. 164p
- OLIVEIRA, Marco. A. *Comportamento organizacional para gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 91-100, p.199-214, p.307-324.
- LIBÂNEO, José Carlos. *Didática*. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2013.
- MARCO, E. M., MANUEL, V., SERNA, O. DE LA, AISA, B., BORCEL, E., RAMIREZ, M. J. & VIVEROS, M-P. . Maternal deprivation effects on brain plasticity and recognition memory in adolescent male and female rats. *Neuropharmacology*, 2013. 68, 223-231..
- NEENAN, Michael. *Behaviour Coaching (CBC)*. *J Rat-Emo Cognitive-Behav Ther* (2008) 26:3–15.
- HOUSE, KIMSEY, SANDAHI, *Coaching Coativo: Mudando negócios e transformando pessoas*. São Paulo: .3° ed. Évora 2015.
- TUULARI, J. J., TUOMINEN, L., DE BOER, F. E., HIRVONEN, J., HELIN, S., NUUTILA, P., & NUMMENMAA, L. . Feeding Releases Endogenous Opioids in Humans. *Journal of Neuroscience*, 37(34), 2017. 8284-8291. doi:10.1523/JNEUROSCI.0976-17.2017
- VISSER, Max. *Relating in executive Coaching: a behavioural systems approach* Institute of Management Research. 2011, Vol. 63, No. 1, 39–49