



PÁMELA SANT'ANNA SDOUKOS PAZ

**O USO DO PROCESSO DE *COACHING* COMO
FERRAMENTA DE INCREMENTO DE PERFORMANCE DO
INDIVÍDUO DENTRO DA EQUIPE - ESTUDO DE CASOS DO
PROFISSIONAL**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Prof. Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba- PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso

O USO DO PROCESSO DE *COACHING* COMO FERRAMENTA DE INCREMENTO DE PERFORMANCE DO INDIVÍDUO DENTRO DA EQUIPE - ESTUDO DE CASOS DO PROFISSIONAL

Elaborado por Pámela Sant'Anna Sdoukos Paz e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, janeiro 2017

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Pámela Sant'Anna Sdoukos Paz, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG4-Curitiba (1/2014), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 03/10/2014 a 12/11/2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado O uso do processo de *coaching* como ferramenta de incremento de performance do indivíduo dentro da equipe – estudo de casos do profissional, é autêntico e original.

Curitiba, janeiro de 2017

Pámela Sant'Anna Sdoukos Paz

A minha mãe Maria Julia por acreditar no meu potencial e ao meu marido Eduardo por me apoiar nos momentos desafiadores, ao meu pai Dimítrios que ao enfrentar a doença uniu a família ainda mais, ao meu irmão Stélios por me ensinar a lidar com a diversidade e Katia e Maria Aparecida amigas que me acompanharam nesta caminhada de reflexão, encontros e possibilidades.

Resumo

Demonstrar como a utilização de um processo com início, meio e fim tal qual o *coaching* pode contribuir para o aumento de performance e satisfação dos indivíduos inseridos em equipes com alto nível de exigência. Nos tempos atuais, torna-se fundamental que tanto os líderes quanto os indivíduos dentro das equipes conheçam e saibam utilizar este processo e suas ferramentas para poder extrair maior produtividade e satisfação em suas atividades cotidianas. Neste trabalho, depois de se obter uma visão geral do que é *coaching* e conhecer seus princípios, poderá ser observado como outras matérias se relacionam com o *coaching* tais como programação neurolinguística e andragogia, e ainda será possível conhecer a aplicação prática do *coaching* através dos estudos de caso e as sugestões de ferramentas de *coaching*; facilmente aplicáveis em sessões de *coaching* formais ou informais. Tudo isso vai proporcionar o entendimento de que o processo de *coaching* abre possibilidades antes ignoradas, simplifica algo, nomeia problemas considerados inomináveis e então permite que o *coachee* encontre por si mesmo as respostas daquilo que o inquietou. E depois, este indivíduo, dono de suas respostas, poderá trabalhar de forma congruente em prol de seus objetivos. Dessa forma, chegar-se-á a conclusão de que o uso do processo de *coaching* pode de fato proporcionar o incremento de performance do indivíduo dentro da equipe, porque ajuda o indivíduo a lidar melhor com os problemas que o afligem e libera espaço na mente para trabalhar de acordo com os objetivos, assim, este indivíduo sentirá satisfação consigo mesmo e com os resultados que está conquistando. O objetivo final é que o gestor e o indivíduo que trabalha em equipe possam aplicar as ferramentas aqui contidas com sua própria equipe ou individualmente e perceber a eficácia que o *coaching* tem em sua performance profissional quando os princípios de *coaching* são aplicados.

Palavras-chave: *Coach*. *Coachee*. Ferramentas. Suspensão do julgamento.

ABSTRACT

Demonstrate how the use of a process with beginning, middle and end such as coaching can contribute to the increase of performance and satisfaction of the individuals inserted in teams with high level of exigency. Nowadays, it is fundamental that both leaders and individuals within teams know and know how to use this process and their tools to extract greater productivity and satisfaction in their daily activities. In this work, after obtaining an overview of what coaching is and knowing its principles, it can be observed how other matters relate to coaching such as neurolinguistic programming and andragogy, and it will still be possible to know the practical application of coaching through studies And suggestions of coaching tools; Easily applicable in formal or informal coaching sessions. All of this will provide the understanding that the coaching process opens up previously overlooked possibilities, simplifies something, names problems that are considered unspeakable, and then allows the coachee to find for himself the answers to what troubled him. And then, this individual, owner of his answers, can work congruently for his goals. In this way, the conclusion will be reached that the use of the coaching process can actually increase the performance of the individual within the team because it helps the individual to deal better with the problems that afflict him and frees space in the mind To work in accordance with the goals, thus, this individual will feel satisfaction with himself and with the results he is achieving. The ultimate goal is that the manager and the individual who works in a team can apply the tools contained here with their own team or individually and realize the effectiveness that coaching has in their professional performance when the principles of coaching are applied.

Keywords: *Coach. Coachee. Tools. Judgment's absence.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por Sua imensa generosidade comigo e a todos os que contribuíram com meu aprendizado e escolhas.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. CONHECENDO O <i>COACHING</i> - ORIGEM MODERNA E PRINCÍPIOS	12
3. INVESTIGAÇÃO DOS FATORES QUE INFLUENCIAM O USO DO PROCESSO DE <i>COACHING</i> E A PERFORMANCE DO INDIVÍDUO DENTRO DA EQUIPE COM UTILIZAÇÃO DO SISTEMA DE APRENDIZAGEM ANDRAGÓGICO	19
4. RELATO DOS ESTUDOS DE CASOS REALIZADO PELO PROFISSIONAL.....	22
4.1 ESTUDO DE CASO 1 - FEEDBACK ESTILO MARCA	22
4.2 ESTUDO DE CASO 2 - ENSAIO DE SITUAÇÃO FUTURA.....	23
4.3 ESTUDO DE CASO 3 - LIDANDO COM EMOÇÕES FORTES.....	24
5. FERRAMENTAS ÚTEIS	26
5.1 FERRAMENTA PARA TRABALHAR CRENÇAS.....	26
5.2 FERRAMENTA PARA PLANEJAMENTO DE ROTA	27
6. CONCLUSÕES	30
7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	31
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32

1. INTRODUÇÃO

O mundo atual conheceu diversas formas de gerir pessoas. Na era industrial marcada fortemente pelo Fordismo e Taylorismo chegou-se a dividir as pessoas em seres pensantes e seres não pensantes. Os direitos e garantias individuais dos trabalhadores praticamente não se faziam presentes e a gestão ocorria pela força do capital, ou seja, o dono da indústria mandava e os operários simplesmente obedeciam. Com o passar dos anos os trabalhadores conseguiram conquistar seus direitos e a forma de gestão também precisou mudar. Isso significa que gestões baseadas na truculência, no assédio moral, assédio sexual, ou apenas na necessidade que o trabalhador tinha de se manter no emprego, não tinham mais espaço.

Desta forma, o gestor dos tempos atuais teve que se reinventar. A necessidade de obter resultados cada vez mais altos e mais rápidos continua ocorrendo; porém a forma de obter esses resultados e de se relacionar com as pessoas, mudou. Isso fez com que muitas empresas passassem a oferecer aos seus colaboradores treinamentos dos mais diversos e mais variados temas sobre como falar em público, como realizar vendas consultivas, como ser persuasivo, como dar feedback, como motivar pessoas e uma infinidade de outros temas e assuntos.

Recentemente o *coaching* virou moda. Muitos falam de *coaching* e dizem que fazem *coaching*.

Mas, o que é *coaching*? Como utilizá-lo? Quais resultados serão obtidos?

O presente trabalho pretende demonstrar o uso do processo de *coaching* como ferramenta de incremento de performance do indivíduo dentro da equipe.

No próximo capítulo de (número 2) pretende-se explicar o que é *coaching* e na sequência o mesmo será diferenciado de outras modalidades de intervenção; também citar a origem

moderna do *coaching*, com foco no mundo dos esportes e sua similaridades com o mundo corporativo. E de forma complementar os princípios do *coaching* serão citados, comentados e exemplificados. Na sequência, capítulo 3, passar-se-á a investigar os fatores que afetam o uso da ferramenta *coaching* e definir o que será considerado como pequenas equipes e em que modelo de cultura organizacional há possibilidades das ferramentas sugeridas ser melhor percebidas através da abordagem da Andragogia. Além disso, no capítulo quatro passar-se-á a fazer estudo de três casos hipotéticos para exemplificar a utilização de algumas ferramentas de *coaching* e qual o resultado obtido. E no capítulo cinco, explicar através de passo a passo algumas ferramentas adicionais de *coaching* e ensinamentos oriundos da programação neurolinguística.

2. CONHECENDO O *COACHING* - ORIGEM MODERNA E PRINCÍPIOS

O primeiro passo neste processo de uso do *coaching* como ferramenta de incremento de performance sem dúvida requer o entendimento do que é e o que não é *coaching*.

Dessa forma, torna-se importante explicar que *coaching* é um processo de aperfeiçoamento humano que gera aumento de performance para pessoas, equipes e organizações.

Utiliza metodologia e técnicas validadas que levam o *coachee* a encontrar e implementar suas próprias soluções.

Nesta relação prevalece a parceria, o *coach* não ensina, ajuda a aprender e aprende junto com o *coachee*.

O *coaching* se concentra no momento daqui para frente, assim torna-se muito prático alcançar objetivos através do *coaching* visto que é um processo estruturado que possui início, meio e fim (DA MATTA, 2012 p. 71).

Este processo gera independência do *coachee* e pode ser desenvolvido em 6 a 10 sessões. Pode até ocorrer em sessões únicas. As sessões podem ser individuais ou em grupo de indivíduos. Quem conduz a sessão é o *Coach* e quem participa da sessão (recebe o *coach*) é o *coachee*.

Um segundo passo que se faz necessário compreender neste processo de uso do *coaching* trata-se do que não é *coaching*.

Torna-se importante destacar que *coaching* não é aconselhamento, treinamento, *mentoring*, consultoria e nem terapia.

A seguir tabela explicativa (Tabela1) com as principais diferenças entre *coaching* e outras modalidades de intervenção segundo (KRAUSZ, 2007, p.32) :

Tabela 1: Diferenças entre *coaching* e outras modalidades de intervenção

Fonte: (KRAUSZ, 2007)

	Aconselhamento	Coaching	Mentoring	Consultoria	Terapia	Treinamento
Abrangência	Formas de lidar com questões pessoais	Questões de desempenho, desafios, ampliação de recursos e mudanças específicas	Questões relacionadas com a Empresa, carreira ou transições profissionais	Questões e problemas da Empresa	Questões relacionadas com a saúde / fortalecimento emocional	Questões relacionadas com aprendizagem
Foco	Problemas	Ação / Resultados Crescimento/ Desenvolvimento pessoal	Possibilidades	Funcionamento da Empresa	Dificuldades subjetivas / Fortalecimento pessoal	Deficiências de conhecimento, experiência ou habilidades profissionais
Prioridade	Passado e Presente	Presente e Futuro	Passado, Presente e Futuro	Presente e Futuro	Passado	Presente
Aborda	Como atuar em certas situações	Como agir em razão do que se quer alcançar Co-criação de soluções	Como agir no âmbito profissional e de carreira	O que pode/deve ser mudado, corrigido, melhorado no sistema da Empresa	Porque o cliente age, sente e pensa, e como poderia ser alterado para alcançar maior conforto e amadurecimento emocional	Como fazer para produzir mais resultados e garantir a competitividade na Empresa
Profissional	Conselheiro	Coach	Mentor	Consultor especializado e experiente num determinado setor	Terapeuta Psicoterapeuta	Treinador com conhecimentos específicos na área a desenvolver
Resultados	Compreensão da problemática e disposição para equacioná-la	Geração de opções construtivas, viáveis, que potencializem a obtenção dos resultados desejados	Informações e insights para ampliar visão e conhecimento de possibilidades	Aperfeiçoamento da Empresa, solução e prevenção de problema	Alívio/Eliminação das causas do mal-estar e das dificuldades sentidas; amadurecimento emocional	Aquisição dos conhecimentos/experiências necessárias para a prática profissional

A tabela acima (tabela 1) mostra que o *coaching* tem por abrangência diversas questões e que a ideia é pensar no daqui por diante, ou seja, quais ações, possibilidades que tomadas agora podem ajudar no atingimento do objetivo? Que outras opções existem?

As perguntas mais utilizadas no *coaching* começam com o que? E não com por que? Visto que o porquê vai buscar justificativas de passado, infância, traumas antigos que não são da competência de um profissional do *coaching*. Assuntos assim podem ser tratados através de abordagem terapêutica e psicológica. O profissional do *coaching* ao observar que o *coachee* precisa resolver questões de passado deve fazer esta indicação ao *coachee* e deixá-lo bastante ciente de que o *coaching* o ajudará a pensar no que ele deve fazer agora para chegar ao futuro que deseja.

O *coaching* tem sua origem moderna nos esportes. E é do mundo dos esportes que vêm uma definição sobre o trabalho do *coach* em que (KRAUSZ, 2007, p.28) citando o esportista Michael Jordan diz que “o *coach* é alguém que nos estimula a fazer o que não queremos para que possamos nos tornar aquilo que queremos ser.”

Com base nessa definição, um dos modelos de *coaching* com origem no mundo esportivo é o desenvolvido por Timothy Gallwey nos anos 1970, ele foi professor de tênis. Conforme explica (KRAUSZ, 2007, p.57) Gallwey percebia que havia um adversário dentro da cabeça de cada indivíduo e a ideia dele é que o jogador poderia ser mais eficaz se mudasse a sua abordagem, ou seja jogaria melhor se não tentasse conduzir, controlar ou avaliar as suas jogadas por meio de conversas interiores (Jogo Interior). Inclusive desenvolveu uma fórmula:

Potencial – interferência = desempenho

Outras importantes contribuições de Gallwey para o mundo do *Coaching* (KRAUSZ, 2007, p.59) segundo Michael Hall (2003) são:

- **A aprendizagem é fácil e incrível quando fazemos uso do nosso estado natural de aprendizagem. O ser humano é um excelente aprendiz, desde que ele próprio não interfira nesse processo.**
- **A chave do sucesso e do elevado desempenho são Consciência, Opção e Confiança (COC).**
- **Tentativa fracassa, consciência cura.**
- **Permissão para errar leva ao sucesso, pois libera as pessoas do temor de errar.**
- **Aprende-se mais por meio da experiência.**
- **A consciência é alimentada e nutrida por meio de *feedback* sensorial específico. Para Gallwey, *feedback* é um espelho e baseia-se em fatos.**
- **Sucesso depende de mobilidade e flexibilidade.**
- **Alcançamos nosso melhor desempenho quando estamos focados. (Gallwey, 2000, p.43).**
- ***Coaching* “exige um ingrediente que não pode ser ensinado: dar atenção não apenas aos resultados externos, mas sim à pessoa do *coachee*” (Gallwey, 2000, p.177).**

Ainda sobre esse tema (DOWNEY, 2010, p. 36) comenta que “quando uma pessoa está concentrada e a interferência, ou a maior parte dela é removida, ela entra em um estado mental algumas vezes chamado fluxo.” Citando Gallwey, Downey comenta que os indivíduos

são capazes de conversar consigo mesmos e nessas conversas são notáveis os tons críticos e de condenação que são dirigidos a si mesmo. Essa voz que comanda, critica e analisa é chamada de *Self Um* e a voz que responde e faz é chamada de *Self Dois*.

Segundo a definição de *Self Um* e *Dois* da *School of Coaching* (DOWNEY, 2010, p. 36):

- O *Self Um* é a voz internalizada de nossos pais, professores e outros em posição de autoridade. Ele procura controlar o *Self Dois* e não confia nele. O *self um* se caracteriza por tensão, medo, dúvida e tentar demais.
- O *Self Dois* é o ser humano completo, com todo seu potencial e capacidade, incluindo a capacidade inata de aprender. Caracteriza-se pela concentração relaxada, alegria e confiança.

Essas definições possibilitam entender o quanto o estado de fluxo é benéfico para o bom desempenho. É interessante notar que em diversas áreas (e não só o esporte) a autocrítica em excesso pode se tornar incapacitante e impedir o desempenho. Na área de vendas, corretagem de seguros, telemarketing e outras correlatas, nas quais lidar com objeções do cliente se torna extremamente comum um cuidado que o gestor precisa ter é ajudar sua equipe a enxergar soluções e opções, e ouvir de sua equipe o que tem se mostrado mais desafiador e como outros na equipe lidam com as mesmas situações de forma positiva. E extrair se a objeção é realmente do cliente ou se é o *self um* do colaborador cheio de autocrítica interferindo no desempenho dele mesmo. Esse processo pode gerar lições aprendidas valiosas e o melhor, construído pela própria equipe.

A partir de agora serão elencados princípios do *coaching* que facilitarão o processo de *coaching* e que são essenciais quando o gestor utiliza esta ferramenta com seus liderados.

Ao decidir utilizar como metodologia com a equipe e colaboradores individuais o *coaching* torna-se valioso compreender quais são os princípios básicos do *coaching* e o que está envolvido nisso. Desta forma o gestor poderá aplicar a metodologia com segurança.

Assim, os princípios básicos do *coaching* são:

Estabelecer um contrato – na primeira conversa é necessário, que de forma franca, *coach* (profissional contratado para função ou líder da equipe) e *coachee* (indivíduo que quer chegar a algum objetivo) entendam porque estão ali, quais são seus objetivos, o que esperar do processo de *coaching*, quais responsabilidades cada participante terá nesse processo. E por fim combinar horários, preço de sessão caso o *coach* seja particular ou se for um gestor definir quando estes encontros com as pessoas de sua equipe ocorrerão.

Suspender julgamento – Este é o ponto crucial para qualquer sessão de *coaching*. Interessante que não é fato novo que o ser humano está o tempo todo fazendo julgamentos. Jesus Cristo em seu famoso Sermão do Monte disse as palavras registradas no livro de Mateus 7: 1 Parem de julgar.” Observe que ele usou a forma imperativa do verbo: *parem* e não usou a forma: não julguem. Porque? Ele sabia que as pessoas já estavam julgando.

O que isso tem a ver com o *coaching*? Tudo. Em uma sessão de *coaching* é fundamental usar a escuta ativa, ou seja, de fato estar presente ouvindo o que se diz, compreendendo o que é dito, sem julgar. Desta forma, você não contamina o que é dito pelo *coachee* com o que você acha que é, mas ouve de forma pura o que o *coachee* realmente disse.

Acreditar no potencial do *coachee* – outro ponto fundamental. Rosa Krausz (KRAUSZ, 2007, p.26) explicando o que é *coaching* diz que: as pessoas sabem mais do que acham que sabem. Portanto, o *coachee* como muitas outras pessoas precisará descobrir o potencial que possui. E para que o *coach* desempenhe bem seu papel precisará acreditar no potencial de seu *coachee*.

Assim como o *coachee* precisará querer fazer as mudanças, alcançar os objetivos, entregar as metas para que obtenha resultado com o processo de *coaching*. O *coach* precisará acreditar que o *coachee* é capaz de fazer tudo a que se propõe.

Manter sigilo sobre as sessões – a confidencialidade das sessões é importante para que a confiança não seja quebrada. Em qualquer tipo de *coaching* deve-se guardar sigilo dos assuntos das sessões e se o mesmo ocorrer dentro de uma empresa, com indivíduos da equipe deve haver esforço ainda maior do *coach* (externo ou interno) de não contar a outro membro da equipe o que determinada pessoa falou, fez ou deixou de fazer.

Fazer perguntas poderosas - Villela da Matta (DA MATTA, 2012 p. 84) concluiu que a pergunta poderosa faz com que a pessoa:

- Pare de andar em círculos e descubra outros caminhos, opções e soluções.
- Seja conduzido a uma nova e transformadora compreensão de si mesmo e dos acontecimentos.
- Perceba sua responsabilidade – e sua capacidade – de agir e mudar.
- Sinta-se encorajado a entrar em ação.

Ainda sobre esse mesmo tema o autor explica que de forma inconsciente pode-se fazer perguntas erradas (ou seja que não são poderosas) quando há interferência de julgamento. Quando isso acontece a pergunta ocorre para constatar uma suposta impossibilidade. E então deixa de ser poderosa.

Segundo (DA MATTA, 2012 p. 84) perguntas poderosas possuem as seguintes características:

- **Relevância – faz sentido para trazer reflexão ao momento vivenciado pelo coachee**
- **Clareza – de fácil entendimento**
- **Foco – Toca em aspecto crucial da situação que a pessoa está vivendo.**
- **Conexão – a pergunta convida e desafia a pessoa a se conectar com um conhecimento que ela já possui, mas não conseguia acessar ou utilizar?**
- **Estímulo – A pergunta é capaz de energizar a pessoa e de chama-la à ação?**
- **Repercussão – a pergunta é capaz de gerar um efeito multiplicador – levando a novas perguntas e a novas respostas?**

Exemplos de perguntas poderosas retirados de (DA MATTA, 2012 p. 85-89):

- **O que você vê agora, e que não via antes?**
- **De que modo esse pensamento contribui para que você encontre uma solução?**
- **Se essa situação fosse uma chance para você virar o jogo a seu favor, o que você faria?**
- **Se a solução dependesse apenas de você, o que você faria?**
- **O que você está fazendo agora para construir o futuro que você quer ter?**
- **O que você não está fazendo e que, se fizesse, o ajudaria a atingir mais rapidamente os seus objetivos?**
- **Por que isto é importante para você?**
- **O que você gostaria de realizar?**
- **Quais os recursos que você já tem?**
- **Quando você quer atingir isto?**
- **Como você irá mensurar isto?**
- **Este objetivo é atingível?**
- **O que você quer fazer afeta outras pessoas?**
- **Isto está alinhado com seus valores?**
- **Você está sendo honesto consigo mesmo e com os outros?**

- **Como você pode assumir o controle da situação?**
- **Qual o primeiro passo para mudar esta situação?**
- **Quais serão seus novos comportamentos?**
- **Que tipo de pensamento pode fortalecer você?**
- **O que pode inspirar você?**
- **Quais ações você deve realizar até a próxima sessão para alcançar sua primeira meta?**
- **O que você pode aprender com este problema?**
- **O que você faria agora se já fosse a pessoa na qual você sabe que tem o potencial para se tornar?**
- **Por que valeu a pena estar aqui hoje?**

Certamente a escolha de perguntas poderosas aumentará a eficácia de uma sessão de *coaching* e permitirá aquilo que foi definido na tabela 1 como foco do *coaching* que é criar ação, desenvolvimento, resultados que se concretizem.

3. INVESTIGAÇÃO DOS FATORES QUE INFLUENCIAM O USO DO PROCESSO DE *COACHING* E A PERFORMANCE DO INDIVÍDUO DENTRO DA EQUIPE COM UTILIZAÇÃO DO SISTEMA DE APRENDIZAGEM ANDRAGÓGICO

Até o momento foi explicado o que é *coaching*, o que não é *coaching*, sua origem moderna no mundo dos esportes, as vozes internas, princípios fundamentais e exemplos de perguntas poderosas.

Todos os pontos acima citados são comuns a qualquer tipo de *Coaching* com qualquer quantidade de pessoas e devem ser respeitados. A proposta neste trabalho é de usar estes pontos acima delineados na condução de sessões de *coaching* individuais bem como em equipes de até 10 pessoas sem perder qualidade. Em ambas as sessões é necessário estar preparado para iniciar a sessão de *coaching*, separar tempo na agenda para dedicar as sessões, não extrapolar o tempo da sessão, o que a deixa improdutiva sob pena de virar “bate-papo”, que não vai produzir resultado, talvez gere justificativas ou dependência e definitivamente não se quer nada disso em uma sessão de *coaching*.

Note que quando se fala de *coaching* individual ou equipe com o foco nos objetivos da companhia, as metas a ser alcançadas já estão definidas, neste caso o importante é trabalhar o que fazer a cada passo para atingir a totalidade da meta.

Em caso de equipes que precisam de espaço para criar pode-se estimular visão de futuro, visto que para atingir o resultado esperado passarão por muitas fases desafiadoras que poderão desmotivá-los. Lembrá-los de onde querem chegar e o quanto isso os beneficiará pode ser produtivo.

Pode-se tomar emprestado alguns ensinamentos da Andragogia, sobre a aprendizagem de adultos para auxiliar no *Coaching*.

Um dos principais autores no campo da andragogia Steiner (STEINER, 1974, p.228-234) explica que para se estabelecer um contrato de aprendizagem são necessários consentimento mútuo, compensação válida, competência e objeto legal.

Segundo Sant’Anna (SANT’ANNA, p.3-5) quando se estabelece um contrato de aprendizagem significa que haverá um acordo entre as partes, o consentimento mútuo ocorre quando as partes são capazes de especificar o que estão consentindo, a compensação válida ocorrerá com a tomada de consciência dos benefícios conferidos aos envolvidos, competência significa que as partes envolvidas são capazes e competentes para realizar o que combinam e

por fim objeto legal significa que o que vai ser aprendido e ensinado está de acordo com a lei e os bons costumes.

Estes quatro itens do processo de aprendizagem andragógico podem ser utilizados dentro do ambiente de trabalho. Ora o contrato de trabalho apesar de existente desde a contratação do colaborador precisará ser refeito pelo gestor no dia a dia. O gestor terá que deixar claro o que espera do seu colaborador, valorizar o conhecimento prévio deste e por sua vez o colaborador precisará saber o que deve fazer, com que pode contribuir, se tem espaço para criar e fazer do seu jeito. E diante de desafios sentir-se apoiado pelo seu gestor para encontrar formas de superar e ainda, obter resultado satisfatório. Dessa forma, o requisito de consentimento mútuo será constantemente revisitado pelo gestor e os membros de sua equipe.

Satisfeito o requisito anterior, quais os benefícios que o gestor e seu colaborador terão? Por exemplo: Manutenção da empregabilidade, projeto concluídos, sensação de realização, benefícios financeiros, promoção de cargo, respeito da equipe. Todos os benefícios devem estar de acordo com a realidade da empresa e no caso de benefícios financeiros ou promoções o gestor deve ter certeza de que a empresa está disposta a cumprir com o prometido ou que isso realmente faz parte de sua política de gestão de pessoas.

Satisfeitos os dois requisitos anteriores, entende-se que o gestor e sua equipe são adultos capazes portanto competentes para realizar o que se propõe. E por fim, o objeto legal, aqui entendido como o trabalho em si, que esteja de acordo com a lei e os bons costumes.

Este tipo contrato de trabalho reforçado por estes requisitos reafirma o papel do gestor como um facilitador e parceiro, ajuda o colaborador a perceber seu grau de responsabilidade e importância no trabalho desenvolvido e o entendimento dos benefícios envolvidos nesta relação melhora o clima de trabalho, diminui incertezas e sensação de que se está sendo explorado. É muito importante que o gestor consiga perceber no que o colaborador é bom e explorar o potencial dele nisso, e por outro lado o colaborador perceber que é necessário ampliar seus horizontes e ser adaptável.

A andragogia tem muitos pontos que se relacionam com o assunto do *coaching*. Por exemplo na andragogia a ideia de facilitador e não de professor retira aquele poder que o professor tem sobre o aluno no sentido de que o professor tudo sabe e o aluno não sabe nada. O facilitador é aquele que aproveita o que o aprendiz já sabe para auxiliá-lo a saber mais. E no *coaching* também ocorre a parceria entre *coach* e *coachee*, o *coach* faz as perguntas o *coachee* tem as

respostas. Isso valoriza o conhecimento do *coachee* e ele se apropriará das respostas porque foi ele quem as encontrou, da mesma forma que no processo de aprendizagem de adultos. Outro aspecto interessante é que na aprendizagem de adultos o aprendiz também é responsável pelo seu aprendizado. Não depende única e exclusivamente do que o professor sabe, aliás essa é uma inovação que modifica totalmente os parâmetros da educação tradicional. No *coaching* ocorre da mesma forma visto que o *coachee* precisa querer chegar a um determinado resultado e ele precisa ter consciência da sua responsabilidade fundamental para chegar ao objetivo. Ainda nesse sentido, no *coaching*, não necessariamente o *coach* será um especialista na matéria ou objeto do assunto do *coaching*, pois é o *coachee* que sabe o que quer e o processo de *coaching* é o apoio que precisa para dar os passos em direção ao objetivo.

A partir de agora alguns estudos de casos serão utilizados para permitir a assimilação de casos práticos e de que forma o *coaching* foi utilizado para gerar resultado, ação e desenvolvimento.

4. RELATO DOS ESTUDOS DE CASOS REALIZADO PELO PROFISSIONAL

4.1 Estudo de Caso 1 - *Feedback* no estilo MARCA.

Nesta situação hipotética a *coachee* X, engenheira civil, comentou uma situação pessoal em que precisava dizer a um namorado que colocaria fim ao relacionamento naquela noite.

A *coachee* X sabia o que queria dizer, os motivos pelos quais encerraria o relacionamento, mas por diversas ocasiões demonstrava dificuldade em esquematizar o que queria dizer ao namorado com a forma que gostaria de fazer isso, afinal ela não queria magoá-lo. Ela já havia tentando encerrar o namoro em outras diversas ocasiões mas não havia conseguido.

Então depois de ouvir atentamente, foram feitas diversas perguntas para a *coachee* X para entender os pontos acima comentados.

Nesta situação ficou claro que faltava a *coachee* tão somente a ferramenta/ estrutura para dar *feedback*. Então foi perguntado se a mesma aceitaria ouvir sobre a ferramenta de *feedback* conhecida como Marca do autor Rhandy di Stetano retirado de (COSTA, 2015 p.83). A mesma consentiu e foi explicado o que cada letra da palavra MARCA queria dizer:

M- momento – o melhor momento para dar *feedback* deve ser em particular, em ocasião próxima do ocorrido e com o emocional de quem irá dar o *feedback* em ordem para que não sucumba a emoção.

A – ação – é a descrição do fato, comportamento, desempenho, entrega, de forma específica. Para retirar subjetividade do processo. De preferência com exemplo do ocorrido.

R – reação – o que a ação gerou, o que foi percebido, o que acarretou em sentido emocional e subjetivo o fato ocorrido.

C – Consequência – quais as consequências materiais ou intangíveis. Pode ter acontecido essa consequência ou não, este ponto pode conter um alerta para evitar que algo aconteça. Neste momento deve-se mostrar o porque de se fazer de uma determinada maneira e porque é tão importante a partir de agora mudar o comportamento.

A – Alternativa – explorar opções, que outra opção a pessoa envolvida pode fazer para substituir o comportamento? Talvez seja necessário descrever o comportamento esperado, (se isso ocorrer em uma sessão de *coaching* seria melhor fazer diversas perguntas poderosas para que a pessoa gere a resposta e se aproprie do novo comportamento esperado). Se for uma pessoa ou colaborador com maior maturidade profissional discutir as possibilidades e

construir juntos as novas atitudes. Esteja aberto para rever a sua posição, caso o outro apresente fatos, que mudem a situação. Dessa forma esse processo de feedback se torna um processo de desenvolvimento do líder e do colaborador.

Então a *coachee X* nesta situação hipotética passou a elaborar de que forma ela usaria a ferramenta para a situação do término do relacionamento afetivo e passou a colocar os pontos que gostaria de dizer em cada uma das letras da palavra MARCA.

Como resultado a *coachee X* retornou contando que foi bem sucedida no seu objetivo e que a reação do agora ex-namorado foi muito positiva pela forma que ela havia conseguido se posicionar através do uso da ferramenta de *feedback* neste contexto. E que ela percebeu que não trouxe mágoas ao ex-namorado e sim que havia conseguido expressar o que pensava de forma lógica, objetiva e educada. Alguns dias depois a *coachee X* contou que o *feedback* estilo MARCA agora fazia parte de sua vida e que ela começou a preparar o que queria dizer antes e enviou uma situação do trabalho em que a mesma precisou dar um *feedback* para um determinado funcionário de obra que na frente de todos os trabalhadores desrespeitou o mestre de obras e isso gerou desrespeito dentro do canteiro de obras, e desunião das lideranças dentro da obra e que a partir de agora a atitude pretendida era que o funcionário tratasse o mestre com respeito e que caso precisasse fazer questionamentos o fizesse em particular.

4.2 Estudo de Caso 2 - Ensaio de situação futura

Em uma situação hipotética o *coachee Y* procurou o *coaching* para resolver uma série de situações incluindo uma apresentação que seria um marco divisório em sua posição na empresa em que trabalhava. E o *coachee* apesar de saber sobre qual assunto queria falar estava reticente em marcar a data da apresentação e tinha uma série de medos sobre o que poderia ocorrer com ele e a reação das pessoas que o ouviriam dentro da empresa.

Na sessão de *coaching* foi combinado que o *coachee* faria a montagem e marcaria a data com o dono da empresa para a apresentação. E na sessão seguinte para que tudo corresse bem foi feito o Ensaio de situação futura, em que a *coach* fez o papel do dono da empresa recebendo o colaborador para combinar a data e posteriormente o papel do dono da empresa pedindo para ouvir a apresentação antes que ela fosse realizada diante dos outros funcionários.

Para isso o *coachee* forneceu as características do dono da empresa para que a *coach* desempenhasse esse papel e o *coachee* passou a enxergar a *coach* no papel desempenhado e

fez o ensaio das duas cenas, na primeira em que combina a data e na segunda em que passa a fazer apresentação.

O resultado do ensaio foi excelente pois o *coachee* pode encarar todos os seus medos e tanto atuar quanto observar a sua própria atuação como quais seriam as reações possíveis do dono da empresa, ali era o espaço em que poderia errar sem medo, sem julgamento. O resultado na vida real foi melhor que o ensaio. Pois já tinha vivido a situação da apresentação antes de vivenciar para valer.

4.3 Estudo de Caso 3 – Lidando com emoções fortes

A *coachee* B.D. nesta situação hipotética trabalhava em uma instituição financeira e procurou o *coaching* inicialmente porque estava buscando uma profissão alternativa a atual. Com as sessões de *coaching* a *coachee* chegou a conclusão de que não queria trocar de emprego, mas que em vista de problemas com o atual gestor sentiu-se tão desmotivada que queria sair do emprego que amava. A partir deste ponto o foco das sessões de *coaching* foi voltado para que a mesma pudesse lidar melhor com o gestor.

Infelizmente a *coachee* comentou que passou por diversas situações bastante delicadas com este gestor, a tratativa dele com a colaboradora era como se a mesma fosse uma criança, chegando ao ponto de ensiná-la como atender o telefone celular. O gestor chegou a enviar e-mails mau educados, e fazer discriminação da *coachee* B.D. em relação aos outros colaboradores nas reuniões de equipe, mesmo com a *coachee* apresentando desempenho igual ou acima da média dos seus colegas nos mesmos itens. Conforme comentado pela *coachee* isso a deixava emocionalmente abalada, sentia vontade de chorar e muitas vezes ficava sem ação, não sabendo o que responder ao gestor.

Nas sessões depois de praticar a escuta ativa, o foco era em que tipo de comportamento ela gostaria de apresentar a partir daquele momento. Ela gostaria de substituir o choro por qual comportamento? Gostaria de substituir a falta de ação por qual atitude? Neste caso hipotético em comento foi optado por trabalhar com a *coachee* a ferramenta do Modelo de Seis Segundos (DA MATTA, 2012 p. 229) utilizado para lidar com emoções que fragilizam e impedem a ação.

Esta ferramenta tem bom funcionamento da seguinte forma:

Passo1: Determinar o problema

Estado atual: Qual é o estado atual?

Estado desejado: Qual é o estado desejado?

Passo 2: Determine as emoções negativas

Quais são as emoções negativas que limitam sua performance?

Passo 3: Determine o gatilho

Que evento dispara as emoções?

É algo que você pensa, vê, ouve ou sente?

Passo 4: Seis segundos

Estabelecer uma pausa de 6 segundos entre o estímulo e a reação (emoção negativa). Este processo permite que o cliente aja de forma mais racional em vez de simplesmente reagir ao estímulo.

O que você pode pensar após o evento que dispara as emoções para ter uma pausa de pensamento?

Ex. Contar até 6 em um idioma estrangeiro, nome de seis capitais, falar 6 coisas positivas.

A *coachee* escolheu pensar em 6 personagens bíblicos. E então passou-se a fazer um ensaio com este roteiro, simulava-se uma situação que a atingia em sentido emocional que acionava o gatilho (de emoções negativas) então ela fazia a pausa de 6 segundos e retomava a um estado mental desejado. Essa ferramenta a ajudou a lidar bem com as várias situações hipotéticas comentadas anteriormente.

5. FERRAMENTAS ÚTEIS

Além das ferramentas utilizadas nos estudos de caso citados anteriormente serão listadas mais duas ferramentas úteis na gestão de pessoas também já testadas em casos reais.

5.1 Ferramenta para trabalhar crenças

Na gestão de equipes existe a necessidade de relacionar-se com outros seres humanos e procurar extrair dele o melhor. Para auxiliar neste sentido a ferramenta para lidar com crenças comentada a partir de agora ajuda na reflexão e em um dos objetivos do *coaching* que é criar novas formas de pensar que permitam melhores resultados.

Crenças, segundo Joseph O'Connor (O'CONNOR, 2014 p. 20-21) no Manual de Programação Neurolinguística:

“Crenças são as regras pelas quais vivemos, são nosso melhores palpites frente a realidade e formam nosso modelos mentais – os princípios pelos quais o mundo parece funcionar, com base em nossa experiência. Crenças não são fatos, embora muitas vezes as confundamos com fatos”.

Esse autor explica que algumas coisas não são influenciadas por nossas crenças, por exemplo, acredite ou não a lei da gravidade não mudará. Mas existe a tendência de tratar algumas crenças como se fossem a lei da gravidade, imutáveis. É importante considerar isso porque crenças agem como profecias autorrealizáveis, isso quer dizer que se você acredita que alguma coisa é determinado jeito, age para que ela seja deste jeito. E isso fará com que a sua crença fique ainda mais confirmada.

Um alerta que O'Connor faz é que a programação neurolinguística trata crenças como pressuposições isso significa que elas são princípios de conduta portanto se uma crença que possui funciona para você e traz bons resultados, ok. Porém se suas crenças não lhe trazem bons resultados há necessidade de mudar. Você pode escolher em que vai acreditar.

Esse ensinamento faz sentido para o gestor quando sua equipe precisa cumprir um determinado objetivo e o gestor percebe que a equipe/ ou o colaborador individual tem uma crença que está impedindo os resultados.

Abaixo segue modelo para auxiliar o gestor ou indivíduo na equipe a lidar com crenças limitantes (DA MATTA, 2012 p. 237):

- 1- Pedir para descrever a situação, problema ou dificuldade.
- 2- Detectar as crenças: Ouvir as ideias, o diálogo interno e comportamentos que estão gerando a situação, nesta hora pode ser válido investigar perguntando o por quê, mas sem entrar em detalhes.
- 3- Perguntar: Quais são as consequências emocionais e comportamentais que esta crença trouxe? Que emoções indesejadas sentiu? Que comportamentos indesejados teve?
- 4- Desafiar a crença: Esta crença é lógica? Existe alguma evidência disto? Isto é real? Quanto ter esta crença ajuda você? Que utilidade tem esta ideia?
- 5- Nova crença: qual seria uma nova crença, ou um melhor pensamento? Esta crença é verdadeira? É realista? Quanto ter esta nova crença ajuda você?
- 6- Pedir para que a pessoa pense novamente na situação descrita no ponto 1 agora olhando através da nova crença. Pergunte como a pessoa se sentiu? Como desafiou a crença antiga, caso ela tenha se repetido? Como a sua crença está mais lógica, realista e o quanto ela está ajudando você?

Um detalhe importante é quando a pessoa no ponto 5 criar a nova crença ajude-a a formular uma frase pessoal, positiva e usando o gerúndio. Segundo Joseph O'Connor (O'CONNOR, 2014 p. 24-25) se a frase for formulada “Agora sou mais tranquilo” como seu inconsciente sabe que você ainda não é ele vai ficar martelando na sua cabeça “não é não!” portanto formule sua nova crença no gerúndio “Estou me tornando mais tranquilo”. A forma verbal do gerúndio ajuda a formular a frase como se ela estivesse acontecendo agora e isso deixará a frase congruente com o seu inconsciente.

5.2 Ferramenta para planejamento de rota

A ferramenta a seguir costuma ser muito útil para planejar os passos de um trabalho, projeto ou de outro objetivo.

Um Roadmap conforme o site Endeavor cita:

É uma espécie de mapa, uma poderosa ferramenta visual e descritiva que apontará como será o produto ou projeto a cada período de sua evolução. Essa “bússola gerencial” alinhará todos os stakeholders (interessados no projeto) em torno dos mesmos passos sequenciais rumo à construção integral do produto. Deixará todos os envolvidos cientes do

processo de evolução e quais variáveis envolvem esse caminho. <https://endeavor.org.br/roadmap/> (Endeavor Brasil, 2015)

Esta ferramenta quando utilizada na proposta do *coaching* sugere planejar do fim para o começo. Isso costuma ser eficaz para ajudar o liderado, ou o *coachee* em uma sessão individualizada a perceber quais passos ele precisará dar para chegar ao objetivo.

A diferença é que pensar do objetivo concluído para a situação atual aumenta o nível de consciência do colaborador/*coachee* para a sua responsabilidade dentro deste processo.

Ainda outro ponto que vale ser considerado é que essa proposta utiliza um espaço físico que pode ser o chão com papéis A4 com todos os passos que serão dados ou caso não haja esta disponibilidade pode-se fazer uso de notas autoadesivas removíveis (post-its) com as anotações da rota a ser desenvolvida. O valor desta metodologia está em ajudar o *coachee*/colaborador a literalmente visualizar o passo a passo, a perceber que é totalmente possível realizar seu objetivo além de trazer para perto e detalhar as fases do processo.

E, por último, este método faz com que o colaborador/*coachee* perceba se vai ou não fazer aquilo que se propõe.

Da Matta no seu Livro de Metodologia, comenta que baseou este método na Terapia da Linha do Tempo de Tad James. A seguir o passo a passo para utilização desta ferramenta (DA MATTA, 2012 p. 165) com adaptações livres:

Passo 1 Objetivo: Definir com o *coachee*/colaborador o objetivo, sonho ou meta.

Passo 2 Visualizar o Objetivo realizado: Peça que o *coachee* faça uma representação mental do último passo, incluindo evidências de que atingiu o objetivo, aqui é importante que o *coachee* enxergue a si mesmo realizando o último passo. É essencial que o *coachee* conte como “foi” o futuro com todos os detalhes. Deixe a visualização mais atrativa, maior, com mais cor, inclua sons, aumente o som. Peça para que fale como se vê neste momento, o que ouve? Qual a sensação positiva de alcançar o objetivo, sonho ou meta?

Passo 3: Construa uma linha imaginária no chão, definindo fisicamente o presente e o futuro. Este é o momento de usar as folhas de papel A4 contendo data e anotando os detalhes do objetivo futuro e data atual na folha que representa o presente.

Passo 4: Posicione o *coachee* na data futura da realização de seu objetivo.

Passo 5: Venha do final para o início perguntando: O que fez um passo antes da sua meta virar realidade? O que você fez? Quais foram suas ações? Essas perguntas se repetirão para cada passo até chegar no momento atual.

Deve ser anotado no papel que representa o passo antes todos os passos importantes falados durante o exercício. Esses papéis com as anotações se tornarão uma rota de ações, um planejamento.

Quando chegar ao momento presente peça para que o *coachee* explique porque agora tem certeza que realizará o objetivo.

6. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi demonstrar o uso do processo de *coaching* como ferramenta de incremento de performance do indivíduo dentro da equipe. Ao descrever as principais teorias de *coaching* foi possível entender que o *coaching* é um processo com início meio e fim, que se concentra no momento atual e a frente; que o *coaching* não é terapia, *mentoring*, consultoria, aconselhamento ou treinamento. E que há diversos princípios envolvidos tais como estabelecer um contrato, suspender julgamento, acreditar no potencial do *coachee*, manter sigilo sobre as sessões e esforçar-se em fazer perguntas poderosas que levem a reflexão e ação.

Além destes pontos, a história mais recente do *coaching* foi citada porque o mundo dos esportes tem valores e situações que os indivíduos inseridos nas equipes corporativas também passam e o estado de fluxo com aumento de concentração e redução de interferência podem incrementar em muito os resultados das equipes, principalmente reduzindo a auto sabotagem.

Ao investigar os fatores que afetam o uso da ferramenta *coaching* e a performance do indivíduo dentro da equipe com a utilização da abordagem andragógica foi possível compreender aspectos do contrato de aprendizagem andragógica que ao ser aplicado tanto no relacionamento líder/liderado quanto entre liderado e seus pares, clientes e fornecedores pode facilitar as relações de trabalho e permitir maiores resultados.

Os estudos de casos hipotéticos possibilitaram a visualização da prática do *coaching* e quais ferramentas de *coaching* foram usadas nos casos em comento.

Ao citar duas outras ferramentas o objetivo foi aumentar as opções para o indivíduo que trabalha em equipe seja este gestor ou colaborador, com o objetivo de que estas ferramentas possam gerar insights para as soluções que o próprio indivíduo possui dentro de si.

Espera-se que este trabalho contribua com a atuação do indivíduo dentro da equipe seja que no exercício da gestão ou na sua atuação pessoal e que possa ao utilizar o processo de *coaching* perceber na prática o incremento de performance e resultados em sua atividade profissional.

7. DESDOBRAMENTOS FUTUROS

O *coaching* é uma matéria fascinante. E a vivência nas sessões de *coaching* é algo encantador e maravilhoso. Para quem tem dentro de si a vontade de ajudar o outro ser humano a se tornar alguém melhor, a concluir objetivos, a se sentir útil e satisfeito consigo mesmo o *coaching* é uma realização.

Uma *coach* experiente certa vez comentou que não existe *coaching* de matérias específicas como *coaching* de carreira, financeiro, de emagrecimento, família, sem passar pelo *coaching* de vida. Não existe sucesso no trabalho se a família estiver destruída. O ser humano precisa encontrar congruência nas coisas que faz para que possa fazê-las bem. E apesar de alguns insistirem em separar o ser humano em vida pessoal e profissional. Continua-se falando de uma única pessoa. Portanto o indivíduo é um todo e precisa continuar sendo visto como este todo.

A análise deste tema pode ainda desdobrar-se na explicação do funcionamento de mais ferramentas, bem como outros estudos de caso para exemplificar a execução de outras ferramentas. Porém um alerta se faz necessário: o *coaching* não é uma caixa de ferramentas.

O *coaching* é um processo com início, meio e fim. Pode-se muito bem ter uma conversa extremamente edificante no estilo *coaching* sem usar nenhuma ferramentas pronta apenas estando atento aos princípios do *coaching*.

Além disso pode-se incrementar a pesquisa estudando o método Socrático de perguntas que sem dúvida tem muitas contribuições para o *coaching*.

O principal desdobramento é que só se faz *coaching* quando se gosta de gente, e dos desafios que gostar de gente traz.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DA MATTA, V. **Personal & professional coaching – livro de metodologia**. SBCoaching Editora, 2012

Diferenças entre coaching e outras modalidades. Tabela utilizada na figura 1. Disponível em www.alcancedesenvolvimento.blogspot.com.br. Acesso em 17/09/2016

DOWNEY, M. **Coaching Eficaz**. São Paulo: Cengage Learning, 2010

DUTRA DA COSTA, D. A. **Assertividade, feedback e resolução de conflitos: MBA em desenvolvimento Humano de Gestores**. Curitiba: ISAE FGV, 2015

GALLWEY, T. **The inner game of work**. New York: Random House, 2000

HALL, M. **Meta-states and the inner game**. Anchor Point, 2003

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

O'CONNOR, J. **Manual de Programação Neurolinguística: Um guia prático para alcançar os resultados que você quer**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014

Roadmap: a bússola para desenvolver seu produto ou projeto. Disponível em www.endeavor.org.br. Acesso em 06/12/2016

SANT'ANNA, C.M. **Andragogia – um olhar para o aprendiz adulto: Educação a distância (Ead)**. Curitiba: SK Aprendizagem, 2014

STEINER, Claude. **Ao papéis que vivemos na vida. Análise Transacional de nossas interpretações cotidianas**. Rio de Janeiro: Editora Artenova S.A, 1974