

KARINA REBELO

A influência da Psicologia Positiva no Processo do Coach Executivo

UM ESTUDO CIENTÍFICO COM APLICAÇÃO PRÁTICA
COM FOCO NO DESENVOLVIMENTO DO SER HUMANO

1º EDIÇÃO | 2021

A influência da Psicologia Positiva no Processo de Coach Executivo.

*Um estudo científico com aplicação prática com foco
no desenvolvimento do seu humano.*

Texto: Karina Rebelo Hofstatter

Capa e Diagramação: Michel Rodrigues Borges

Data: Dezembro de 2021

Este livro tem o propósito de ajudar você no seu desenvolvimento pessoal, refletindo de maneira aprofundada sobre as influências da psicologia positiva no processo do coach executivo.

Ele é o resultado do estudo da Karina Rebelo em sua pós graduação em Neurociências e Comportamento realizado na PUC pela PUCRS.

Faça bom uso e sinta-se livre para compartilhar este livro em formato digital com quem desejar.

Dezembro de 2021

OI, TUDO BEM?

Que prazer receber você aqui e poder compartilhar um pouquinho da minha trajetória e o resultado do meu estudo junto a PUCRS.

Acredito que melhores resultados só podem ser obtidos com e através das pessoas, de forma humana e que beneficia a todos: organização, pessoas e sociedade.

Por isso, não parei de estudar, de me especializar e sei que vou continuar sempre aprendendo. Para voce ter uma ideia, segue um breve currículo:

Master Coaching pela SBCoaching.

Especialista em Psicologia Positiva pela Unyleya.

Especialização em Comportamento
e Neurociência pela PUC/RS.

Especialista em Processos Cognitivos pela Unyleya.

Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho pelo IPOG (conclusão em outubro de 2022).

Bacharel em Administração de
Empresas pela Feevale.

Especialista em Estratégias de Marketing
com foco em vendas pela Feevale.

Docente na Unisinos nas disciplinas
Neuronegociação, Neuroliderança e Liderança.

Formação pela SBDG em Coordenação de

grupos e desenvolvimento de liderança.

Especialista em Neuroliderança e
Neurocoaching pelo IBC.

Coordenadora do Curso Líder Cocriativo
na Extensão da Unisinos.

Fundadora e diretora da Provoko
Desenvolvimento Profissional.

Sem contar tantos livros, cursos abertos, palestras... Podemos aprender de várias formas, contudo, quando conseguimos colocar em prática, temos o prazer de ver tudo aquilo se realizando, sendo usado para ajudar pessoas com seus objetivos e resultados.

Por isso, espero que esta leitura possa te ajudar de alguma forma na sua jornada. E depois de ler, me envie seu feedback. Combinado?



Karine Rebelo®

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	7
REVISÃO DE LITERATURA.....	10
RESULTADOS.....	63
RELEVÂNCIA E IMPACTO SOCIAL.....	66
BIBLIOGRAFIA.....	68

INTRODUÇÃO

O presente estudo bibliográfico tem como propósito analisar os benefícios que a psicologia positiva pode gerar ao coaching executivo quando são trabalhados em sinergia, compartilhando ferramentas e metodologia. Parte-se do pressuposto que estas ciências proporcionam aumento de performance de organizações e indivíduos, focando em forças e virtudes, relações saudáveis, ambiente de trabalho, posicionamentos mais positivos, entre outros, através do processo de memória e aprendizagem a luz da neurociência. Como discussão, lança-se a seguinte problemática: Como a Psicologia Positiva pode influenciar de forma positiva no processo do Coaching Executivo nas organizações?

Segundo o Manual do Coaching Executivo (2008), o coaching vem alinhado aos programas de desenvolvimento de liderança e é apresentado como um elemento-chave nos processos de transição destes indivíduos no crescimento nas organizações. Programas acadêmicos independentes dentro de universidades estão se tornando lugar comum nas escolas de graduação em todo o mundo, e as pessoas que atuam na área se apresentam, e às suas especialidades, como parte de uma profissão com demandas singulares.

Dentro deste novo modelo paradigmático, um dos pontos primordiais passa a ser a compreensão das pessoas como forma distinta de conceber a dinâmica psíquica dos seres humanos, que não desconsidera os problemas humanos, mas que mantenha o foco no

positivo (otimismo), qualidades, virtudes e potencialidades. Por meio da psicologia positiva não se pretende estabelecer comparativos a respeito do que é melhor ou pior, ou seja, estabelecer dicotomias entre doença e saúde. Ao contrário, busca-se compreender ambas as perspectivas, que se endereçam para o sofrimento ou para a felicidade, embora contraditórios, e se opte pela segunda, como complementares e absolutamente necessárias. (BOEHS e SILVA, p.24. 2017)

Segundo Matta e Victoria (2017), no seu treinamento Positive Psychology Coaching da SBCoaching, a combinação do coaching com a psicologia positiva proporciona uma maior capacidade ao coach para lidar e forma eficaz os grandes desafios do século 21 – o stress, a saúde mental, o bem-estar, a satisfação com a vida, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, os níveis de motivação, a mudança profunda, a performance, a liderança positiva, entre outros.

Dentro deste contexto, verifica-se que a psicologia positiva se apresenta como um potencializador no desenvolvimento de indivíduos e organizações.

Com base neste objetivo geral, este estudo tem como objetivo analisar:

- A influencia da Psicologia Positiva nas organizações;
- A influência do coaching executivo nos resultados da organizações;

- A influência do processo de memória e aprendizagem neste contexto, podendo gerar maior sustentabilidade neste processo de mudança comportamental;
- Analisar, através de estudo bibliográfico, o efeito benéfico da psicologia positiva no processo do coaching executivo, considerando o processo de memória e aprendizagem, com base nos estudos da neurociência.

Segundo o artigo Qual a Origem do Coaching do SIBC, pesquisado em 01/11/2020, Coaching é uma palavra que existe desde a idade média, quando era utilizada para descrever o condutor de carruagens. Esses profissionais eram chamados de cocheiros, ou aquele que conduz o coche — que era como se chamavam as carruagens. Os cocheiros eram os profissionais que conduziam os passageiros até o destino desejado.

Conforme o artigo do IBC supracitado, por volta de 1850, o termo passou a ser atribuído a professores e mestres de universidades com o significado de tutor, a pessoa responsável por auxiliar os estudantes na preparação de testes e exames. Na essência, o termo ainda tinha o mesmo significado: de pessoa que conduz seu passageiro para o local desejado. Em 1950, o termo “coach” foi utilizado pela primeira vez para fazer referência à habilidade de gerenciamento de pessoas. Foi aí que surgiram as primeiras técnicas de desenvolvimento pessoal e humano, valorizando as competências individuais e relaciona-as a um processo de evolução contínua.

Segundo o artigo, o Coaching como processo inovador de desenvolvimento de pessoas nas organizações (Melo, Bastos e Bizarria; 2015. p.06), diz que:

O trabalho do coach objetiva liberar o potencial da pessoa e maximizar seu desempenho; ajudá-la a aprender em vez de ensiná-la (GALLWEY, 1996; WHITMORE, 2010). Como lembra Whitmore (2010, p.3), “os livros

de Gallwey coincidiram com o surgimento, no entender psicológico, de um modelo mais otimista de humanidade do que a antiga visão behaviorista de que não passamos muito de recipientes vazios dentro dos quais tudo tem que ser derramado”. O novo modelo surgiria enfatizando que somos mais que uma “bolota”, que contém dentro de si todo potencial para ser um carvalho magnífico. O ser humano precisa de incentivo e de objetivos para alcançar, no entanto a qualidade do “carvalho” já faz parte da natureza humana.

A psicologia positiva já surge mais adiante, em torno do ano de 2000, onde alguns autores afirmam que ela surgiu quando Martin Seligman era presidente da American Psychological Association (APA) e lançou aos psicólogos o desafio de criar uma psicologia das forças e das virtudes, que incluía nutrir o que há de melhor em si próprio. Entretanto, outros autores questionam esse surgimento repentino de uma nova área e localizam suas origens muito antes do século XX. Rich (2001), ao defender que Rogers e Maslow já trabalhavam com tópicos bastante próximos aos discutidos pela psicologia positiva, afirmou que a psicologia positiva tem suas raízes na psicologia humanista. Assim, a psicologia positiva não seria um novo movimento, mas o florescimento de algo já iniciado muitos anos antes. (Christopher, Richardson, & Slife, 2008)

Para Silva e Boehls (2017), a psicologia positiva reside no propósito de estudar as características humanas que visam o seu desenvolvimento ótimo, sendo o bem-estar

subjetivo uma destas características, que por sua vez se encontra associado à felicidade.

Apesar de os estudos sobre o bem-estar e a felicidade terem sido o ponto de partida das investigações realizadas no campo da psicologia positiva, outros temas também vêm sendo foco de atenção de acadêmicos, gestores e demais trabalhadores, como por exemplo: fortalezas pessoais, emoções positivas, resiliência, flow, gratidão, sentido da vida, esperança e otimismo. Como ilustração, Salanova (2016) ressalta que o objetivo de estudo da psicologia positiva é transversal e perpassa distintos contextos e aplicações na área da psicologia (saúde, trabalho, organizações, esportes, lazer, etc.).

Salanova (2016) explicita em suas colocações as mesmas questões abordadas no Livro de metodologia do coaching executivo de Matta e Victoria (2015), quando afirmam a colocação de Tony Grant (2003) que diz o quanto o coaching executivo tem múltiplos domínios, atuando em diversas áreas e tendo a necessidade de conhecimentos diversos para que indivíduos e organizações possam se desenvolver. Neste mesmo livro de metodologia encontra-se a citação de Glaser (1958) que afirma que o coaching nas organizações está diretamente ligado à promoção do bem-estar e de relações interpessoais construtivas.

E para que o estudo possa ter maior embasamento e sustentabilidade, propõe-se abordar o processo da memória e do aprendizado, embasando, a luz da neuroci-

ência, como este processo se torna sustentável para o indivíduo. Segundo Rodrigo Pavão (2008), a capacidade de aprender permite com que seja possível prever eventos futuros baseado nas regularidades passadas memorizadas, trazendo significativa vantagem adaptativa

PSICOLOGIA POSITIVA APLICADA ÀS ORGANIZAÇÕES

Desde a introdução por Seligman em 1998, a psicologia positiva se expandiu para além das fronteiras disciplinares da psicologia e se espalhou por outras áreas como a educação, economia, saúde, ciências políticas e ciências das organizações.

Segundo Rodrigues (2015, p.58), a psicologia positiva consiste em um movimento que enfoca as forças pessoais, as virtudes e o bem-estar e tem o objetivo de aumentar a quantidade de satisfação com a vida. A autora cita cinco pilares:

- Pilar 1: Emoção positiva (vida agradável) – São exemplos de emoções positivas como afeição, conforto, êxtase, prazer, satisfação com a vida, acolhimento, segurança, amparo, pertencimento. Ou seja, emoção positiva é aquilo que faz cada um feliz. Gerar aprendizado com o passado, praticando o perdão e a gratidão, sendo otimista com o futuro. As emoções positivas ampliam e estabilizam a convivência.
- Pilar 2: Engajamento – É o envolvimento em atividades nas quais se tenha a sensação de que o tempo para que e de que somente ali, totalmente ali. O aqui e agora. Estar presente na busca do resultado atual.
- Pilar 3: Sentido – É pertencer e servir a algo que se

acredita ser maior do que si. Pode ser uma causa social, religiosa, ambiental. Sentir que o que se faz na vida tem valor.

- Pilar 4: Realização – É a conquista pelo mérito, pela dedicação. Não tem nada a ver com a vitória, e sim com o empenho colocado no evento.
- Pilar 5: Relacionamentos Positivos – É ter pessoas ao redor que se importam com o indivíduo e vice-versa.

Rodrigues (2015) cita as características essenciais e adicionais para o florescimento, segundo pesquisas de Felicia Huppert e Timoty So, da Universidade de Cambridge:

- Características essenciais: emoções positivas, engajamento / interesse, sentido / propósito.
- Características adicionais: autoestima, otimismo, resiliência, vitalidade, autodeterminação, relacionamentos positivos.

Boehs e Silva (2017) trazem visões de alguns autores quanto a psicologia positiva nas organizações, onde descrevem que ela representa um contraponto às teses behavioristas e psicanalíticas, que durante muito tempo enfocaram aspectos negativos do comportamento e da psique humanos.

Estas visões geram duas grandes linhas de pesquisa: o POS (Positive Organizational Scholarship) e o POB

(Positive Organizational Behavior). A POS, representada por Kim Cameron, foca seus estudos nos resultados positivos, processos e atributos das organizações e de seus membros (CAMERON; DUTTON; QUINN, 2003, p. 4). A POS procura compreender as condições para que as pessoas e as organizações tenham alto desempenho e enfatiza características como coragem e otimismo. A POB fundada por Fred Luthans, que estuda como as competências e os pontos fortes das pessoas podem ser desenvolvidos e gerenciados para melhorar o desempenho grupal e organizacional (LUTHANS, 2002).

Para Matta e Victoria (2017), o POS e o POB são correntes paralelas e complementares: a primeira corrente tende a concentrar-se no macro (as dinâmicas organizacionais) e a segunda, inicialmente, as micro (os comportamentos individuais). É no campo de estudos do POB que se insere o PsyCap (positive psychological capital, ou capital psicológico positivo). Os pesquisadores Luthans, Yossef e Avolio (2007, p.03), que desenvolvem o conceito, o definem da seguinte forma:

PsyCap é um estado de desenvolvimento psicológico positivo do indivíduo e é caracterizado por: (1) ter confiança (auto eficácia) para assumir desafios e despende o esforço necessário para o seu bem-sucedido em tarefas desafiadoras; (2) fazer uma atribuição positiva (otimismo) em relação ao sucesso no presente e no futuro; (3) perseverar ao perseguir objetivos e, quando necessário, redirecionar os caminhos que

levam a esses objetivos a fim de alcançar o sucesso (esperança); e (4) quando afligido por problemas e adversidades, manter-se firme e retornar ao estado original, ou mesmo ir além do estado original (resiliência) para chegar ao sucesso.

Segundo Kamei (2014), os resultados de pessoas e organizações estão diretamente ligados a forma com que se relacionam com as emoções, com o processo de aprendizagem e como as usam para potencializar o sucesso e a felicidade. Seligman (2004) afirma que emoção positiva é importante não somente pela sensação agradável que traz em si, mas também porque cria um relacionamento muito melhor com o mundo.

Para Matta e Victoria (2017), o capital psicológico positivo é o ativo mais importante nas empresas dessa era do conhecimento, a soma dos capitais psicológicos das pessoas que trabalham nelas influencia diretamente nos resultados das organizações. Os autores citam estudos da pesquisadora da International Excellence Business School (IE University), Cristina Simón, que demonstram uma relação direta entre o nível de capital psicológico de um profissional e o seu rendimento na empresa. Sua pesquisa revelou que um baixo PsyCap está relacionado à ausência premeditada, insatisfação no trabalho e falta de comprometimento com os objetivos das empresas. Por outro lado, um alto PsyCap está ligado à melhoria da saúde, motivação, comprometimento e desempenho, sugerindo a sua importância potencialmente ampla na compre-

ensão do comportamento organizacional.

No PsyCap, as quatro capacidades psicológicas positivas que o compõem não são apenas somadas umas às outras, mas interagem em uma relação dinâmica e sinérgica, na qual o todo é maior do que a soma de suas partes. Segundo Matta e Victoria (2017) em seus estudos, o PsyCap não apenas incorpora as características positivas da esperança, auto eficácia, resiliência e otimismo, mas também as potencializa.

Segundo os autores supracitados, as quatro capacidades psicológicas podem ser explicadas da seguinte forma (MATTA, VICTORIA, 2017, p.336):

Esperança – A esperança foi definida pelos especialistas em comportamento organizacional Fred Lutam e Carolyn Youssef como “ter a força de vontade e os caminhos para alcançar os próprios objetivos”. Ou ainda, segundo o psicólogo cognitivo Rick Zinder, é o estado emocional positivo que se materializa na força de vontade para alcançar metas e planejar a forma de alcançá-las. A esperança capitaliza a auto iniciativa, as motivações direcionadas a objetivos e comportamentos.

Auto eficácia – O professor de psicologia da Universidade de Stanford, Albert Bandura, definiu auto eficácia como a crença da pessoa em sua capacidade para executar os cursos das ações exigidas para administrar situações prospectivas. O indivíduo que acredita

ser capaz de ter sucesso ao lidar com um grande desafio exercerá grande esforço em superá-lo.

Resiliência – É a capacidade de recuperar-se da adversidade, do fracasso e de eventos negativos, o que implica em ter flexibilidade, ajuste emocional, adaptabilidade e resposta contínua à mudança. Segundo Matta e Victoria (2017), para a psicologia positiva a resiliência é uma capacidade aprendida que pode ser desenvolvida e mensurada na maioria das pessoas comuns.

Otimismo – O otimismo, de acordo com Seligman, é definido como: “estilo explicativo baseado na maneira como as pessoas explicam os eventos da vida”. Elas atribuem eventos positivos às causas internas e permanentes, e eventos negativos para cada situação específica, externa e temporária. Por causa deste estilo, segundo os autores, as pessoas otimistas são protegidas contra eventos negativos e às emoções negativas.

Matta e Victoria (2017, p.337), trazem estudos de pesquisadores que demonstram o quanto a aplicação destas características no papel das lideranças podem gerar organizações mais saudáveis e prósperas, como por exemplo Bono e Ilies (2006) mostraram em uma série de estudos que os líderes que expressam emoções positivas estimulam as mesmas emoções nos seguidores, que então percebem o líder como mais carismático e eficaz. Outro estudo descobriu que os líderes do exército que expressaram visão e amor obtiveram, como

resultado, um grande bem-estar, maior comprometimento e produtividade de seus seguidores. Uma terceira pesquisa, desenvolvida por Peterson & Luthans, mostra que a esperança do líder está associada com a satisfação e a retenção de seus funcionários.

Na Organização Mundial da Saúde (OMS) (2010) foi proposto um plano de ação mundial à construção de um modelo visando construir trabalhos saudáveis. Isso por meio da concepção de organizações dotadas de dimensões positivas, que possam se caracterizar como construções humanas da qualidade de vida e da saúde do trabalhador, sendo definido como organizações saudáveis.

Embora as definições de organizações saudáveis passem por diferentes perspectivas, para Behs e Silva (2017), existe relativo consenso entre os estudiosos do assunto de que as organizações saudáveis se caracterizam por serem eficazes e efetivas no que fazem e por satisfazerem as necessidades da força de trabalho, reconhecendo que saúdes individuais, coletiva e da comunidade organizacional são interdependentes.

Com base nos autores supracitados, pode-se supor que organizações saudáveis podem ser compreendidas como aquelas nas quais os trabalhadores possuam saúde física, psicológica e social, cujos resultados, por conseguinte (produtividade, qualidade e rentabilidade), também são saudáveis.

COACHING EXECUTIVO

Pinto e Campos (2012) relatam em seu artigo que segundo Grant e Cavanagh (2004), o primeiro estudo sobre coaching no âmbito organizacional remonta ao ano de 1937, quando Gorby apresentou um relatório descrevendo a atuação de executivos de uma empresa junto a funcionários recém contratados. Essa atuação teve por finalidade apresentar meios para reduzir desperdícios nos processos organizacionais, possibilitando assim um aumento da lucratividade, o que resultou em uma maior participação dos recém-contratados nos programas de repartição de lucros. O trabalho de Bigelow (1938) é considerado como outra pesquisa que faz parte da história do coaching dentro de empresas. Nesse trabalho, o autor descreve que o coaching fora realizado por gerentes com o objetivo de aprimorar habilidades comerciais em equipes de venda.

Na sequência cronológica, são destacados os trabalhos de Hayden (1955), no qual o coaching é apresentado como um meio de melhoria no desempenho organizacional de funcionários e de Mahler (1964), que observou dificuldades por parte de empresas em fazer que seus gerentes agissem como coaches de suas equipes. É possível depreender que essas pesquisas concebiam o coaching como um recurso de desenvolvimento de habilidades organizacionais por meio do

qual um profissional, com alguma experiência e que ocupa um nível hierárquico de gerência, transmite conhecimentos para profissionais com menor experiência e que se encontram em uma posição hierárquica menor que a sua. Nesse sentido, a tradução da palavra coach para o português pode ser concebida como técnico. Porém, ao se estudar a origem da palavra, é possível compreender seu significado inicial e verificar uma maior abrangência de sua aplicabilidade.

O atual cenário globalizado, marcado pela rapidez com as inovações se sucedem e por uma competição cada vez mais acirrada, o talento, a criatividade, a proatividade e rapidez para responder às mudanças são características que representam a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma organização. (MATTA e VICTORIA, 2015, p.234)

Com os desafios crescentes ocasionados pela globalização e a competitividade acirrada do mercado, faz com que as organizações busquem investir na aquisição de habilidades decisivas para manter o crescimento do negócio, como visão sistêmica e pensamento estratégico. Por essa razão, as empresas têm buscado desenvolver em seus executivos e líderes as competências necessárias a fim que eles consigam atingir e manter a alta performance e a alta produtividade, sem que, para isso, esses profissionais tenham que deixar de lado suas metas individuais e necessidades de realização (MATTA e VICTORIA, 2015, p. 69).

Os autores citam que, segundo Tony Grant (2003), os principais objetivos do coaching executivo são o desenvolvimento de competências, o aumento da motivação e o uso adequado de recursos a fim de gerar aumento da performance do executivo, dos times e dos resultados do negócio.

Na prática, segundo autores, o coaching executivo utiliza técnicas transformacionais com respaldo científico das ciências organizacionais e da psicologia (esportiva, cognitiva e positiva) a fim de desenvolver potencialidades que gerem resultados consistentes e otimizados. Esta metodologia prepara líderes e executivos a enfrentar desafios como gestão de times, a resolução de conflitos e a criação de planos para intervir em contextos complexos.

Pinto e Campos (2012) trazem no seu artigo a explicação de Kilburg (1996) que relata, que em torno dos anos oitenta, a atividade de consultores voltada para o desenvolvimento de liderança de gestores era denominada coaching, havendo, ao longo daquela década, um aumento da demanda por esse tipo de serviço. Contudo, o autor explica que as técnicas utilizadas pelos consultores não tinham embasamento científico, sendo passíveis de questionamento quanto à eficiência. Diante disso, o autor realizou trabalho bibliográfico, identificando, na literatura científica de psicólogos que desenvolveram trabalhos sobre coaching executivo, elementos importantes para caracterizar o processo, os quais são mencionados a seguir: (i) estabelecer o

foco e os objetivos que serão trabalhados no coaching; (ii) estimular o comprometimento de tempo e de recursos do coachee com o processo; (iii) o coach deve estabelecer um pacto de confidencialidade, a partir de uma relação de empatia e confiança; (iv) é aconselhável que o coachee encontre significados pessoais dentro do coaching para assim gerar expectativas de sucesso; (v) o coach deve estimular experiências e aprendizagens das quais o coachee possa tirar lições sobre como desenvolver o autocontrole emocional e cognitivo, e (vi) é oportuno a verificação contínua sobre os êxitos e falhas que ocorrem ao longo do processo de coaching.

Já Levin, Bozzer e Charmine (2008) explicam que o processo de coaching executivo, para ser eficiente, precisa da elaboração um plano estratégico por parte do coach. Esse plano é oriundo de uma análise de cenário, na qual o coach identificará as variáveis-chaves que influenciam para as tomadas de decisão dentro do contexto organizacional. Essa perspectiva faz com que o processo coaching seja conduzido com um foco nos objetivos individuais do coachee, os quais devem também se encontrar relacionados com o contexto organizacional. Por isso, os autores advertem que o coach deve evitar modelos padronizados de aplicação de coaching, buscando uma compreensão do ambiente organizacional, para realizar um alinhamento entre os objetivos individuais do coachee com os objetivos estratégicos da organização. (PINTO e CAMPOS, 2012, p.5)

Pinto e Campos (2012) trazem uma segunda abordagem de coaching no âmbito organizacional que é explicada por Senge et al. (2000), na qual o processo de coaching é conduzido por um funcionário da própria organização, ou seja, um coach interno. E esse processo pode ser direcionado para uma equipe de trabalho ou para um único colaborador. Assim é possível verificar uma outra abordagem de coaching no âmbito organizacional que vem a ser o processo direcionado para equipes.

Para Lange e Karawejczyk (2014), o coaching organizacional representa um meio de trabalhar com pessoas e torná-las mais competentes e mais realizadas. Dessa forma, os indivíduos se tornam capazes de contribuir de maneira mais intensa para suas organizações e de encontrar significado no que fazem, corroborando com o estudo de Matta e Victoria (2015). Lange e Karawejczyk (2014, p.3) citam que:

Para Krausz (2007), coaching é um processo de desenvolvimento pessoal e profissional, com foco no presente e no futuro, que auxilia uma pessoa ou um grupo de pessoas a atingirem seus objetivos por meio da identificação, do entendimento e do aprimoramento de suas competências. O coach, profissional responsável por conduzir o processo, auxilia o cliente, o coachee, a atingir o máximo do seu potencial, incentivando-o na busca dos resultados e ensinando-o a aprender com seus próprios recursos e limites. A técnica visa a auxiliar no estabelecimento de metas de

maneira organizada para o alcance de um determinado objetivo.

Lange e Karawejczyk (2014) abordam no estudo que o coaching é um processo de aprendizagem, no sentido de busca e expansão de ação efetiva, que transforma a maneira de observar do indivíduo, sendo que toda ação resulta de uma determinada observação, visto que cada pessoa interpreta de modo diferente a situação que enfrenta. Assim, ao desenvolver a capacidade de observar, é possível elaborar novos e diferentes sentidos, que transformarão, por sua vez, as ações do indivíduo.

Esta visão é complementada por Pinto e Campos (2012, p.20) no seu respectivo artigo com a seguinte citação:

(...) Senge et al. (2000) acrescentam a importância da facilitação do processo, pois o coach deve estimular o desenvolvimento de um ambiente coletivo no qual as pessoas sintam-se seguras para expressar-se livremente e com sinceridade.

Esta segurança é primordial, segundo Matta e Victoria (2015, p.448) para que ação intencional e consciente ocorra, estrategicamente planejada para atingir determinados objetivos.

O comportamento imbuído de propósito, que emerge da execução de ações apropriadas, é crucial para o

desenvolvimento de competências no executive coaching (Vaartjes, 2005). O aprendizado real não ocorre até que a ação seja realizada. A ação alimenta a autoconsciência, resultando em motivação e direcionamento para alcançar os objetivos organizacionais.

Neste contexto, a resiliência se faz presente e se torna importante para o desenvolvimento individual e organizacional. No livro de metodologia do Executive Coaching de Matta e Victoria (2015, p.473), reforçam que, quanto mais o coach desenvolve a resiliência, mais preparado estará para lidar com desafios e o stress, auxiliando o seu coachee na sua caminhada.

... profissionais que aliam competência e resiliência são muito mais preocupados e valorizados pelo mercado. E, por fim, a resiliência é importante para o negócio. A capacidade de prever riscos e administrar crises de modo a evitar danos permanentes para a empresa caracteriza uma organização resiliente.

Neste processo, o coach executivo observa, avalia e mensura o comportamento do seu coachee (cliente); segundo Matta e Victoria (2015, p.87), essa premissa se apoia na análise do comportamento proposta pela psicologia e outras ciências (organizacionais e esportiva, por exemplo).

A ideia de que comportamentos podem ser aprendidos e eliminados é a essência da aprendizagem e do desenvolvimento no coaching, pois permite que me-

tas sejam estabelecidas e gradualmente atingidas com o surgimento de estágios de mudança (Prochaska, Di-Clemente, & Norcross, 1992) que culminam em um objetivo final – acordado previamente entre coach e cliente.

Esta percepção é corroborada por Krausz (2007) que destaca que o coaching executivo através da metodologia, estimula efeitos positivos que irradiam toda a organização, provocando alterações estruturais, processuais, socioculturais e comportamentais nas pessoas e empresa. Além de líderes que se desenvolvem como seres humanos, que expandem o autoconhecimento e a inteligência social comprometendo-se com o bem-estar dos seus colaboradores, da sua organização, da comunidade e de outros sistemas sociais.

Uma pesquisa realizada por Rocha-Pinto e Sniderman (2011), corroboram com demais autores em termos de desenvolvimento de recursos humanos, o quanto o coaching executivo se tornou prática frequente e legitimada da estratégia de desenvolvimento e aprendizado das organizações. No respectivo artigo, observou-se que o processo de coaching executivo gera uma profunda reflexão que proporciona não só autoconhecimento como se materializa em mudanças de comportamento e posturas. Para que essas mudanças de comportamentos e posturas sejam efetivas, o executivo precisa necessariamente estar receptivo ao processo. Como dito por um dos executivos entrevistados “é preciso estar preparado para se despir e se

despir com um estranho”. Logo, mente aberta é fator sine qua non, mas não suficiente, para o sucesso do processo como um todo.

O EFEITO BENÉFICO DA PSICOLOGIA POSITIVA NO PROCESSO DO COACHING EXECUTIVO

Teorias da psicologia positiva foram incorporadas ao programa de business coaching da Meyler Campbell. A empresa é uma das principais instituições de formação de coaches da Inglaterra, e seu programa de business coaching é supervisionado por Carol Kauffman, fundadora e diretora do ICPA (Institute of Coaching Professional Association), a afiliada à Harvard Medical School, sendo aplicados os conceitos de psicologia positiva ao mundo corporativo. (MATTA, VICTORIA, 2015, p.485).

Segundo Matta e Victoria (2015), que foram os pioneiros no Brasil a trazerem esta metodologia através da SBCoaching, existem inúmeras vantagens neste processo que trabalha principalmente as emoções positivas, onde pesquisas apontam um aumento significativo de recursos internos, sejam pessoais ou profissionais. As emoções positivas potencializam a resiliência física, afetiva e cognitiva, de modo a ampliar nossos padrões de comportamento e de pensamento.

Estas pesquisas supracitadas apontam o crescimento de 90% das competências pessoais e profissionais. Já no que diz respeito aos níveis de satisfação com a vida, os participantes apresentaram um resultado ainda maior: os níveis de quesitos relacionados à satisfação

peçoal foram elevados em 91,8%.

Ao olhar da neurociência, segundo Tieppo (2019), quando falamos de emoções, normalmente há referência direta ao que sentimos e, muitas vezes, erroneamente, confundimos o conceito de emoção e o de sentimento. As emoções são as respostas corporais para estímulos do ambiente que possuem relevância emocional. Já os sentimentos são a experiência mental que temos sobre o que se passa no corpo, a atribuição de sentimento que damos à emoção.

As respostas emocionais são respostas físicas mesmo, que acontecem no nosso corpo, as mais comuns são a aceleração dos batimentos cardíacos e o aumento da força de contração dele (...); o aumento da sudorese (...), a aceleração do pensamento, a dilatação das pupilas (...), a distribuição do fluxo sanguíneo para as áreas fundamentais como os músculos, provocando retirada de sangue das vísceras (...). Assim, quando os nossos sentimentos reconhecem no ambiente externo ou interno sinais que possuem um significado emocional (...), provocam a reação com estas respostas emocionais. (Tieppo 2019, pág. 168).

Para Tieppo (2019), essas respostas são bastante comuns no dia a dia e podem aparecer em graus de intensidade bastante variáveis. Elas são provocadas pela ação de determinados circuitos encefálicos, os chamados circuitos límbicos, responsáveis pela ativação do sistema nervoso autônomo (aquele sobre o

qual não temos controle). Além das reações viscerais clássicas que foram citadas anteriormente, o sistema límbico também atua fortemente sobre a musculatura da face, provocando diferentes expressões faciais, características das diferentes emoções.

Segundo pesquisa no site “A Mente é Maravilhosa”, no artigo Neurociência da Felicidade (postado em 08 de julho de 2020), nos últimos anos surgiram diversos estudos relacionados ao que foi chamado de “neurociência da felicidade”. De fato, há relativamente poucos anos os neurocientistas e os psicólogos começaram a investigar os estados cerebrais associados com os componentes da felicidade e a considerar a sua relação com o bem-estar. As pesquisas demonstraram que, com o tempo, nossas experiências remodelam nossos cérebros e podem mudar nossos sistemas nervosos. Isso acontece tanto para o bem quanto para o mal.

Segundo o artigo supracitado, atualmente, os pesquisadores do âmbito da neurociência da felicidade estão se concentrando em como podemos aproveitar a “plasticidade” do cérebro para cultivar e manter emoções positivas. Estas emoções que são estímulos de como agimos no meio ambiente, conforme citado por Tieppo (2019).

O artigo citado do site “A Mente é Maravilhosa”, (postado em 08 de julho de 2020), um estudo publicado no Journal of Neuroscience em julho de 2015 descobriu

que a ativação prolongada de uma região do cérebro chamada estriado ventral está diretamente relacionada à manutenção de emoções e recompensas positivas. Relata que se pode controlar a ativação do estriado ventral, o que significa que é possível desfrutar das emoções mais positivas que estão ao nosso alcance.

Segundo este artigo acima que traz o estudo publicado no Journal of Neuroscience em julho de 2015, as pessoas com níveis de atividade mais sustentados no estriado ventral apresentam níveis mais altos de bem-estar psicológico e níveis mais baixos de cortisol, o hormônio do estresse. Segundo a equipe de pesquisadores envolvidos no referido estudo, identifica-se que desfrutar de coisas como um bonito pôr do sol e das emoções positivas associadas a ele podem contribuir para melhorar o bem-estar. O artigo relata que:

“Uma das grandes vantagens de identificar uma região específica do cérebro relacionada com a manutenção das emoções positivas é que isso facilita a visualização do que poderíamos chamar de um interruptor – que nos permite ativar esta região de forma consciente.”

O bem-estar, além de melhorar a qualidade de vida das pessoas individualmente, pode trazer benefícios também para o ambiente de trabalho. Segundo pesquisas realizadas por Jennifer Robison (2013), editora da Gallup Business Journal, quando os gerentes buscam desenvolver o seu próprio bem-estar, há mais chance de que os funcionários sigam o exemplo.

(MATTA, VICTORIA, 2015, p.65)

Outra pesquisa do Gallup (2012) mostra que o bem-estar de um único funcionário afeta grande parte da equipe – seja o seu índice alto, afetando positivamente, ou baixo, influenciando negativamente. A pesquisa enfatiza e reforça o investimento em desenvolvimento de virtudes pessoais dos colaboradores, evidenciando o impacto positivo que há na equipe interna.

Neste estudo apresentado por Matta e Victoria (2015) no seu material, trazem o levantamento realizado na reportagem de André Caldeira (2012) para a revista Exame mostra que, no Brasil, os custos de problemas relacionados ao stress – um dos grandes inimigos do bem-estar no trabalho – consomem 3,5% do PIB. O quadro é agravado ao perceber que 70% dos trabalhadores estão estressados e 30% estão sob risco de evoluir para o burnout (esgotamento extremo). A pesquisa aponta também que o stress causa problemas de saúde (e aumento de ausência por motivos médicos), queda de performance e de produtividade, aumento de conflitos e outras adversidades.

De acordo com esses estudos, uma pequena redução no índice de bem-estar no ambiente de trabalho gera os seguintes efeitos (p.65):

- O crescimento em 18,6% do risco de desordens no sono.

- O crescimento em 15% do risco da ansiedade e depressão.
- O crescimento em 14,6% do risco de diabetes.
- O crescimento em 5,9% do risco de hipertensão.
- O crescimento em 6,3% do risco de obesidade.
- 0,6 dias de insalubridade no período de um mês.

“A felicidade é um tema crucial para a psicologia positiva – e também para o positive coaching. Diversos estudos e pesquisas são realizados com o objetivo de entender por que alguns indivíduos são mais felizes que outros a encontrar caminhos capazes de tornar pessoas, comunidades e populações mais felizes.” (MATTA, VICTORIA, 2017, p.66)

Segundo Kamei (2014), felicidade era um tema de interesse, predominantemente de psicólogos. Atualmente, esse é um campo de interesse multidisciplinar. Psicólogos pesquisam temas como prazer, afetividade positiva, qualidade de vida e satisfação com a vida; economistas investigam relações entre renda e bem-estar subjetivo; sociólogos e psicólogos sociais analisam a influência de fatores sociodemográficos, tais como idade, gênero, casamento, educação, saúde e religião. Antropólogos analisam as origens da felicidade ao longo da evolução humana, psicólogos verificam se há relações entre personalidade, temperamento e felicidade; e neurocientistas observam o cérebro para

descobrir qual é o circuito cerebral que produz sensações de bem-estar.

“A felicidade é um fenômeno multidimensional e a total compreensão desse fenômeno só será possível a partir de um trabalho interdisciplinar.” (KAMEI, 2014, p.145)

Segundo Matta e Victoria (2017, p.67) costura esta abordagem do autor Kamei (2014) através da seguinte abordagem:

O positive coach aplica essas técnicas em diversos nichos, que vão desde o trabalho com saúde e o bem-estar psicológico até o desenvolvimento de performance e qualidade de vida em ambientes de trabalho.

Os estudos de Kamei (2014) fortalecem esta percepção quando publica em sua bibliográfica o quanto a felicidade e o bem-estar possibilitam a promoção mental de alta concentração e alta performance, tanto em atividades de lazer, estudo ou de trabalho.

“Descobri que é possível entrar em um estado físico e mental que integra, ao mesmo tempo, a alta concentração, criatividade, alta motivação, emoções positivas e alta performance.” (KAMEI, 2014, p.146).

Para Matta e Victoria (2017), o coaching é um processo que tem o objetivo de aumentar o nível de resultados positivos de indivíduos, times ou empresas, por meio de uso de técnicas e ferramentas conduzidas por

um profissional habilitado (coach), em parceria com o coachee (cliente). Uma das características mais distintas do positive coaching é o foco em resultados, que se dá, principalmente, por meio da ênfase que é colocada nas forças que uma pessoa possui, e não em suas fraquezas. Essa ênfase advém da psicologia positiva, definida, também, como o estudo das forças psicológicas e das emoções positivas.

“A psicologia positiva está diretamente ligada ao processo de coaching. Por ser uma ciência aplicada, preocupa-se em encontrar evidências em suas pesquisas, medições e testes. É por isso que o coaching busca ali ferramentas validadas cientificamente que podem levar coaches e coachees a resultados positivos. Como afirma Robert Biswas-Diener (2010), o coach pode utilizar este conhecimento para observar o que as pessoas fazem bem, e a ajudá-las a fazer o melhor que elas podem e a crescer individualmente ou em grupo.” (MATTA e VICTORIA, 2017, p.77)

Matta e Victoria (2017, p.77) apresentam uma pesquisa que apontou diversos benefícios trazidos, quando a psicologia positiva é aplicada ao coaching, segundo os pesquisadores Lyubomirsky, King & Diener em 2005:

- Diminui o turnover no trabalho.
- Melhor avaliação em atendimento a clientes.
- Melhor avaliação de supervisor.

- Menos exaustão emocional.
- Maior satisfação no trabalho.
- Melhor comportamento de cidadania organizacional.
- Menos ausências no trabalho.
- Menos visitas a hospitais e pronto-socorro.
- Maior envolvimento social.
- Mais ações voluntárias.
- Percebido por outros como mais amigável, mais confiante e mais assertivo.
- Salários melhores.
- Maior longevidade.
- Menos acidentes automotivos fatais.
- Menor incidência de abuso de álcool e drogas.
- Recuperação mais rápida de doenças e ferimentos.
- Maior probabilidade de ser considerado merecedor de aumento salarial.
- Maior probabilidade de ser considerado criativo.
- Maior probabilidade de resolver conflitos através de

colaboração.

- Motivação elevada.
- Mais eficácia em tomadas de decisão.
- Aumento de pensamento criativo.
- Mais pensamentos inclusivos em relação a outros.

Boehs e Silva (2017) fazem algumas ressalvas quanto a intervenções no coaching partir do modelo da psicologia positiva, sendo necessário rigor, qualidade e seriedade nas abordagens realizadas. Aplicar o modelo com foco nas virtudes humanas e das organizações engloba o desenvolvimento de condições e processos que contribuem para o florescimento das pessoas, grupos e instituições, de emoções e relações positivas, senso de significado, que interferem na melhoria do bem-estar, felicidade e desempenho nas diferentes áreas da vida.

“A aplicação reconhecida deste modelo pode ser exemplificada pelo uso, por exemplo, da técnica da investigação apreciativa, em que o coach pode explorar experiências positivas do seu cliente. Outro método possível é a aplicação do instrumento a respeito das Forças de Peterson e Seligman (2004), que possibilita a identificação de pontos fortes para a superação de desafios, encontrando novos caminhos para contornar a “fraqueza”, alinhando os pontos fortes às tarefas, aumentando a motivação intrínseca, encontrando

o equilíbrio entre o ideal e os desafios, e ajudando o cliente a encontrar os estados de flow, propósito e significado.” (BOEHS e SILVA, 2017, p.237)

Diante disso, os autores abordam que, no pressuposto básico da psicologia positiva reside uma visão otimista da natureza humana, o que vem ao encontro do que é proposto a partir do conceito de investigação apreciativa, que se caracteriza como um processo que tem como propósito apreender os fatores positivos relacionadas ao sistema vivo das organizações de trabalho, nesse caso os trabalhadores, na busca articular dessas possibilidades para construir um futuro promissor.

Para Boehs e Silva (2017) falar em coaching e na aplicação do coaching positivo, baseado na psicologia positiva, torna-se desafiador, à medida que as informações são apresentadas no contexto brasileiro em que o campo e a área de coaching e psicologia positiva ainda possuem lacunas em estudos que poderiam fortalecer e incentivar a inserção dos profissionais psicólogos.

MUDANÇA COMPORTAMENTAL SUSTENTÁVEL - MEMÓRIA E APRENDIZADO

Neste capítulo propõe-se a elucidar, a luz do estudo bibliográfico, o mecanismo da memória e aprendizagem, da importância desta circuitaria neural para a mudança ou construção de comportamento do indivíduo. E a partir deste breve entendimento, poder compreender o ser humano na sua inteireza do ser.

No contexto da neurociência e comportamento humano, a memória e o aprendizado são estudados profundamente através de estudos científicos a fim de entender como este processo ocorre no nosso cérebro. Segundo Pavão (2008), a alteração do comportamento de um organismo em decorrência de experiências prévias evidencia que esse organismo é capaz de aprender, pois adquire informações, e de memorizar, pois retém essas informações. Do ponto de vista fisiológico, a aprendizagem e memória resultam de modificações na circuitaria neural em função da interação do indivíduo com o ambiente.

Segundo Pavão (2008), O encéfalo humano é composto por bilhões de neurônios, cada neurônio se projeta para centenas de outros neurônios, e as regiões em que essas células se comunicam são denominadas sinapses. Um exemplo teórico de como alterações na circuitaria neural se relacionam com memorização de experiências está expresso na Figura 1, que mostra a

condição anterior (à esquerda) e posterior (à direita) à experiência que foi memorizada. A circuitaria foi alterada pela formação de uma nova sinapse (o botão B) e pela alteração de uma sinapse preexistente (o botão A que passou a ter maior contato com o corpo celular).

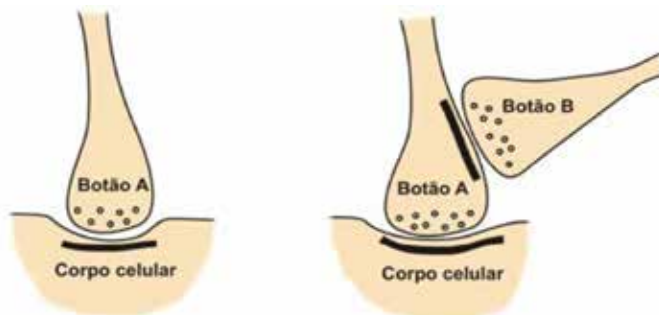


Figura 1 – Circuitos neurais antes (esquerda) e depois (direita) de uma experiência que foi memorizada. As modificações estruturais resultam em um novo padrão de atividade neural associado a essa memória.

O estudo experimental da memória teve início no século XIX, e um dos pioneiros nesta área do conhecimento é Hermann Ebbinghaus (1885), com contribuições fundamentais como a de evidenciar que processos cognitivos são passíveis de abordagem experimental, inspirando diversas novas investigações, além das contribuições metodológicas e teóricas. Ebbinghaus descreveu a dinâmica geral da aprendizagem e esquecimento. Para tanto, criou método eficiente para testar sua própria memória, eliminando fatores que pudessem enviesar os resultados como listas aleatorizadas de sílabas sem sentido – a informa-

ção a ser memorizada, metrônomo determinando o ritmo de leitura etc. Com esses testes, descreveu processos relevantes e que se mantêm válidos até o momento atual, como a curva de esquecimento (Figura 2 – linha azul), que mostra a tendência ao decaimento exponencial das lembranças; e a curva de aprendizagem (Figura 2 – com revisões e acompanhamentos), que expressa a velocidade com que aprendemos – em fases iniciais do treino mais repetições são necessárias para atingir o desempenho adequado do que em fases adiantadas, em decréscimo também exponencial.

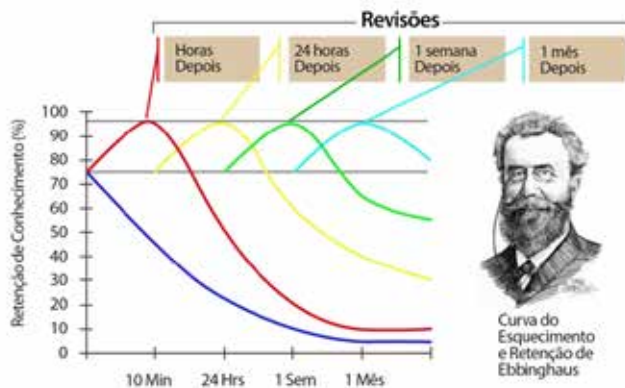


Figura 2 - Fonte da imagem: <https://blog.grancursosonline.com.br/desmontando-curva-do-esquecimento/>

Pavão (2008) cita em seu artigo William James (1890), um intelectual multidisciplinar que publicou o livro *Principles of Psychology*, dedicado ao tema memória e aprendizado, onde apresenta e discute trabalhos ex-

perimentais como o de Ebbinghaus e de outros pesquisadores com abordagens similares. James propõe a existência de dois tipos distintos de memória: a primária e a secundária. A memória primária seria uma um registro que dura poucos segundos ou minutos; essa memória é bastante suscetível a interferências. A memória secundária seria um registro mais duradouro, pois teria passado por um processo de consolidação que torna o registro robusto. A curva de esquecimento de Ebbinghaus (Figura 2) é uma evidência experimental dos dois tipos de memória: o decaimento rápido inicial das lembranças associadas à memória primária, a estabilização das lembranças dos estágios posteriores associada a memória secundária. James apresenta um outro tipo de memória, não consciente, os hábitos. Definiu que os hábitos são processos automáticos, reflexos, que podem ser inatos (instintos) ou aprendidos (como tocar piano).

Ainda neste artigo, o autor cita Ivan Pavlov, que estudava reflexos (que entram na definição “hábitos” de James). Escreveu que novos reflexos podem ser aprendidos. Ele descreveu o mecanismo de condicionamento, demonstrado pelo experimento em que cães, que salivam naturalmente ao receber alimento e não salivam ao ouvir campainha, ao serem submetidos a treinamento repetitivo em que são oferecidos alimento simultaneamente à campainha, passam a salivar ao ouvir campainha; que é um reflexo aprendido.

Para Kandel (2014, p.1256) o aprendizado e a me-

mória são essenciais para o pleno funcionamento e a sobrevivência independente de pessoas e animais. O autor traz que quando se reflete acerca da natureza da memória, geralmente pensa-se na memória de longa duração, que William James chamou de “memória propriamente dita” ou “memória secundária”. Ou seja, pensa-se na memória como “o conhecimento de um estado prévio da mente após já ter sido uma vez removido da consciência”. Esse conhecimento depende da formação de um traço de memória que é durável, no qual a representação persiste, mesmo quando seu conteúdo ficar fora da percepção consciente por um longo período.

Kandel (2014), traz que nem todas as formas de memória, porém, constituem “estados prévios da mente”. De fato, a capacidade de armazenar informação depende da memória de curto prazo, chamada de memória de trabalho, que mantém representações atuais, embora transitórias, de conhecimentos relevantes para certos objetivos. Nos seres humanos, a memória de trabalho consiste em pelo menos dois subsistemas - um para a informação verbal e outro para a informação visuo-espacial. O funcionamento desses dois subsistemas é coordenado por um terceiro sistema, denominado processos de controle executivo. Acredita-se que os processos de controle executivo aloquem recursos de atenção para os subsistemas verbal e visuo-espacial, além de monitorar, manipular e atualizar as representações armazenadas.

Utiliza-se o subsistema verbal ao tentar manter informação com base na linguagem falada (fonológica) conscientemente, como quando mentalmente se repete um número de telefone há pouco fornecido pela telefonista. O subsistema verbal consiste em dois componentes interativos: um armazenado, que representa conhecimento fonológico, e um mecanismo de ensaio, que mantém essas representações ativas enquanto se precisa delas. Dados neuropsicológicos e de neuroimagem indicam que o armazenamento fonológico depende dos córtices parietais posteriores, e o ensaio depende parcialmente de processos articuladores na área de Broca.

O subsistema visuoespacial da memória de trabalho retém imagens mentais de objetos visuais e da localização dos objetos no espaço. Acredita-se que o ensaio (a repetição mental) da informação espacial e relativa a objetos envolva a modulação de tais representações nos córtices parietal, temporal inferior e occipital extraestriatal pelos córtices frontal e pré-motor. Atualmente, os pesquisadores se perguntam se a memória de trabalho visuoespacial poderia ser mais bem compreendida na forma de dois subsistemas, um para o conhecimento de objetos e outro para o conhecimento espacial.

Para Kandel (2014), existem dois tipos de memória de longa duração que diferiam pelo fato de envolverem ou não a percepção consciente necessária para a evocação. O primeiro tipo é uma forma inconscien-

te de memória observada durante o desempenho de uma tarefa e que é conhecida como memória implícita (também chamada de memória não declarativa ou de procedimentos). A memória implícita manifesta-se geralmente de forma automática, com pouco processamento consciente por parte do indivíduo. Diferentes tipos de experiência podem produzir memórias implícitas, como o priming, o aprendizado de habilidades motoras, a memória de hábitos e os condicionamentos.

O outro tipo é a evocação deliberada, ou consciente, de experiências prévias, bem como a evocação consciente do conhecimento de fatos acerca de pessoas, lugares e coisas. Esse tipo é conhecido como memória explícita (ou memória declarativa). A memória explícita é altamente flexível, permitindo a associação de múltiplos fragmentos de informação sob diferentes circunstâncias. A memória implícita, por outro lado, permanece fortemente dependente das condições originais sob as quais se deu o aprendizado.

O psicólogo canadense Endel Tulving foi o primeiro a desenvolver a ideia de que a memória explícita também pode ser classificada em episódica (memória da experiência pessoal ou memória autobiográfica) e semântica (memória para fatos e conceitos). A memória episódica é utilizada para recordar que se viu ontem as primeiras flores da primavera, ou que se ouviu a “Sonata ao Luar” de Beethoven vários meses atrás. A memória semântica é utilizada para se apreender

o significado de novas palavras ou conceitos. O lobo temporal medial desempenha um papel crítico em ambos os tipos de memória, episódica e semântica, no processo formar e reter novas memórias conscientes de suas experiências pessoais ou o significado de novos conceitos.

Sabe-se agora duas outras coisas importantes acerca da memória explícita. Primeiro, que o encéfalo não possui um sítio único de armazenamento de longa duração para memórias explícitas. Ao contrário, o armazenamento de qualquer item cognitivo está amplamente distribuído em muitas regiões encefálicas e pode ser acessado de forma independente (por meio de dicas visuais, verbais ou outros elementos sensoriais). Segundo, que a memória explícita é mediada por pelo menos quatro tipos de processamento relacionados, porém distintos entre si: codificação, armazenamento, consolidação e evocação. (Kandel, 2014, P.1271).

A codificação é o processo pelo qual novas informações são observadas e conectadas com informações preexistentes na memória. A intensidade desse processo é criticamente importante para determinar quão bem o material aprendido será lembrado. Para uma memória persistir e ser bem lembrada, a informação que chega deve ser codificada de forma completa, o que os psicólogos Fergus Craik e Robert Lockhart denominaram codificação profunda. Isso é feito percebendo-se atentamente a informação e associando-a a

conhecimentos que já estejam bem estabelecidos na memória. A codificação da memória também é mais forte quando se está mais motivado a lembrar.

O armazenamento refere-se aos mecanismos e sítios neurais que permitam a retenção da memória ao longo do tempo. Uma das características notáveis do armazenamento de longa duração é que ele parece ter uma capacidade quase ilimitada; não existe limite conhecido para a quantidade de informação possível de ser armazenada a longo prazo. Em contraste, o armazenamento na memória de trabalho é muito limitado; psicólogos acreditam que a memória de trabalho em seres humanos possa reter apenas poucos fragmentos de informação em um dado momento.

A consolidação é o processo que faz a informação ainda lábil e armazenada temporariamente ficar mais estável. A consolidação envolve a expressão de genes e a síntese proteica que produzem alterações estruturais nas sinapses.

Por fim, a evocação é o processo pelo qual a informação armazenada é evocada. Envolve trazer novamente à mente diferentes tipos de informação, armazenados em diferentes lugares no encéfalo. A evocação da memória é bastante semelhante à percepção na medida em que se trata de um processo construtivo e, portanto, está sujeita a distorções, da mesma forma que a percepção está sujeita a ilusões.

A evocação da informação é mais eficiente quando alguma “dica” lembra o indivíduo de como ele inicialmente codificara uma experiência. Por exemplo, em um experimento comportamental clássico, Craig Barclay e colaboradores pediram a alguns participantes que codificassem sentenças como “O homem levantou o piano”. Mais tarde, em um teste, “algo pesado” foi uma dica mais efetiva para lembrar do piano do que sugestões como “algo com um belo som”. A outros participantes desse estudo foi solicitada a codificação da sentença “O homem afinou o piano”. Para eles, “algo com um belo som” foi uma dica mais eficiente para evocar “piano” que sugestões como “algo pesado”. A evocação, em especial de memórias explícitas, também depende parcialmente da memória de trabalho.

Para Kandel (2014) Em todas as formas de aprendizado, a prática leva à perfeição. Experiências repetidas convertem a memória de curta duração em memória de longa duração. Cinco sessões de treino espaçadas (ou aplicações repetidas de serotonina) no intervalo de uma hora produzem sensibilização e facilitação sináptica de longa duração, persistindo por um ou mais dias. Treinamentos com espaçamentos que são continuados por muitos dias produzem sensibilização que persiste por uma ou mais semanas. A sensibilização de longa duração, assim como a de curta duração, requer a fosforilação de proteínas que são dependentes de níveis aumentados de AMPc.

Desta forma Kandel corrobora com o estudo experimental da memória teve início no século XIX, de Hermann Ebbinghaus (1885), complementando em sua obra que a conversão da memória de curta duração em memória de longa duração, processo chamado de consolidação, requer a síntese de RNA mensageiro (mRNA) e de proteínas nos neurônios do circuito. Sendo assim, a expressão de genes específicos é requerida para a formação da memória de longa duração. A transição da memória de curta para a de longa duração depende de um aumento prolongado de AMPc que se segue a aplicações repetidas de serotonina.

Para Kandel (2014, pág. 1274), no dia a dia, pode-se observar que a facilidade com que a memória de curta duração é transferida para uma memória de longa duração varia bastante com a atenção, o humor e o contexto social. Dois dos genes expressos na esteira da ativação da CREB-1 e a consequente alteração na estrutura da cromatina são importantes no desenvolvimento precoce da facilitação de longa duração. Um deles é o gene da enzima hidrolase da porção carboxiterminal da ubiquitina. O outro é um gene de um fator de transcrição, a proteína intensificadora de ligação à caixa CA AT (C/EBP, de CA AT box enhancer binding protein), componente de uma cascata gênica de síntese de proteínas necessárias para o crescimento de novas conexões sinápticas.

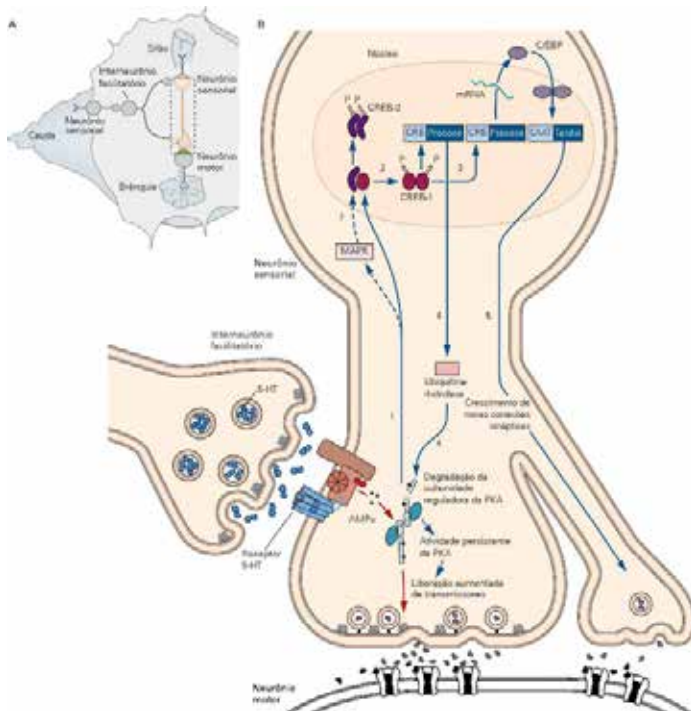


Figura 3 A sensibilização de longa duração envolve a facilitação sináptica e o crescimento de novas conexões sinápticas.

A. A sensibilização de longa duração do reflexo de retirada da brânquia da *Aplysia* que se segue aos choques repetidos na cauda envolve a facilitação de longa duração da liberação do neurotransmissor nas sinapses entre os neurônios sensoriais e motores.

B. A sensibilização de longa duração do reflexo de retirada da brânquia leva a uma atividade persistente da PKA, resultando em crescimento de novas conexões sinápticas. Choques repetidos na cauda levam a uma elevação pronunciada de AMPc, produzindo a facilitação de longa duração (durando um ou mais dias) que dura mais que o aumento de AMPc e recruta a síntese de novas

proteínas. Esse mecanismo indutivo é iniciado pela translocação da PKA para o núcleo (via 1), onde a PKA fosforila o fator de transcrição CREB-1 (proteína 1 de ligação ao elemento responsivo ao AMPc) (via 2). A CREB-1 liga-se ao elemento responsivo ao AMPc (CRE) localizado na região a montante de diversos genes induzíveis pelo AMPc, ativando a transcrição gênica (via 3). A PKA também ativa a proteína-quinase ativada por mitógeno (MAPK), que fosforila o repressor de transcrição CREB-2, removendo sua ação repressora. Um gene ativado pela CREB-1 codifica a ubiquitina-hidrolase, um componente de um sistema específico proteossoma-ubiquitina, que leva à clivagem proteolítica da subunidade reguladora da PKA, resultando na atividade persistente da PKA, mesmo após os níveis de AMPc retornarem aos valores basais (via 4). A CREB-1 também ativa a expressão do fator de transcrição C/EBP, que resulta na expressão de uma série de proteínas ainda não identificadas e importantes para o crescimento de novas conexões sinápticas (via 5).

Conforme Kandel (2014, pág. 1292), aprendizado e a memória de hábitos requerem o estriado. O autor explica que hábitos são comportamentos rotineiros gradualmente adquiridos pela repetição e resultantes de uma forma distinta de aprendizado implícito. Um hábito é uma associação do tipo estímulo-resposta, um comportamento desencadeado simplesmente por estímulos particulares, sem visar (ou evitar) algum desfecho específico. O psicólogo americano William James, em seu livro clássico *Princípios de Psicologia*, caracterizou o hábito como a força motriz das operações diárias dos seres humanos - criaturas de hábitos. Como toda a forma de aprendizado implícito, os hábitos são expressos em ações, sem controle consciente e sem manifestações verbais.

Muitos hábitos são aprendidos precocemente e retidos por toda a vida. Aprende-se a navegar pelo mundo sem pensamento consciente. Aprendem-se habilidades motoras que evitam que se esbarre em objetos pelo caminho ou que se trombe com pessoas no corredor. Aprende-se por imitação, tentativa e erro, experiência e prática, a secar o corpo e pentear o cabelo depois do banho, vestir as roupas e mesmo dirigir até o trabalho. Toda essa sequência requer mínima atenção. Como proposto por Pavlov e pelo psicólogo americano Edward Thorndike, podem-se estabelecer comportamentos complexos combinando comportamentos simples aprendidos por condicionamento estímulo-resposta repetido.

Conforme Kandel (2014), muitas formas de aprendizado de hábito dependem de quatro núcleos da base: estriado, globo pálido, substância negra e núcleo subtalâmico. O estriado, o núcleo de entrada, possui três subdivisões (pelo menos em seres humanos e outros primatas): o núcleo caudado, o putame e o estriado ventral. O núcleo caudado está envolvido em algumas formas de aprendizado de procedimento, incluindo associações estímulo-resposta e algumas formas de aprendizado de habilidades. Disfunções desse núcleo e do estriado ventral podem ocorrer em doenças nas quais o aprendizado de hábitos está prejudicado, incluindo o transtorno obsessivo-compulsivo e a dependência de substâncias químicas.

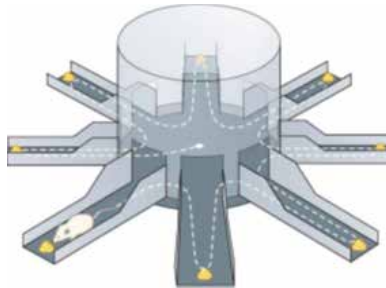
A memória implícita com base no estriado difere de

muitas maneiras da memória explícita com base no hipocampo. Kandel (2014) cita Mark Packard e colaboradores, que demonstraram diferenças fundamentais na estrutura neural por trás desses dois tipos de memória. Eles testaram os dois tipos utilizando o labirinto radial de oito braços (Figura 4). A memória explícita foi testada com uma tarefa de forrageamento “ganho-mudança” (win-shift). Um rato era colocado no labirinto diariamente e removido após ter coletado comida de todos os braços, e esse procedimento era repetido por muitos dias consecutivos. A tarefa do rato era minimizar o esforço lembrando em que braços ele já havia achado a comida (ganho); para evitar visitar esses braços, o rato tinha que mudar o foco para os braços que ainda não haviam sido visitados (mudança). Executando essa tarefa, o animal deve adquirir e usar a informação de um único evento. Ele precisa lembrar a localização específica já visitada naquele dia. Esse tipo de aprendizado requer o hipocampo e é prejudicado por sua lesão. Um dano no núcleo caudado não tem efeito no desempenho.

O mesmo labirinto foi usado para ensinar ao rato a estratégia “ganho com permanência” (win-stay) um exemplo de aprendizado implícito. Nessa tarefa, o animal aprende a visitar quatro dos oito braços do labirinto, que estão identificados por uma luz na entrada. Somente esses quatro braços possuem comida como recompensa. Em duas semanas, os animais aprendem a visitar somente os braços iluminados. O desempenho na tarefa “ganho com permanência”, em contras-

te com o desempenho na tarefa “ganho-mudança”, é prejudicado por lesão no núcleo caudado, mas não no hipocampo. As duas tarefas são superficialmente similares, mas a tarefa de ganho com permanência requer que o animal aprenda sobre regularidades que são constantes ao longo dos dias (braços iluminados sempre contêm comida), em vez de lembrar eventos específicos ocorridos naquele dia (braços que já foram visitados, sem qualquer sinalização). (Kandel 2014, p. 1292)

A Aprendizado explícito



B Aprendizado implícito

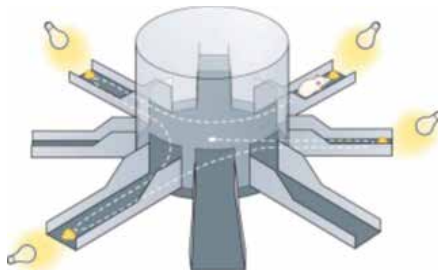


Figura 4 Um labirinto radial de oito braços é usado para de-

monstrar as diferenças entre aprendizado implícito e explícito. (Packard, Hirsh e White, 1989; Squire e Kandel, 2008.)

A. Na tarefa de memória explícita, o rato descobre que a comida está disponível no final de cada braço. Inicialmente, o rato entra nos braços de forma aleatória; com a prática, o animal aprende a encontrar cada porção de comida entrando em cada braço apenas uma vez (seguindo um caminho similar ao mostrado na linha tracejada).

B. Na versão de memória implícita, a comida está disponível somente nos quatro braços que estão iluminados. O animal aprende a visitar cada um desses braços pela associação entre a luz e a comida.

A investigação do aprendizado dependente do estriado em camundongos começou a elucidar os mecanismos moleculares envolvidos no aprendizado de hábitos. Como ocorre em muitas formas de memória implícita, memórias de hábitos dependentes do estriado também requerem a CREB. Animais com prejuízos seletivos na função da CREB no estriado apresentam um déficit em aprendizados dependentes do estriado.

O armazenamento da memória de longa duração requer alterações anatômicas nas sinapses. Em que grau essas alterações modificam a arquitetura funcional em grande escala do encéfalo maduro? A resposta é bem ilustrada pelo fato de os mapas da superfície corporal no córtex somatos-sensorial primário diferirem entre indivíduos de um modo que reflete o uso de vias sensoriais específicas. Esse achado notável resulta da

expansão ou retração das conexões das vias sensoriais no córtex de acordo com as experiências de cada indivíduo. Portanto mudanças induzidas pelo aprendizado em estruturas encefálicas contribuem para as bases biológicas da individualidade. (Kandel, 2014 pág. 1292).

Essa plasticidade também é evidente nos seres humanos. Thomas Elbert investigou a representação da mão no córtex motor de alguns músicos que tocavam instrumentos de corda. Esses músicos usavam a mão esquerda para dedilhar as cordas, movimentando os dedos de maneira altamente individualizada. Em contraste, a mão direita, que pressiona as cordas, é usada quase como um punho. A representação da mão direita no córtex desses músicos é semelhante à sua representação no córtex de não músicos. Entretanto, a representação da mão esquerda é maior do que em não músicos e substancialmente proeminente naqueles músicos que começaram a tocar antes dos 13 anos de idade.

Para Kandel (2014), devido ao fato de cada indivíduo ser criado em um ambiente de certo modo diferente, ter vivenciado combinações diferentes de estímulos e ter desenvolvido habilidades motoras de diferentes modos, cada encéfalo é modificado de maneira única. Essas modificações ímpares na arquitetura encefálica, juntamente com a composição genética única, constituem a base biológica da individualidade.

Uma característica marcante do armazenamento da memória implícita ou de procedimentos é que a evocação dessas memórias é acompanhada sem o recurso do pensamento consciente, segundo Kandel (2014). Muitos aspectos da personalidade de um indivíduo e muito do que ele faz diariamente é guiado pela memória implícita. Esses princípios são consistentes com o dogma da teoria psicanalítica de que não se tem consciência de muitos dos processos mentais. Grande parte do que é vivenciado - o que é percebido, pensado, fantasiado - não é diretamente acessada de modo consciente. Do mesmo modo, muitas vezes um indivíduo não consegue explicar o que motiva suas ações. A ideia de haver processos mentais inconscientes não é importante apenas por si só, mas também é crítica na abordagem de estudos neurocientíficos da formação da memória implícita e no conseqüente resultado para a individualidade.

Kandel (2014, p.1293) enfatiza que o uso dos dois sistemas de memória é a regra, e não a exceção. Os dois sistemas de memória se sobrepõem e costumam ser usados juntos em muitas experiências de aprendizado. De fato, a repetição constante com frequência pode transformar um aprendizado explícito em um aprendizado implícito. Por exemplo, aprender a dirigir um automóvel envolve primeiro lembranças conscientes; no final, muitos aspectos do ato de dirigir transformam-se em atividades motoras automáticas e inconscientes.

A memória implícita abrange muitos processos que envolvem diferentes sistemas encefálicos. A aquisição de estados emocionais envolve a amígdala; a formação de novos hábitos motores (e talvez cognitivos) requer o neocórtex; o aprendizado de novos comportamentos motores depende do cerebelo, e o aprendizado de reflexos simples ocorre diretamente nas vias sensoriais e motoras. Em diferentes situações, a formação de memórias implícitas depende de diferentes combinações desses componentes do sistema nervoso. Esse sistema de memória implícita também opera em paralelo com o sistema de memória explícita do hipocampo, podendo a memória explícita, por meio de extensivas experiências, ser expressa pelo sistema de memória implícita. (Kandel 2014, pág. 1293)

Segundo Kandel (2014), na memória implícita, portanto, é apresentada uma manifestação biológica de um componente da vida mental inconsciente. Como esse processo inconsciente delineado biologicamente está relacionado com o conceito de inconsciente de Freud? Em seus últimos escritos, Freud usou o termo “inconsciente” de diferentes formas. Algumas vezes, ele usou o termo em um sentido estrito para se referir ao inconsciente reprimido ou dinâmico. Nesse inconsciente dinâmico, a informação sobre conflito e impulso a agir não atinge a consciência, graças a poderosos mecanismos de defesa, como a repressão. Esse inconsciente dinâmico é o que a literatura psicanalítica clássica refere simplesmente como inconsciente.

Ao mesmo tempo, Freud propôs outro componente da atividade inconsciente, que envolve hábitos e habilidades motoras e perceptuais. Esse componente encaixa-se no entendimento atual de memória implícita. De acordo com Freud, um indivíduo não está consciente da maior parte dos processos mentais por trás de seus hábitos e, conseqüentemente, por trás dos aspectos subjacentes de sua personalidade. Essa ideia é consistente com o pensamento neurobiológico atual de que muito do processamento mental humano é inconsciente.

Finalmente, a despeito de suas claras diferenças, o armazenamento das memórias explícita e implícita parece ter como base elementos de um interruptor genético em comum com múltiplos componentes, envolvendo a PKA, a CREB e alterações epigenéticas na estrutura da cromatina, que convertem a memória de curto prazo lábil em memória de longo prazo. Além disso, esses mecanismos de plasticidade sináptica não operam isoladamente. Em vez disso, eles estão embebidos em circuitos neurais distribuídos que apresentam considerável poder computacional e, assim, podem adicionar uma complexidade substancial à ação de células individuais. (Kandel, 2014, pag. 1.324)

Segundo Kandel (2014), a demonstração de que alterações na eficácia das conexões neurais formam a base da memória e do aprendizado reformulou a visão acerca da relação entre processos sociais e biológicos no estabelecimento do comportamento de um

indivíduo, tanto na saúde quanto na doença. Uma vez que intervenções sociais funcionam - seja por psicoterapia, aconselhamento, suporte familiar ou de amigos -, elas devem funcionar atuando sobre o encéfalo, e muito provavelmente no reforço de conexões entre células nervosas. Além disso, a ausência de alterações estruturais detectáveis não exclui a possibilidade de que alterações biológicas importantes estejam de fato ocorrendo. Elas podem simplesmente ocorrer em um nível subcelular ou até mesmo molecular, abaixo do nível de detecção das técnicas disponíveis no momento.

RESULTADOS

No início deste estudo bibliográfico foi lançada a seguinte questão a ser estudada: Como a Psicologia Positiva pode influenciar no processo do Coaching Executivo nas organizações? E para que o embasamento pudesse gerar conclusões sustentáveis, quatro objetivos específicos foram determinados para este aprofundamento.

Percebe-se no atual estudo que a metodologia do coaching, junto com a psicologia positiva podem auxiliar na mudança comportamental do indivíduo, gerando maior aprendizado através de estímulos da memória de curto e longo prazo (implícitas e explícitas), gerando estímulos para que o indivíduo possa agir diferente no seu meio ambiente. Segundo Tieppo (2019), as emoções possuem um papel fundamental nesta circuitaria neural, sendo corroborado por Kandel (2014) no decorrer deste trabalho.

O estudo também permite compreender o quanto o coaching positivo teve sua origem a partir da conexão do coaching com a psicologia positiva, possuindo elementos essenciais com o mesmo foco de atuação e resultado, onde a metodologia torna-se central no desenvolvimento das forças e virtudes, no desenvolvimento da autoestima, da realização, do autoconceito, do crescimento (performance), da satisfação pessoal, qualidade de vida, bem-estar e felicidade.

A partir das técnicas e metodologias da psicologia positiva, testadas cientificamente, nota-se o grande po-

tencializador que se torna nos resultados do processo do coaching, trazendo segurança e resultados mais efetivos no florescimento humano e desenvolvimento das empresas. Este processo gera reflexões sobre a possibilidade da busca do equilíbrio entre qualidade de vida, bem-estar, felicidade, produtividade e rentabilidade organizações, tendo como fim básico a promoção de saúde dos trabalhadores.

Concluindo, se analisa no referente estudo que o coaching executivo tem como um dos principais objetivos o desenvolvimento de profissionais e empresas no alcance de resultados e propósitos, através de ferramentas e metodologia cientificamente comprovada. Inclusive sendo evidenciado por Kandel (2014) o impacto que o meio e as circunstâncias podem provocar quimicamente e fisicamente nas memórias de curto e longo prazo, provocando mudanças de comportamento.

A metodologia da psicologia positiva no ambiente organizacional, traz conceitos e estudos sobre bem-estar e felicidade inseridos no âmbito profissional, proporcionando melhora na saúde mental dos indivíduos, sendo comprovado por pesquisas citadas no trabalho. Com base nos autores estudados, as ferramentas da psicologia positiva podem contribuir no florescimento das potencialidades pessoais, bem como auxiliar no gerenciamento do stress, fortalecendo os relacionamentos e gerando melhores resultados através do foco no posicionamento positivo (PERMA).

Com a metodologia do Coaching e da psicologia positiva, é realizado o planejamento de ações alinhado as necessidades de cada empresa e de cada profissional a ser acompanhado pelo Coach qualificado, onde se identificam quais os caminhos que serão adotados para uma melhor performance. Estes profissionais estão sendo cada vez mais procurados pelo mercado de trabalho, conforme relatado em fatos e dados citados no atual trabalho.

Com a pesquisa realizada nestas três áreas de estudo, identifica-se cada vez mais a responsabilidade e necessidade do profissional (Coach) ampliar a sua qualificação e entendimento acerca dos temas. Trabalhar comportamentos, atitudes, hábitos de indivíduos impacta diretamente na sua estrutura cerebral, nos seus padrões neurais, impactando no meio através de ações ou até mesmo de com patologias.

Enfim, analisando os objetivos abordados e a questão central, percebo que responde parcialmente a inquietude levantada neste trabalho quanto aos benefícios que a psicologia positiva pode gerar ao coaching executivo. Os temas possuem grande relevância positiva para pessoas e organizações, mas esta qualidade no processo se torna mais evidente e responsável quando administrado por profissionais com visão mais ampla sobre o ser humano também, no que compõe a sua estrutura biológica. Elas são ciências complementares com muitas fontes comuns e com o mesmo propósito, o ser humano.

Através do estudo realizado, percebe-se que o coaching executivo e a psicologia positiva geraram uma nova ciência que está sendo aplicada nas organizações devido aos retornos positivos apresentados, o coaching positivo. Muitos benefícios são evidenciados com a união destas duas linhas de estudo, pois ambas tratam do ser humano como mola propulsora de alcance de objetivos e desenvolvimento, através do despertar e estímulo das potencialidades. Elas se complementam e potencializam resultados por meio de uma metodologia acelerada, focada nas relações saudáveis, forças e virtudes, bom ambiente de trabalho, gestão de pessoas e performance.

Para Boehs e Silva (2017) falar em coaching e na aplicação do coaching positivo, baseado na psicologia positiva, torna-se desafiador, à medida que as informações são apresentadas no contexto brasileiro em que o campo e a área de coaching e psicologia positiva ainda possuem lacunas em estudos que poderiam fortalecer e incentivar a inserção dos profissionais psicólogos. Complemento dizendo que as áreas das neurociências são fundamentais neste contexto.

Estamos vivendo neste ano respectivo um grande aumento de pessoas com estresse, depressão, Burnout, aumento de insatisfação com a vida e com o trabalho profissional. Números alarmantes por parte de órgãos competentes. Este trabalho traz a luz um caminho que pode ser desenvolvido por profissionais competentes por se evidenciar o impacto positivo e como forma

de auxiliar na redução destes números, contribuindo para uma sociedade mais saudável.

Penso que por ser ainda um estudo recente, sugere-se para futuros trabalhos um aprofundamento no tema a nível Brasil, de que forma pode ser fortalecido e incentivado a inserção dos profissionais de diversas áreas, como psicólogos, biólogos, administradores, cientistas neste contexto, enriquecendo os resultados para o mercado de trabalho?

BIBLIOGRAFIA

BASTIANELLO, Micheline Roat; PACICO, Juliana Cerentini. As origens da Psicologia Positiva e os primeiros estudos brasileiros. Disponível no link: https://www.larpsi.com.br/media/mconnect_uploadfiles/c/a/cap_01_1_.pdf. Acesso em 12/11/2020.

BOEHS, Samantha de Toledo Martins; SILVA, Narbal. Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho. Ed. Vetor: São Paulo. 2017.

CHRISTOPHER, J. C., RICHARDSON, F. C., & Slife, B. S. (2008). Thinking through positive psychology. *Theory & Psychology*, 18, 563-589.

KAMEI, Helder. Flow e Psicologia Positiva. IBC: São Paulo. 2014.

KRAUSZ, Rosa R. Coaching Executivo. A conquista da Liderança. Ed. Nobel: São Paulo, 2007.

LANGE, Amanda. KARAWEJCZYK, Tamára. Coaching no Processo do Desenvolvimento Individual e Organizacional. Ed. Unilasalle: Canoas: 2014.

MARQUES, José. Qual é a origem do Coaching. Disponível no link: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/qual-origem-coaching/>. Acesso em 11/11/2020.

MATTA, Villela da. VICTORIA, Flora. Livro de Metodologia Positive Psychology Coaching. SBCOaching: São Paulo. 2017.

_____. Livro de Metodologia Executive Coaching. SBCOaching: São Paulo. 2015.

MASSUNO, Paulo. Coaching Executivo: Conceitos e Características. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/coaching-executivo-conceitos-e-caracteristicas/75175/>. Acesso em 10/11/2020.

O Manual do Coaching Executivo - Copyright © 2008
The Executive Coaching Forum (TECF) - Direitos da tradução – IBC - Instituto Brasileiro de Coaching – www.ibccoaching.com.br

PAVÃO, Rodrigo. Artigo: Aprendizagem e Memória. Departamento de Fisiologia, Instituto de Biociências, USP – São Paulo, SP, Brasil. Recebido 20jul08 / Aceito 24nov08 / Publicação 30dez08

PINTO, Heloisa Maria Nunes. CAMPOS, Teodoro Malta. COACHING NAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA. REUNA: Belo Horizonte - MG, Brasil, v.17, n.2, p. 15-26, Abr. - Jun. 2012. ISSN 2179-8834

Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe) – ISSN 2177-4153 – Vol. 13 n.2 – Abril/Junho 2015. Recebido em 26/09/2014 – Aprovado em 30/10/2014 – Publicado em 30/06/2015.

Relatório Mundial da Saúde (OMS). Disponível em: https://www.who.int/whr/2010/whr10_pt.pdf. Acesso em 09/11/2020.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da. SNAIDERMAN, Bianca. A Contribuição do Coaching Executivo para o Aprendizado Individual: A Percepção dos Executivos. III Encontro de Gestão de Pessoas e Relação de Trabalho. João Pessoa: 20 a 22/11/2011. Disponível pelo link: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/En-GPR89.pdf>. Acesso em 01/11/2020.

RODRIGUES, Miriam. Educação Emocional Positiva. Saber lidar com as emoções é uma importante lição. Ed. Sinopsy: Novo Hamburgo, 2015.

RICH, G.J. (2001). Positive psychology: An introduction. *Journal of Humanistic Psychology*, 41, 8-12.

SALANOVA, M. La Madurez de la Psicología Positiva. Disponível em: <http://marisasalanova.blogspot.com.br/2016/04/la-madurez-de-la-psicologia-positiva.html>. Acesso em 1 nov.2020.

SCHATER, Daniel L.; WAGNER, Anthony D. Aprendizado e Memória. In: KANDEL et al. Princípios de neurociências. 5. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014. p. 1256-1273.

SITE: <https://amenteemaravilhosa.com.br/neurociencia-da-felicidade/> - publicado em 08 julho, 2020. Acesso em 17/12/2020.

TIEPPO, Carla. Uma viagem pelo cérebro – A via mais rápida para entender a Neurociência. Ed. Connectomus: São Paulo, 2019.

O grande motivador por ter publicado este trabalho, além de auxiliar muitas pessoas a entender o tema com mais profundidade, é ajudar profissionais de coaching e olharem este processo com mais profundidade, a entenderem a grande responsabilidade quando auxiliamos no processo de despertar do outro.

Quando escolhe-se por ser um profissional da área, vem junto a missão da busca constante do aprendizado no que tange o ser humano, e principalmente, o entendimento do propósito que move esta missão. É um processo onde o coach e o coachee crescer e evoluem.

Eu posso dizer que, este processo proporcionou um grande desenvolvimento pessoal pra mim, quanto mais eu me entendia, melhor compreendia o outro. Empatia, humildade e compaixão são forças vitais neste processo humanizado.

Fico a disposição através
do meu email:
karina@provoko.com.br

Será um prazer
conversar com você.



