

## O PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D) DOS CONSAGRADOS DA COMUNIDADE BETHÂNIA E O PROCESSO DE *COACHING*

### *THE BETHANIA COMMUNITY CONSECRATED TRAINING AND DEVELOPMENT PROGRAM (T&D) AND THE COACHING PROCESS*

Cassia Natiele Battisti<sup>1</sup>  
Josely Cristiane Rosa Trevisol<sup>2</sup>

**RESUMO:** Este artigo buscou estabelecer uma correlação entre o Programa de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) do Processo de Reinserção da Comunidade Bethânia e o Processo de *Coaching*. Para tanto, foram identificados a missão da Comunidade Bethânia, as ações que compõem o Programa de Treinamento e Desenvolvimento da mesma e o processo de restauração de um dependente químico. Do ponto de vista metodológico, a pesquisa é classificada como qualitativa, descritiva e exploratória. Quanto ao método é caracterizado em bibliográfico e estudo de caso, sendo o questionário o instrumento de coleta de dados aplicado. A pesquisa evidenciou que a Associação Educacional e Assistencial Bethânia é designada como uma associação civil, de cunho religioso e utilidade pública, sem fins lucrativos. Sua missão é auxiliar no processo de restauração de pessoas, em sua maioria com dependência química. Quanto às ações que compõem o Programa de Treinamento e Desenvolvimento, a pesquisa demonstrou que os consagrados utilizam algumas técnicas para o desenvolvimento dos Acolhidos, dentre elas o *rapport*, o *counseling* e o *feedback*. Em relação às etapas do processo de restauração de um dependente químico foram apresentadas quatro etapas: pré-acolhimento, acolhimento, restauração e a reinserção. Por fim, a pesquisa evidenciou as seguintes semelhanças (correlação) entre o Programa de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) do processo de Reinserção da Comunidade Bethânia e o *Coaching*: entrevista inicial, composição de pelo menos duas pessoas no processo, acompanhamento assíduo do profissional em forma de facilitador e a utilização das técnicas *rapport*, *counseling* e *feedback*. Desta forma, foi possível identificar que o processo de *Coaching* e o processo de Reinserção são ferramentas que auxiliam no alcance do objetivo a ser alcançado pelo *Coachee* e Acolhido.

**Palavras-chave:** Treinamento e Desenvolvimento. Processo de *Coaching*. Processo de Reinserção da Comunidade Bethânia

**ABSTRACT:** *This article sought to establish a correlation between the Training and Development Program (T&D) of the Bethania Community Reinsertion Process and the Coaching Process. To that end, the mission of the Bethania Community was identified, the actions that comprise the Training and Development Program of the same and the process of restoration of a*

---

<sup>1</sup> Pós-Graduada em MBA em Gestão de Pessoas e Coaching da UNIFEDE. E-mail: cassia.natieleb@gmail.com

<sup>2</sup> Doutoranda em Desenvolvimento Regional. Mestre em Gestão de Políticas Públicas. Especialista em Recursos Humanos. Especialista em Marketing Empresarial. Especialista em Psicologia e Psicopedagogia. Bacharel em Ciência Política. E-mail: coordenacao.gpcoaching@unifebe.edu.br

*chemical dependent. From the methodological point of view, the research is classified as qualitative, descriptive and exploratory. As for the method is characterized in bibliographical and case study, the questionnaire being the instrument of data collection applied. The research showed that the Bethânia Educational and Assistance Association is designated as a civil, religious and non-profit public association. The mission is to assist in the process of restoring people, mostly with chemical addiction. As for the actions that make up the Training and Development Program, the research showed that the consecrated persons use some techniques for the development of the accepted, among them rapport, counseling and feedback. In relation to the stages of the process of restoration of a chemical dependent, four stages were presented: pre-reception, reception, restoration and reinsertion. Finally, the research evidenced the following similarities (correlation) between the Training and Development Program (T&D) of the Bethânia Community Reinsertion process and Coaching: initial interview, composition of at least two people in the process, facilitator and the use of rapport, counseling and feedback techniques. In this way, it was possible to identify that the Coaching process and the Reinsertion process are tools that help achieve the goal to be achieved by Coachee and Accepted.*

**Keywords:** *Training and Development. Coaching Process. Bethania Community Reinsertion Process.*

## 1 INTRODUÇÃO

Compreende-se que o desempenho organizacional está estreitamente ligado ao desempenho pessoal e coletivo, assim como o crescimento e *share* de mercado das organizações dependem intimamente de competência humana. Competências essas que englobam um conjunto de qualificações baseados em três pilares: conhecimentos, habilidades e atitudes (LANGE; KARAWAJCZYK, 2014).

O treinamento e desenvolvimento em conjunto, podem ser utilizados como um recurso de analogia de aprendizagem e qualificação das pessoas, por isso é considerada uma importante ferramenta no desenvolvimento humano (AYUB, 2002).

Considera-se que o treinamento é um processo sistemático que possibilita a aprendizagem sobre execução, regras, conceitos e atitudes, objetivando a qualificação de uma pessoa, conforme as exigências organizacionais. Por sua vez, o desenvolvimento pressupõe uma visão a longo prazo, atuando nos âmbitos pessoal e profissional, para progredir, adquirir novos conhecimentos e habilidade afim de seguir por novas direções (PANCERI, 2007).

Este contexto favoreceu o surgimento de novas ferramentas, entre elas o *Coaching* (LANGE; KARAWAJCZYK, 2014), que passou a ser compreendido como um treinamento, (MARION, 2019), pois se apresenta como uma metodologia que contribui para a transformação,

reflexão, desenvolvimento de conhecimento, habilidades e capacidades para o desenvolvimento de pessoas (FERREIRA, 2013).

O *Coaching* auxilia no processo de desenvolvimento pessoal e profissional, a curto, médio ou longo prazo, para que o indivíduo alcance suas metas por meio da identificação, do entendimento e do aprimoramento de suas competências (LANGE; KARAWEJCZYK, 2014).

Desta forma, o *Coaching* se destaca como importante ferramenta em treinamento e desenvolvimento, pois apresenta uma metodologia inovadora para desenvolver e gerenciar o comportamento humano, devido a técnica de potencializar conhecimentos e a adquirir novas habilidades com foco em resultado (CAMPOS; FERNANDES; CUNHA, 2015). Neste sentido, conforme mencionado pelos autores, o Treinamento e Desenvolvimento estão atrelados à capacitação de pessoas, e o *Coaching* pode ser aplicado como uma ferramenta no processo de Treinamento e Desenvolvimento.

Diante do contexto apresentado, o objetivo da pesquisa consiste em estabelecer uma correlação entre o Programa de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) do Processo de Reinserção da Comunidade Bethânia e o Processo de *Coaching*.

Para tanto, os objetivos específicos delineados foram: (i) conhecer a missão (objetivos) da Comunidade Bethânia; (ii) identificar as ações que compõem o Programa de Treinamento e Desenvolvimento da Comunidade Bethânia e; (iii) verificar o processo de restauração de um dependente químico.

Destaca-se que a Associação Educacional e Assistencial Bethânia é designada como uma associação civil, de cunho religioso e utilidade pública, sem fins lucrativos. Sua fundação ocorreu em 14 de março de 1995 pelo Pe. Léo SCJ, a partir de sua experiência como dependente químico e como sacerdote trabalhando em uma escola particular da cidade de Brusque. O objetivo da Comunidade Bethânia é auxiliar no processo de restauração de pessoas, em sua maioria, com dependência química via um ambiente apropriado.

Justifica-se a realização desta pesquisa pela discussão teórica do tema em questão, visto ser atual e estar em desenvolvimento na academia científica nacional, além de contribuir para o crescimento pessoal e profissional da Comunidade Bethânia. Considera-se também que as discussões teóricas ao correlacionar o Programa de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) do Processo de Reinserção da Comunidade Bethânia e o Processo de *Coaching* evidenciam uma

oportunidade de compreensão de que o *Coaching* permeia um vasto campo de reflexão e atuação, tanto no campo pessoal, quanto organizacional.

O presente artigo está organizado da seguinte forma: seção 1 com caráter introdutório: apresentação do tema, objetivos e justificativa; seção 2 apresenta-se a discussão teórica sobre o Processo de Treinamento e Desenvolvimento e o *Coaching*; na seção 3 aborda-se a metodologia utilizada na aplicação da pesquisa; a sessão 4 apresenta a análise e discussão dos resultados e sessão 5 apresenta as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção apresenta-se uma reflexão sobre os temas vinculados ao objetivo do trabalho, entre eles: o Processo de *Coaching*, o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) de Pessoas.

### **2.1 COACHING: ORIGEM E DEFINIÇÃO**

#### **2.1.1 A origem do *Coaching***

A origem da palavra *Coaching* se inicia pelo nome denominado à uma cidade da Hungria, chamada de Kocs, que por sua vez, foi adaptado para outros idiomas: alemão (*kutsche*), francês (*coach*), espanhol (*cohe*) e inglês (*coach*) (BLOCH; MENDES; VISCONTE, 2012). Seu significado está ligado a uma espécie de carruagem de quatro rodas coberta e puxada por animais para conduzir pessoas de um lado a outro. Quem os transportava era chamado de *coacher* e o transporte levou o nome de *Coaching* (MARION, 2019).

Devido a função da carruagem, estudantes de universidades americanas passaram a chamar seus treinadores de *coach*, pois suas habilidades em conduzir seus times de esporte em que eram responsáveis eram muito bem vistas pelos alunos e caracterizadas de forma semelhante à utilidade do transporte *Coaching* (NASCIMENTO, 2015).

Em meados de 1880, a palavra *Coaching* começou a ser reconhecida/traduzida como instrução ou treinamento, passando a ser associada às profissões das mais variadas formas do esporte, bem como os treinadores começaram a ser chamados de *coaches* (MARION, 2019). Este fato aconteceu e cresceu de forma exponencial depois que Timothy Gallwey, um ícone tenista profissional, publicou seu livro “O jogo interno do tênis”, onde trouxe a público sua visão interna

em relação ao jogo de tênis, relacionando com alguns comandos de *coaching* (WHITMORE, 2010).

### 2.1.2 O que é o *Coaching*?

O *Coaching* é considerado um processo de desenvolvimento humano, envolvendo interações focadas em estratégias, ferramentas e técnicas para promover mudanças desejáveis, objetivando o favorecimento do indivíduo (COX; BACHKIROVA; CLUTTERBUCK, 2014). Em outras palavras, o *Coaching* ajuda “o indivíduo a resolver seus problemas e a transformar o que aprendeu em resultados positivos para si” (MILARÉ; YOSHIDA, 2007, p. 88).

Para ocorrer o processo de *Coaching* são necessários dois atores principais: o *coach*, profissional da área que irá conduzir o processo, ensinar e cobrar as atividades e o *coachee*, pessoa ou grupo pela qual é conduzido e aplica as ações para alcançar a meta (MARION, 2019).

A metodologia *Coaching* facilita o processo de pensar e decidir do *coachee*, sem oferecer uma direção, mas sim extrair do cliente as respostas que nem ele imaginava ter. Para tal, o *coach*, possui o papel de facilitador, onde sem julgamento e sem aconselhamento, ouve atentamente para não influenciar, mas sim gerar empatia e estabelecer confiança na parceria, além disso, mente e corpo do *coach* devem estar conectados 100% com o *coachee* para unir informações e fazer perguntas-chaves que levem a pessoa a pensar e agir com sua própria conclusão (JAQUI, 2017).

A partir de 1990, algumas empresas começaram a propagar o *Coaching* em seus negócios e no desenvolvimento pessoal, o que acarretou inúmeros benefícios para o mercado emergente da época (MARION, 2019). Nesse sentido, o *Coaching* começou a ser visto como um dos principais processos de desenvolvimento humano, fundamentado nas seguintes características: a) Empatia: *coach* e *coachee* tornam-se uma equipe com foco na meta do cliente, objetivando realizar ações que o *coachee* não faria sozinho; b) Estrutura: com o *coach* e *coachee* juntos existe mais ação e mais prática, pois ambos pensam juntos em uma solução e isto só é possível, pois existe acompanhamento semanal; c) Atuação: o *coach* instiga o *coachee* a tomar melhores decisões e a reestruturar a vida profissional e pessoal voltados para o objetivo (MELO et al., 2015).

Desde então, o *Coaching* é considerado uma nova profissão que se utiliza de processos práticos de algumas áreas, como, gestão de negócios, estratégias, psicologia positiva, terapia cognitiva e filosofia, sendo eles adaptados ao alcance de metas e objetivos, pessoais ou

profissionais, baseado no desenvolvimento de habilidades, capacidades e competências do *coachee* (MELO et al., 2015).

Destaca-se também que o *Coaching* é um meio para se chegar a um resultado ou mesmo a forma de levar a vida mais plena e gratificante, além de ser considerado um investimento em pessoas, uma ferramenta que proporciona mudanças e as estabilizar (LAGES; O'CONNOR, 2010).

Por fim, cientes de que o *Coaching* vem se tornando uma das principais formas de desenvolver pessoas, um estudo elaborado pelo ICF – *Internation Coaching Federation*, o ano de 2016 fechou com 5.867 membros registrados na federação de *Coaching*, representando um crescimento de 38% em relação ao estudo de 2012 (HARGROVE, 2003).

Diante da história e conceitos do *Coaching*, é possível perceber que houve imensa adaptação de um meio de transporte, onde sua finalidade e objetivo evoluíram para algumas necessidades no esporte e mais tarde para o desenvolvimento de pessoas. Assim sendo, as definições do *Coaching* que foram apontadas pelos autores são de visões diferentes, porém, com objetivos semelhantes, onde, com o auxílio de um profissional, o indivíduo pode ser conduzido de um estado atual para o objetivo estipulado em conjunto.

### 2.1.3 Os diferentes tipos de *Coaching*

Considera-se que, independente do processo aplicado, existem diferentes tipos de *Coaching*. No entanto, as habilidades desenvolvidas pelo *coach* são as mesmas, apenas sendo aplicadas em áreas distintas (LAGES; O'CONNOR, 2010). O Quadro 1 a seguir, apresenta os nichos e especializações de *Coaching*:

Quadro 1: Tipos de *Coaching*

TIPOS DE <i>COACHING</i>	CONCEITO
<b><i>Coaching</i> Executivo</b>	É aplicado ao <i>coachee</i> que possui um cargo de autoridade gerencial (KILBURG, 2000). Alguns dos nichos são: <i>Coaching</i> para performance, desenvolvimento de competências, liderança, times e outros. (BORGES, 2015).
<b><i>Coaching</i> de Vida</b>	É aplicado a um indivíduo que necessita desenvolver habilidades ou alcançar metas de cunho pessoal, seja de esporte, âmbito afetivo ou mesmo financeiro (GRANT, 2001).
<b><i>Coaching</i> de Carreira</b>	É aplicado a uma pessoa, seja no âmbito profissional ou pessoal, auxiliando no

	desenvolvimento de sua carreira (YATES, 2014).
<b>Coaching de Negócios</b>	Com foco em resultados organizacionais e pode ser relacionado à alguma mudança, implantação de nova cultura, alinhamento do planejamento estratégico, entre outros (BORGES, 2015).
<b>Coaching Ontológico</b>	É o estudo do ser, da natureza e da qualidade da existência (LAGES; O'CONNOR, 2010, p. 139).
<b>Coaching de Equipe</b>	É aplicado no trabalho, com determinado grupo de pessoas, que não necessariamente exercem cargo de gerência, com foco no objetivo de alta performance da organização. (GRANT, 2001).
<b>Coaching Transpessoal</b>	É uma ciência holística que estuda o ser humano e abrange diversos focos científicos, como da Medicina, da Antropologia, da Física e também da Sociologia, entre outros. O objetivo é estudar os estados de consciência da pessoa e o conceito de ego. Também busca superar os aspectos pessoais do ser, migrando para a condição espiritual. (SOUZA, 2013).

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Conforme é possível identificar no Quadro 1, existem 7 segmentos em que o *Coaching* atua em forma de processos facilitadores para cada área, auxiliando de forma mais ágil no desenvolvimento do indivíduo e no alcance mais eficaz dos objetivos, sendo que cada tipo poderá ser aplicado individualmente ou para um coletivo de pessoas.

#### 2.1.4 O Processo de *Coaching*

Devido ao *Coaching* ser tratado como um processo orientado para a conquista de metas, é necessário existir uma conexão do indivíduo em seu estado atual com a visão do que almeja futuramente. E para que o processo em relação ao alcance da meta aconteça, é importante tornar consciência sobre a utilização dos recursos e ferramentas (HARGROVE, 2003).

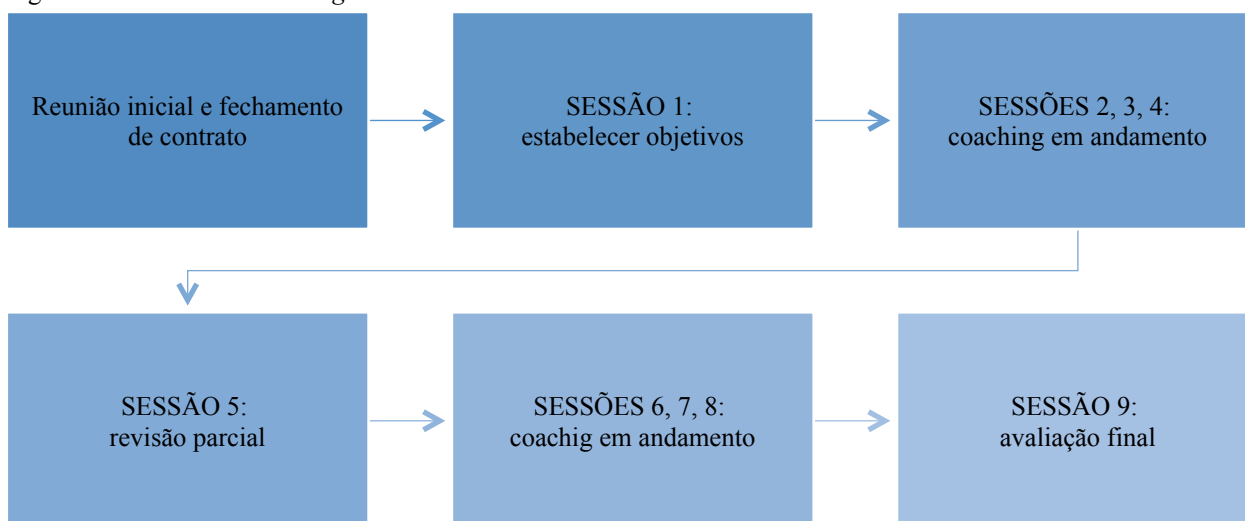
Considera-se que o *coach*, que tem como mantra primário servir de mentor ao *coachee*, se utiliza de questionamentos estratégicos com o objetivo de promover análise e reflexão por parte do *coachee*, e a partir disto, incentiva-lo a descobrir por si só novas atitudes e comportamentos para a conquista de sua meta. (BLANCO, 2006).

O profissional *coach* não precisa dispor de conhecimento no assunto ou área de atuação do *coachee*, pois seu objetivo está relacionado a fazer as perguntas corretas a fim de causar reflexão, por isso nunca irá apresentar soluções. (SILVA, 2010).

São inúmeros os processos utilizados por profissionais que atuam com o *Coaching* e isso se deve porque não existem padronizações e técnicas obrigatórias para se aplicar, mas sim pelo conhecimento e experiência adquiridos pelo *coach*. Assim, o *coach* juntamente com o *coachee* definem as técnicas a serem aplicadas (FERREIRA, 2013).

Downey (2010) caracteriza o processo de *Coaching* conforme apresenta a Figura 2:

Figura 2: Processo de *Coaching*.



Fonte: Elaborado pela autora (2019) com base em Downey (2010, p. 103).

Vale destacar que os números apresentados junto às sessões na Figura 2 são fictícios, pois a mesma está atrelada ao planejamento do *coach*. Considera-se também que o tempo estipulado no planejamento deve ser previamente combinado entre *coach* e *coachee*, bem como as responsabilidades de cada um no decorrer do processo (MENDONÇA, 2011).

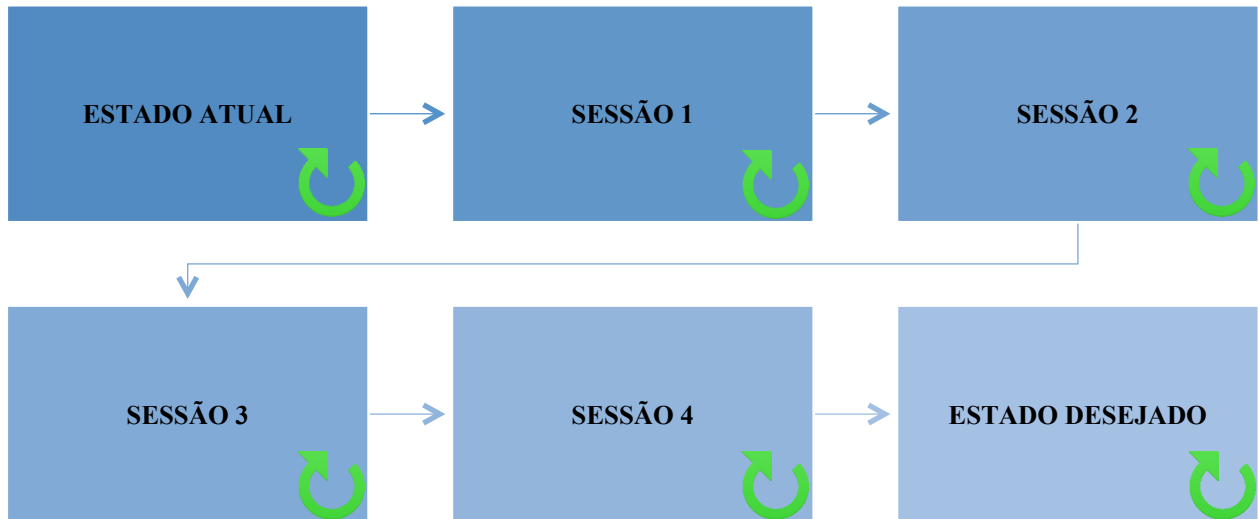
O processo de *Coaching* é uma metodologia de muita conversação onde é possível identificar e reformular valores, metas e encontrar soluções eficazes (CARVALHO; SILVA, 2015). Também contribui para que as pessoas possam refletir sobre sua visão em relação ao mundo, no aprendizado e desenvolvimento de novas habilidades e capacitações, sendo que para isso acontecer, o *coach* age de forma provocativa (GOOD, 2017).

Para que o *coachee* possa atingir e manter o estado desejado, um dos objetivos do processo de *Coaching* é auxiliar no desenvolvimento de conhecimento, habilidades e atitudes do cliente, conhecido como o método CHA. Para tanto, durante as sessões são realizados *feedbacks* para avaliar as ações e atividades realizadas pelo *coachee* e entender o grau de desempenho do

mesmo, com isso o coach faz sua avaliação onde será gerado um novo aprendizado e o cliente prossegue com novas atitudes. Por esta razão, o *feedback* é uma ferramenta importante no processo de *Coaching* (JULIANI, 2015).

Na Figura 3 a seguir é possível identificar os momentos em que devem ocorrer *feedbacks*:

Figura 3: Processo de *Coaching* com *feedback* e aprendizado.



Fonte: Elaborado pela autora (2019) com base em JULIANI (2015).

Conforme verificado na Figura 3, em todas as sessões ocorrem momentos de *feedbacks* para verificação das atividades planejadas. As setas que unem uma sessão a outra representam o aprendizado adquirido por parte do *coachee*. Assim, a mensuração de todas as etapas serve como base para que a meta almejada seja alcançada com êxito.

Portanto, o *Coaching* é um processo totalmente focado no cliente, por isso não pode estar refém de apenas uma ferramenta, mas sim possuir vários instrumentos de modo a promover a evolução do indivíduo e tornar o processo mais eficiente e eficaz (GOOD, 2017).

## 2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D)

Um dos objetivos da Gestão de Pessoas é treinar e desenvolver o capital intelectual da organização (PANCERI, 2007). Vale destacar, primeiramente, que o treinamento é um procedimento organizacional contínuo, momentâneo e de curto prazo (JESUS JUNIOR et al., 2017), o desenvolvimento, por sua vez, está voltado para a formação e aprendizado das pessoas a longo prazo (GIL, 2007).

### 2.2.1 Treinamento

O treinamento é submetido ao preparo específico para um bom desempenho em determinadas tarefas, no qual é ensinado ao profissional a forma de se executar as atividades que estão descritas para determinado cargo ou função (COSENTINO, 2004). Nesse sentido, entende-se que o treinamento pode ser aplicado a qualquer atividade que necessite atualizar ou melhorar as habilidades de uma pessoa, compreendendo sistematicamente as atitudes, conceitos, regras e conhecimentos que se aplicam a execução de determinada tarefa (ARAÚJO, 2005).

Alguns autores denominam o treinamento como um procedimento planejado, voltado para os indivíduos absorverem conhecimento e desenvolver habilidades para aplicar em suas atividades, dentre as quais, para se ambientar em novos empregos, evoluir ou atualizar o conhecimento em áreas específicas, ou mesmo para o autodesenvolvimento contínuo profissional (OLIVEIRA, 2000).

Devido o treinamento estar atrelado a adaptação e aquisição de conhecimento e sobre como aplicar habilidades em determinada tarefa, é previsível que haja um começo, um meio e um fim para o treinamento, por isso o mesmo é considerado de curto prazo e acaba se tornando uma ferramenta muito efetiva em termos de execução (PANCERI, 2007).

Vale ressaltar que o treinamento também pode estar relacionado a falta de desempenho e necessidade de superação, devido a alguma dificuldade de absorção do trabalho (ARAÚJO, 2005). Nesse sentido, o treinamento auxilia as pessoas a diminuírem seus erros e a serem mais eficientes, pois reavalia atitudes para alcançar maior produtividade e, como consequência, a desempenha-lo com atitudes coerentes (REGINATTO, 2004).

Considera-se que o processo de treinamento se torna mais eficiente quando é planejado e monitorado. Para tal, é importante avaliar as etapas, registrar o desempenho da pessoa ou grupo e aplicar *feedbacks* para possíveis adaptações no treinamento, conforme é apresentado no Quadro 3 a seguir:

Quadro 3: Etapas do processo de treinamento.

ETAPAS DO PROCESSO DE TREINAMENTO	EXPLICAÇÃO
<b>Diagnóstico</b>	O diagnóstico é a etapa em que é descrito as reais necessidades em se aplicar o programa de treinamento, além disso, as necessidades são acompanhadas das possíveis soluções que serão aplicadas ao (neste caso chamado de) cliente.
<b>Programação</b>	Na etapa da programação é momento de descrever e planejar todas as atividades que serão treinadas, bem como designar os responsáveis, prazo de

	execução, datas para registro de <i>feedback</i> e materiais envolvidos.
<b>Implementação</b>	A implementação é o momento de aplicar o que foi estruturado até a etapa de programação com as pessoas que necessitam do treinamento.
<b>Avaliação</b>	Já a etapa de avaliação é o momento de mensurar os resultados do processo e finalizar a conclusão do treinamento.

Fonte: Adaptado pela autora (2019) com base em Chiavenato (2010).

Desta forma, as etapas apresentadas acima devem seguir os objetivos traçados pela organização e, principalmente, estar baseado no real motivo de se realizar este treinamento. Ao final de qualquer processo de treinamento é imprescindível que haja a mensuração de resultados (BORGE; ZORZENON; CHIACCHI, 2017).

### 2.2.2 Desenvolvimento

Sendo um conceito mais abrangente e promissor do que o treinamento, o desenvolvimento se refere ao conglomerado de oportunidades e experiências proporcionadas para o crescimento de indivíduos (ARAÚJO, 2005). Nesse sentido, o desenvolvimento está voltado para a capacitação e crescimento intelectual, a fim de alcançar um nível desejável de perfil ou mesmo de resultados (MARCHI; SOUZA; CARVALHO, 2013).

Ao contrário do treinamento, o desenvolvimento parte para o âmbito educacional, de forma a aumentar o nível e qualidade de conhecimento em determinados assuntos no ambiente exterior ao da organização (CONSENTINO, 2004), compreendendo a preparação de pessoas para posições mais complexas em termos de abrangência ou para as mais diversas carreiras em questão. De modo geral, o desenvolvimento refere-se ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem para crescimento profissional e pessoal (ARAÚJO, 2005).

Parte-se do princípio que o desenvolvimento auxilia na evolução das pessoas em entender e contribuir qualitativa e quantitativamente com a sociedade em relação ao conhecimento adquirido. Desta forma, considera-se que o desenvolvimento promove a educação das pessoas, um chamado de facilitador de aprendizagem e de aperfeiçoamento contínuo de conhecimento em âmbito externo (CONSENTINO, 2004).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Compreende-se que quanto à abordagem, a pesquisa é caracterizada em qualitativa. O procedimento qualitativo está relacionado à análise informal do conteúdo de forma a interpretar as informações, levando em consideração a percepção do entrevistado (GIL, 2002).

Em relação aos objetivos, a pesquisa será de cunho exploratório e descritivo. A pesquisa exploratória “possui planejamento flexível, o que permite o estudo do tema sob diversos ângulos e aspectos [...], dentre eles entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 52).

Por sua vez, na pesquisa descritiva “o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre as variáveis” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 52).

Quanto aos métodos e procedimentos, a pesquisa é de cunho bibliográfico e estudo de caso. O levantamento bibliográfico é importante para a formulação do problema de pesquisa e pode ser considerado como um estudo exploratório, visto que tem o objetivo de proporcionar maior afinidade com o estudo que o pesquisador está interessado, bem como a delimitação da pesquisa (GIL, 2002).

O instrumento de coleta de dados consistiu na aplicação de um questionário ao Secretário Geral e Responsável Técnico Substituto do Acolhimento de uma unidade de Bethânia. Compreende-se que o questionário consta de “uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante [...] e depois de preenchido, o pesquisado devolve-o [...]” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 201). Destaca-se que o questionário contou com nove perguntas relacionadas ao Processo de Reinserção da Comunidade Bethânia.

A averiguação dos dados utilizada na pesquisa constituiu-se na análise de conteúdo. Este método é um processo de análise que procura estudar o material obtido na coleta de dados, permitindo a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção da pesquisa. (BARDIN, 2009). Desta forma, o processo de análise do conteúdo visa analisar e interpretar o material obtido na aplicação da pesquisa para obter dados e desenvolver o estudo.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Objetivando estabelecer uma correlação entre o Programa de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) da Comunidade Bethânia e o Processo de *Coaching* foram verificados o processo de restauração de um dependente químico, a fim de ter conhecimento sobre como acontece a restauração de cada acolhido.

Primeiramente foram verificadas as informações necessárias para a realização de um acolhimento pela Comunidade. O membro respondeu que antes de o consagrado entrar na Comunidade é importante que o mesmo passe por uma entrevista individual chamada de Pré-Acolhimento. A entrevista objetiva conhecer a pessoa e saber as motivações que a levaram até a comunidade, se é interna (pessoal) ou externa (outras pessoas).

O segundo objetivo da entrevista consiste em explicar sobre as regras, valores e estilo de vida, para que o acolhido esteja ciente de todas as limitações existentes. Se estes valores forem aceitos por parte do dependente químico, o mesmo entra para uma lista de espera, que pode demorar de 1 a 3 meses. Durante este período, a pessoa fará alguns exames médicos exigidos por lei, atestando que está apta a viver em sociedade.

Em seguida foi verificado como ocorre o processo de acolhimento. O participante da pesquisa explicou que, passado o processo de pré-acolhimento, a Comunidade se prepara para acolher o indivíduo, com mensagens motivadores de acolhimento, para que se sinta especial. O objetivo é oferecer um ambiente agradável e aconchegante.

A etapa de Acolhimento é realizada por psicólogos internos, contratados ou voluntários, pois é um período delicado, onde a pessoa precisa se adaptar a rotina do local, viver em abstinência e ao mesmo tempo se sentir especial. Esta etapa dura de 2 a 3 meses e são feitos encontros semanais com modelo professoral de formação com base nos valores da comunidade e também a introdução da dimensão física, espiritual e psicoafetiva.

A etapa da restauração acontece entre o terceiro e o sétimo mês, onde será trabalhado as questões internas de cada pessoa, suas feridas, histórias de vidas e questões comportamentais. Nesta etapa também é aplicado o TCC (teoria cognitiva comportamental), que trabalha a forma com que as pessoas reagem perante a acontecimentos internos e externos.

A pesquisa buscou também compreender como são identificadas as necessidades de cada acolhido. O membro respondeu que o processo de desvelar cada pessoa acontece após a entrada

da mesma na Comunidade, de forma natural e conforme o tempo de cada uma. Este processo ocorre de duas formas: a primeira consiste na pessoa falar por vontade própria em acompanhamento semanal. A segunda é por meio do acompanhamento informal das atividades demandas, onde através do comportamento e execução das tarefas são desvendadas necessidades e reais causas que, muitas vezes, o acolhido não às reconhece. Nestes casos, o membro direciona a pessoa para que a descoberta seja autônoma, desta forma, a potencialidade de mudança poderá se intensificar, ou seja, a ação para a mudança da atitude tende a ser mais efetiva.

Quanto aos questionamentos sobre os meios utilizados para atingir os objetivos, foi evidenciado que a principal ferramenta é o vínculo afetivo aplicado através do *Rapport*, pois a teoria da Comunidade Bethânia está baseada no entendimento de que ninguém é bom sozinho e apenas se organiza diante de alguém.

De acordo com Galvão (2009), o *Rapport* é a capacidade de fazer a pessoa sentir um laço comum e forte com outra, se tornando a essência para uma comunicação bem fluída e sinérgica. Estas técnicas estabelecem um vínculo de confiança e tem a capacidade de transferir a pessoa para a forma de enxergar da outra.

Destaca-se que nos últimos três anos, no período de capacitação dos consagrados a comunidade está utilizando a técnica *Counseling*, partindo do princípio que o membro precisa aprender a preparar o ambiente, saber escutar, saber falar, saber intervir e saber avaliar. Com isso, os consagrados terão ainda mais aptidão sobre como auxiliar o acolhido a dar os primeiros passos de mudança e cada um terá o acompanhamento e direcionamento de acordo com as suas necessidades.

Para Pereira (2009) existem dois tipos de *Counseling* (em português aconselhamento), o aconselhamento psicológico e o aconselhamento espiritual, onde os dois podem ser considerados como técnicas de ajuda, pois ambos possuem compromisso com o crescimento humano.

A pesquisa evidenciou também que, outro fator influenciador nos meios utilizados para se atingir os objetivos está relacionado às habilidades, técnicas de comportamento e conhecimento de cada consagrado e experiências adquiridas. Não existe um método delineado, apenas é delimitado que haja um acompanhamento fixo semanal diretamente com a pessoa e o acompanhamento informal do dia a dia.

Para Cunha (2013) estes meios utilizados podem ser considerados como Gestão de Competências, um modelo usado para gerenciar e desenvolver a capacidade de adquirir novos conhecimentos seja no âmbito de habilidades, conhecimento ou mesmo de atitudes.

Durante a pesquisa foi observado que a Comunidade possui locais calmos e ao ar livre para que o processo de acompanhamento fixo semanal possa acontecer de forma sigilosa e confortável. Entende-se que o ambiente neste momento do processo é de extrema importância, visto que pode influenciar em as pessoas se expressarem mais. O entrevistado complementou que existem as salas formais de psicólogos e assistência social, porém, não são utilizados para esta finalidade, salvo exceções.

Em relação ao acompanhamento e a mensuração de resultados de evolução de cada acolhido, foi evidenciado pelo participante que, devido à alta sobrecarga de trabalho dos consagrados e alta demanda de acolhidos, não existem medidas preventivas para longo prazo, porém é entendível que o correto é planejar o projeto de vida e pensar de forma estratégica sobre como cada pessoa irá se desenvolver e em qual estado deverá chegar.

Foi destacado que semanalmente ocorre uma reunião de acolhimento com a participação de todos os consagrados para tratar sobre questões mais abrangentes de cada acolhido, onde seriam relatados os acompanhamentos da semana e alguns assuntos são discutidos em conjunto. Porém, não é possível tratar de ações em caráter preventivo devido à alta demanda de questões momentâneas e urgentes que se tornam prioridades no momento. Existe alta demanda de acolhidos, para poucos consagrados capacitados e com o dom de acompanha-los.

Durante o oitavo e décimo primeiro mês é iniciado a etapa de reinserção. Esta etapa é realizada por Assistentes Sociais. Neste momento é estruturado o projeto de vida para a pessoa estar apta a sair da Comunidade com seu futuro planejado. O projeto de vida inclui vários assuntos relacionados ao dia a dia, como moradia, trabalho, acesso à espiritualidade, entre outros pontos importantes. Este ponto de partida provoca os acolhidos a promoção da restauração e ao desenvolvimento pessoal.

O participante da entrevista comentou que está em estudo uma etapa de pós-acolhimento, que consiste em promover encontros entre ex-acolhidos para manter vínculo com a Comunidade. Essa etapa ainda está em projeto, mas é encarada como ótima perspectiva de aplicação.

De forma geral, o tempo estipulado para cada acolhido está atrelado às fases anteriormente mencionadas, porém, se o mesmo não cumprir todos os encontros que fazem parte

de cada uma das fases, ele não poderá passar para a próxima. Desta forma, os membros têm como atividade identificar as dificuldades de cada pessoa e trabalhar as limitações que os fazem não cumprir os encontros e, da melhor forma possível, deixar a pessoa ciente de que isso irá prejudicar o processo de reinserção de vida.

Também existem aqueles que sentem não precisar cumprir todas as etapas até o décimo primeiro mês, estes então são convidados a cumprir o projeto de reinserção na sociedade, tendo como prioridade de execução, e com isso, partir para a sua vida fora da Comunidade.

Com base no que foi apresentado na pesquisa, percebeu-se que existe uma correlação entre o Programa de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) do processo de Reinserção da Comunidade Bethânia e o processo de *Coaching*. A seguir, apresentam-se as semelhanças evidenciadas por meio da pesquisa:

i. Em ambos os processos é realizada uma entrevista inicial a fim de compreender o objetivo que o indivíduo deseja alcançar.

ii. Tanto no *Coaching* quanto no processo de Reinserção da Comunidade Bethânia foi verificada a necessidade de, pelo menos, duas pessoas no processo, atuando como *coach* e consagrado.

iii. Mesmo que os profissionais (em *Coaching* chamados *de coach* e na Comunidade Bethânia chamados de consagrados) tenham processos de aprendizagem distintos, as competências, conhecimento e habilidades se assemelham, pelo fato de ambos acompanharem seus clientes por um determinado período utilizando de algumas técnicas para gerar empatia.

iv. Na Comunidade Bethânia, o método de conexão entre consagrado e dependente químico foi denominado como *Rapport*. Essa técnica também é utilizada no *Coaching*, já que o *coach* precisa estar em sintonia com seu cliente e ao mesmo tempo se conectar a situação pela qual ele está expondo. Nos dois processos é importante que aja sintonia em tom de voz, gestos e escuta.

v. Na capacitação dos consagrados é utilizada a técnica de *Counseling*, ou seja, o aconselhamento psicológico e o aconselhamento espiritual. No processo de *Coaching* esta técnica também auxilia no compromisso com o crescimento humano do *coachee*.

vi. Outra ferramenta importante utilizada tanto no processo de reinserção da Comunidade Bethânia, quanto no processo de *Coaching*, é o *feedback*. Esta técnica é utilizada durante as sessões de encontros para que, tanto o consagrado quanto o *coach*, tenham retorno

sobre os resultados e acontecimentos anteriores e gerar aprendizado para aprimorar as etapas seguintes.

vii. Na Comunidade Bethânia existe um período pré-estabelecido para início e fim do processo de reinserção, porém, caso o consagrado não alcance seu objetivo no tempo proposto, é de responsabilidade do membro identificar as dificuldades e realizar atividades mais específicas para que o consagrado possa se desenvolver com efetividade em todas as etapas do processo. No processo de *Coaching* também é designado um período conforme as necessidades de cada objetivo, e caso o cliente não consiga alcançar seus resultados, o *coach* estará preparado para desenvolver e aplicar novas atividades a fim de que o propósito inicial seja alcançado.

viii. Em ambos os processos, o *coach* e o consagrado atuam de maneira provocativa para que o *coachee* e acolhido identifiquem de forma autônoma as decisões a serem tomadas. Desta forma, a vontade de querer mudar e alcançar os resultados propostos partirá de dentro para fora, sem influência externa, o que faz a mudança ser mais eficaz e duradoura.

ix. Tanto no processo de *Coaching* quanto na Reinserção, a conversação em formato de perguntas direcionadas ao *coachee* e acolhido instiga a gerar pensamentos e reflexão, sendo este o ponto de partida para gerar as mudanças desejadas.

x. O *coach* e o consagrado atuam no processo como facilitadores, para auxiliar de forma ágil no desenvolvimento da pessoa e alcance mais eficaz dos resultados, pois promovem uma conexão do estado atual e a visão do que almejam.

Destaca-se, por fim, que o processo de Reinserção e o processo de *Coaching* são ferramentas com objetivo de desenvolver o acolhido e *coachee* a alcançar o estado desejado. O consagrado e o *coach* têm a função provocativa para com seus clientes.

Desta forma, seus conhecimentos estão alinhados às técnicas de condução, com as perguntas certas no momento certo. Se estes passos estiverem corretos, o acolhido e o *coachee* serão instigados e a reflexão começa a partir deles, ou seja, a mudança inicia de dentro para fora, permitindo uma mudança eficaz.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo estabelecer uma correlação entre o Programa de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) do Processo de Reinserção da Comunidade Bethânia e o Processo de *Coaching*. Primeiramente foi verificada a missão (objetivos) da Comunidade Bethânia, no qual consiste em auxiliar no processo de restauração de pessoas, em sua maioria, com dependência química via um ambiente apropriado.

Os resultados evidenciaram que uma pessoa deve se sentir acolhida e amada para que a adaptação aconteça de forma natural e veja que o ambiente é agradável e acolhedor. O local dispõe de pessoas especializadas conforme as áreas e etapas estabelecidas no processo de reinserção. O acompanhamento por parte dos membros é realizado de forma a introduzir a dimensão física, espiritual e psicoafetiva nos acolhidos.

Quanto às ações que compõem o Programa de Treinamento e Desenvolvimento da Comunidade Bethânia, a pesquisa evidenciou que os consagrados utilizam algumas técnicas para o desenvolvimento dos acolhidos, dentre elas o *Rapport*, que através da empatia e conexão é possível estabelecer um vínculo mais sólido que permite a pessoa se abrir com maior facilidade e expressar seus sentimentos. A técnica de *Counseling* também é um importante componente no processo, para que o membro saiba como lidar com acompanhamento e direcionamento do acolhido e este identificar por si que deseja iniciar a mudança em sua vida.

A gestão de competências do consagrado também é um fator importante neste aspecto, já que não existe um método delineado, apenas é delimitado que haja um acompanhamento fixo semanal, chamado de *feedback*, diretamente com a pessoa, além do acompanhamento informal do dia a dia. Também existem atividades de cunho professoral onde grupos participam de aulas expositivas e realizam exercícios para desenvolvimento de diversos aspectos pessoais.

A pesquisa evidenciou também que existem quatro etapas no processo de restauração de um dependente químico: pré-acolhimento, acolhimento, restauração e a reinserção. Na reinserção é realizada o projeto de vida e preparação para a pessoa voltar à sociedade e deixar a Comunidade Bethânia.

Por fim, destacaram-se as semelhanças (correlação) entre o Programa de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) do processo de Reinserção da Comunidade Bethânia e o processo de *Coaching*, a saber: entrevista inicial para compreender o objetivo do processo; composição de

pelo menos duas pessoas nos processos; acompanhamento assíduo do profissional durante o processo; utilização das técnicas *rapport, counseling e feedback*; alinhamento de um início, meio e fim dos processos; atuação de maneira provocativa por parte dos profissionais e realização de perguntas para gerar reflexão; o *coach* e o consagrado atuam no processo como facilitadores.

Destacam-se como contribuição da pesquisa as informações obtidas no estudo de caso, reforçando a relevância tanto para o conhecimento acadêmico quanto para a sociedade. Considera-se também que a realização da pesquisa promoverá a iniciativa de novas pesquisas relacionadas ao tema em questão, além de estudos com métodos inovadores que possam auxiliar demais profissionais no tratamento do dependente químico.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Marizia Ferreira. **Impacto de treinamento e desenvolvimento: uma análise integrada quantitativa e qualitativa.** 2005. Tese (Pós-graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

AYUB, Sandra Regina Chalela. **Uso da analogia em treinamento e desenvolvimento empresarial.** 2002. Dissertação (Mestre em Administração de Empresas) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, 2002.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2009.

BORGES, Nicodemos Batista. **Coaching analítico-comportamento: estudos sobre efetividade de coaching feito por um analista do comportamento.** 2015. Tese (Doutor em Psicologia Experimental) - Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015.

BLANCO; Valéria Bastos. **Um estudo sobre a prática de coaching no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação como prática de gestão do conhecimento.** 2006. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação). Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.

BLOCH, Vick; MENDES, João; VISCONTE, Luiz. **Coaching executivo: uma questão de atitude.** Rio de Janeiro: Campus, 2012.

BORGE, Valdinei Aparecido da Cruz; ZORZENON, Vinicius; CHIACCHI, Simon Skarabone Rodrigues. **Treinamento e desenvolvimento com foco no clima organizacional.** Revista Espacios. v. 38, n. 11, p. 8, set./out. 2017.

CAMPOS, Marcela; FERNANDES, Núbia Souza; CUNHA, Regina Célia Alvez da. **Coaching: uma ferramenta estratégica e gestão de pessoas para o desenvolvimento e a transformação comportamental.** 2015. Artigo (Especialista em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional e *Coaching*) – Faculdade Católica de Anápolis, Anápolis, 2015.

CONSENTINO, Maurício Carreira. **O treinamento e desenvolvimento como componente do planejamento estratégico: um estudo de caso na klabin s.a.** 2007. Dissertação (Mestre em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

CARVALHO, Ana Karina Pereira; SILVA, Marília Gabriela da Conceição. **Gestor-coach: uma nova visão de gestão de pessoas.** 2015. Artigo (Diploma de Tecnólogo em Recursos Humanos) - Faculdade de Pindamonhangaba, Pindamonhangaba, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COX, Elaine; BACHKIROVA, Tatiana; CLUTTERBUCK, David Ashley. **The complete handbook of coaching.** 2. ed. London: Sage, 2014.

CUNHA, Cristiane Pereira. **A gestão da capacitação baseada na gestão por competência: um estudo de viabilidade da implantação do sistema de capacitação do Governo Federal na UFES.** 2013. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública) - Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2013.

DOWNEY, Myles. **Coaching eficaz.** São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FERREIRA, Débora Aparecida da Costa. **Estudo sobre a atuação dos coaches.** 2013. Dissertação (Mestre em Psicologia como Profissão em Ciência) – PUC, Campinas, 2013.

GALVÃO, Denise Cristina Bortolani. **A programação neurolinguística como instrumento para a formação extensionista.** 2009. Dissertação (Mestre na área de concentração Planejamento e Desenvolvimento Rural Sustentável) - Universidade Estadual de Campinas Faculdade de Engenharia Agrícola, Campinas, 2009.

GRANT, Anthony M. **Towards a psychology of coaching: the impact of coaching on metacognition, mental health and goal attainment.** 2001. Dissertations/Theses - Doctoral Dissertations - Macquarie University, Australia, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2007.

GOOD, Marco Aurélio Portes. **Coaching e a necessidade de adaptação das empresas modernas.** Revista inteligência Competitiva. v 7, n 4, p. 94-129, out./dez. 2017.

HARGROVE, Robert. **Masterful Coaching.** 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

ICF – *International Coaching Federation*. **2016 ICF Global Coaching Study: Executive Summary**. Disponível em:

[https://coachfederation.org/app/uploads/2017/12/2016ICFGlobalCoachingStudy\\_ExecutiveSummary-2.pdf](https://coachfederation.org/app/uploads/2017/12/2016ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary-2.pdf). Acesso em: 21 Jan. 2018.

JAOUI, Talia. **A revolução do coaching**. São Paulo: Reino Editorial, 2017.

JULIANI, Bruno. **Abracoaching: eu faço acontecer**. Rio de Janeiro. 2015.

JESUS JUNIOR, Anael Moreira de; APOLINÁRIO, José Pablo Quevedo; ALCALDE, Elisângela de Aguiar; BRASIL, Ângela de Souza. **O treinamento no desenvolvimento das organizações**. Revista Conexão Eletrônica. v. 14, n 1, p. 1224-1234, 2017.

KILBURG, Richard R. **Executive coaching: developing managerial wisdom in a world of chaos**. Washington: American Psychological Association, 2000.

LAGES, Andrea; O'CONNOR, Joseph. **Como o coaching funciona: o guia essencial para a história e prática do coaching eficaz**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

LANGE, Amanda; KARAWEJCZYK, Tamára. **Coaching no processo de desenvolvimento individual e organizacional**. Revista Dialogo. n 25, p. 39-56, abr. 2014.

MARCHI, Marisa Oliveira De; SOUZA, Thiago Menezes; CARVALHO, Maria Balbina de. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**. Revista Cadernos de Graduação: ciências humanas e sociais, Aracajú, v. 1, p. 29-40, mar. 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARION, Arnaldo. **Manual de coaching: guia prático de formação profissional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MENDONÇA, Ricardo. **Coaching não é treinamento: manual completo do PNL**. São Paulo: Ser Mais, 2011.

MELO, Leonice Holanda; MATO, Fátima Regina Ney; MACHADO, Diego Queiroz; MELO Liana Holanda de. **O coaching e o processo de desenvolvimento de competências e habilidades na aprendizagem gerencial**. Revista do Departamento de Administração da FEA. v 9, n 1, p. 25-48, jan./dez. 2015.

MILARÉ, Sueli Aparecida; YOSHIDA, Elisa Médici Pizão. **Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudança**. 2007, Artigo. Unioeste – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Paraná, 2007.

NASCIMENTO, Wilson. **Implantação da cultura coaching em organizações**. São Paulo: Ser Mais, 2015.

OLIVEIRA, Neófitia Maria de. **Treinamento e desenvolvimento: tendências e inovações na pequena empresa.** 2000. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção) - Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP, Santa Bárbara D'Oeste, 2000.

PANCERI, Reginete. **Desenvolvimento de competências: avaliação de um programa gerencial.** 2007. Dissertação (Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

PEREIRA, Leidilene Cristina. **A interface entre o aconselhamento psicológico e o aconselhamento espiritual.** 2009. Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica) - Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009.

PRODANOV, Clebe Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REGINATTO, Antonio Paulo. **Equipes campeãs: potencializando o desempenho de sua equipe.** 2. ed. Porto Alegre: Sebrae, 2004.

SILVA, Carlos Roberto Ernesto da. **Orientação profissional, mentoring, coaching e counseling: algumas singularidades e similaridades em práticas.** Revista Brasileira de Orientação Profissional, São Paulo, 11 f. v. 11, n. 2, p. 299-309, 2010.

SOUZA, Adriana Maria de. **O coaching na atuação do profissional da formação.** 2013. Dissertação (Pós-Graduação em Ciência da Informação) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

WHITMORE, John. **Coaching for performance.** Boston: Fourth Edition, 2010.

YATES, Julia. **The career coaching handbook.** New York: Routledge, 2014.