



VII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

AVALIAÇÃO DE PROCESSOS DE COACHING NO DESEMPENHO PROFISSIONAL E RESULTADO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM EMPREENHIMENTOS INCUBADOS

LUANA FERNANDES DE SOUZA
UFU

LUCAS CONDE STOCCO
UFU

CHRISTIANE NERY SILVA PIRETT
UFU

MÁRCIO LOPES PIMENTA
Universidade Federal de Uberlândia - UFU



AValiação de Processos de Coaching no Desempenho Profissional e Resultado Organizacional: Um Estudo em Empreendimentos Incubados

Resumo

O processo de *coaching* contribui para o desenvolvimento de competências e habilidades profissionais ao estimular o profissional a buscar melhorias essenciais ao seu desempenho no ambiente organizacional. Alguns estudos buscaram analisar como esse processo gera mudanças à nível individual, como também à nível organizacional. No contexto brasileiro, tem sido observado um aumento significativo do número de escolas de formação, além de cursos e de profissionais que atuam nesse mercado. Portanto, o objetivo deste artigo é analisar os impactos do *coaching* no desempenho profissional de empreendedores, bem como no desempenho das *startups* vinculadas a uma incubadora universitária. O processo contratado pela incubadora contou com a participação de seis das oito empresas incubadas. As entrevistas foram realizadas com cinco profissionais, entre empreendedores e gestores da incubadora. Após entrevista, foi feita análise do conteúdo com transcrição de trechos como forma de corroborar o conteúdo teórico que fundamentou o estudo. Os depoimentos apontam que o resultado do processo de coaching trouxe resultados positivos para as empresas participantes, instigaram as que não participaram e, mesmo não sendo o foco, contribuiu para o desenvolvimento de habilidades pelos empreendedores e para o desenvolvimento de ações na incubadora.

Palavras-chave: Habilidades; Incubadoras; Empreendedorismo.

Abstract

The coaching process contributes to the development of professional skills and abilities by encouraging the professional to seek essential improvements to their performance in the organizational environment. Some studies have sought to analyze how this process generates changes at the individual level, as well as at the organizational level. In the Brazilian context, there has been a significant increase in the number of training schools, in addition to courses and professionals working in this market. Therefore, the objective of this article is to analyze the impacts of coaching on the professional performance of entrepreneurs, as well as on the performance of the startups linked to a university incubator. The process contracted by the incubator was attended by six of the eight incubated companies. The interviews were carried out with five professionals, among entrepreneurs and managers of the incubator. After an interview, the content was analyzed with transcription of excerpts as a way of corroborating the theoretical content that supported the study. The testimonies point out that the result of the coaching process brought positive results for the participating companies, instigated those who did not participate and, even though it was not the focus, contributed to the development of skills by the entrepreneurs and to the development of actions in the incubator

Keywords: Skills; Incubators; Entrepreneurship.



1. Introdução

Os processos de desenvolvimento profissional visam orientar a construção de competências necessárias para a execução de funções pelo trabalhador no ambiente organizacional. Para que os profissionais obtenham resultados, alguns métodos podem ser utilizados nesses processos de maneira a contribuir para o desenvolvimento de capacitações técnicas, que são aquelas que habilitam o profissional para as atividades diárias e/ou capacitações comportamentais, que buscam preparar o profissional a melhor assimilação de condutas esperadas, políticas organizacionais, gestão do tempo e de conflitos, relacionamentos, entre outros aspectos que contribuam para o seu desempenho. Dentre os métodos de capacitações comportamentais existentes, podemos citar o *mentoring*, o *counseling*, a terapia e o *coaching*.

O *coaching* surge como prática de orientação profissional que tem movimentado um segmento de mercado de consultores que ofertam o treinamento para aqueles que desejam se tornar *coaches* (CAMPOS & PINTO, 2012). Segundo Milaré e Yoshida (2009), o *coaching* oferece a oportunidade de auxiliar as pessoas no enfrentamento de desafios em todos os níveis e lhes permite também aprender enquanto estão trabalhando. Essa possibilidade torna o método relevante para o desenvolvimento profissional em um contexto de constante mudança e a frequente necessidade de aquisição de novas competências.

Processos de desenvolvimento como o *coaching*, buscam definir objetivos mensuráveis, sendo necessário que o trabalhador que participa do processo reconheça as capacidades que precisam ser desenvolvidas, através da expansão de suas competências, desempenho e crenças, a partir da mudança de comportamentos (RAMOS & SOUZA, 2012). O fator psicológico do ser humano e seus influenciadores por si só já dificultam a mensuração dos resultados do processo, pois cada ser humano é único e reagirá de uma forma às intervenções. Além da subjetividade dos fatores psicológicos, a variedade de abordagens sendo alguns exemplos o *coaching* individual também conhecido como *coaching* executivo e o *coaching* em equipe (CAMPOS & PINTO, 2012) diversidade dos pressupostos teóricos acompanhada de variadas aplicabilidades (OLIVEIRA-SILVA, LEITE, CARVALHO, ANJOS & BRANDÃO, 2018) também são alguns dos fatores que dificultam a mensuração. Com base no conteúdo previamente apresentado a produção deste trabalho busca responder à seguinte pergunta problema: Como o processo de *coaching* pode influenciar o desempenho profissional de empreendedores de *startups* e o resultado das empresas?

O objetivo deste artigo é, portanto, analisar os impactos do *coaching* no desempenho profissional de empreendedores, bem como no desempenho das *startups* vinculadas a uma incubadora universitária. A difusão dos métodos de desenvolvimento profissional ao longo das últimas décadas, em especial do *coaching*, gera dúvidas a respeito da efetividade desse processo. Poucos trabalhos foram realizados no Brasil com o propósito de verificar se o mesmo traz resultados reais que impactam no desempenho dos profissionais que participaram desses processos. Nesse sentido, este artigo se justifica devido à necessidade de investigar os resultados do processo de *coaching* que possam contribuir para aprimorar processos futuros e instigar novas pesquisas para que se desenvolva um critério de mensuração e uma possível conformidade de resultados dos processos realizados.

Este estudo encontra-se estruturado em cinco tópicos, sendo esta introdução, seguida da revisão de literatura que forneceu a base teórica para a pesquisa, os aspectos metodológicos para seu desenvolvimento, análise dos resultados obtidos, e por fim conclui-se com apontamentos quanto aos resultados encontrados de maneira a apresentar fatores limitantes e sugestões para pesquisas futuras na área.



2. Revisão de Literatura

As mudanças na forma como as pessoas vivem, os meios tecnológicos, as exigências profissionais e as inúmeras possibilidades na maneira de conduzir à carreira, fizeram emergir no último século novos métodos que dão suporte à aprendizagem visando a melhoria contínua do desempenho pessoal nas organizações. Segundo Fazel (2013), o maior desafio que uma pessoa enfrenta hoje está relacionado à capacidade de transformar o conhecimento em habilidade e para acompanhar as mudanças que tem ocorrido ritmo tão acelerado que o tempo se torna pouco ou nenhum para ajustar-se às novas circunstâncias.

É nesse contexto que os métodos de desenvolvimento profissional, como o *coaching*, surgiram e ganharam mercado. O *coaching* como profissão surgiu através do mundo dos esportes e foi exportado para os negócios a partir de 1980 (FAZEL, 2013). Whitmore (2006) ressalta que a essência do coaching está em libertar o potencial de uma pessoa para maximizar seu desempenho e ajudá-la a aprender em vez de ensiná-la.

A partir desse conceito, subcategorias surgiram para atender diferentes públicos adeptos ao método, assim como outras disciplinas interligadas pelo propósito de desenvolver consciência e resultado emergiram simultaneamente. *Coaching* para executivos, coaching esportivo, PNL (Programação Neurolinguística), buscam alcançar as metas SMART (específica, mensurável, realista e cronometrada) (FAZEL, 2013). Os programas de coaching dividiram-se em duas vertentes: i. orientação para mudança com ênfase em suplementar e mudar o foco das habilidades do participante; ii. orientação para crescimento com ênfase em aceleração a curva de aprendizado para executivos de alta performance ou recentemente promovidos (McGOVERN, LINDEMANN, VERGARA, MURPHY, BARKER & WARRENFELTZ, 2001).

Feldman e Lankau (2005) perceberam em sua revisão de literatura que o sentimento é de que o *coaching* ainda é uma grande caixa preta que corre o risco de se tornar uma tendência de passagem que não possui defensores e nem provas de sua efetividade. Sabe-se que o processo pode funcionar, mas não se sabe o porquê e nem como ele funciona.

O processo de *coaching* facilita o alcance de resultados através da relação construída entre o *coach* (profissional) e *coachee* (cliente), mediante a qual se estabelece um relacionamento de confiança e apoio. Em questão ao relacionamento, em alguns casos, foi percebido pelos executivos participantes maior transparência e segurança com o profissional externo, uma vez que o interno pode influenciar os rumos de suas carreiras, como também as avaliações de desempenho (ROCHA-PINTO & SNEIDERMAN, 2014). Dessa maneira, passa a ser função do profissional oferecer ao seu cliente: i. momentos de reflexão para o desenvolvimento da autoconsciência; ii. a aplicação de testes que delimitam o perfil predominante; iii. a definição em conjunto das ações a serem executadas para a concretização da melhoria desejada e; iv. o acompanhamento da realização das mesmas. Cotè e Gilbert (2009), afirmam que esses profissionais, para serem eficazes independentemente do contexto, devem possuir um alto nível de conhecimento profissional, interpessoal e intrapessoal. Para a eficácia dos resultados, é exigido do cliente o comprometimento e a disponibilidade para a execução do que foi proposto.

Avaliando a relação profissional-cliente, Baron (2009), estudou as variáveis que poderiam impactar o resultado do processo, como número de sessões suficientes, habilidade de comunicação do profissional e mensuração sobre a motivação do cliente. As correlações entre tais aspectos avaliados e o resultado do processo foram considerados positivos. Para Sherman e Freas (2004), um profissional eficaz apoia seu cliente a atingir os objetivos definidos ao início do processo sustentando o desenvolvimento contínuo e promovendo a independência dos mesmos. Bons *coaches* identificam verdades ocultas e questões omissas,



uma vez que devem ter a capacidade de fazer perguntas profundas de maneira a encontrar as críticas internas à pessoa e ressignificação de crenças limitantes.

Não existe nenhum órgão regulador que limite a entrada para a atuação na área. Diferentes técnicas de *coaching* podem gerar resultados semelhantes, mas até que o conhecimento sobre o *coaching* crie volume e aceitação, através da normatização do método, é improvável o alcance de alguma conformidade. Até o momento, a melhor forma de escolher o profissional é através de pedidos de referências com terceiros e avaliação de trabalhos anteriores de maneira individual.

Palmer e Heffernan (2013) abordam que, muitas vezes, conseguimos obter uma competência em uma área da vida, mas não conseguimos aplicá-la em outra. O autor destaca o exemplo de uma equipe médica que possui a habilidade de priorizar com sucesso a ordem de tratamento em acidentes e emergências, porém se perdem quando passam a exercer um papel de gestão o que os impossibilita identificar as prioridades exigidas. Para Palmer e Heffernan (2013), essa habilidade pode ser transferida de um setor para o outro, em vez de ser apenas uma habilidade exclusiva de uma única atividade.

Para o desenvolvimento do processo de *coaching* em executivos, Milaré e Yoshori (2009), ressaltam a importância da aplicação de testes com base na teoria do DISC (Acrônimo de Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade), ferramenta da psicologia que delimita o perfil comportamental. Para atividades de liderança, espera-se que o profissional tenha evidenciado a alta influência e alta dominância. A solicitação por esse perfil é reconhecida tanto em estudos internacionais, quanto em nacionais (MILARÉ & YOSHORI, 2009).

Pesquisas realizadas nas últimas décadas na Alemanha constataram que não apenas o capital financeiro, mas também a falta de qualificação e déficits de capacitação constituem as maiores limitações na promoção do auto emprego (OBERSCHACHTSIEK & SCIOCH, 2011). Tal realidade coincide com a vivenciada no Brasil quando se avaliam os empreendedores. Segundo relatório do SEBRAE (2015) o número de donos de negócios com alta escolaridade ficou em 15% do número total de empresários, frente a 41% de média escolaridade e 44% de baixa escolaridade em 2013.

Oberschachtsiek e Scioch (2011) verificaram a diferença entre a capacidade de permanência no auto emprego de profissionais que recebiam apoio financeiro e programas de treinamento e os que recebiam apenas apoio financeiro. Como resultado, identificou-se que o programa de treinamento, estatisticamente, foi insignificante para a durabilidade do auto emprego, porém a participação nesses programas de desenvolvimento de competências reduziu significativamente as saídas para o emprego dependente, ou seja, os fundadores de empresas que receberam treinamento são menos propensos a entrarem em um trabalho dependente ao saírem do auto emprego (OBERSCHACHTSIEK & SCIOCH, 2011). Paige (2002) utilizou o modelo de Guskey, que classifica em cinco os níveis críticos de avaliação do desenvolvimento profissional, para analisar os executivos entrevistados. Através dos dados levantados nas entrevistas realizadas, foram observados os critérios: i. a reação dos participantes ao processo de *coaching*; ii. a aprendizagem dos participantes; iii. o apoio organizacional e mudança; iv. a utilização de novos conhecimentos e habilidades dos participantes; vi. os resultados de aprendizagem dos participantes.

Como resultado dessa avaliação, foi percebido que o ideal é que o processo seja realizado por um *coach* externo à organização. Este deve se atentar para aspectos considerados relevantes sendo necessário estabelecer empatia e um estreito relacionamento de confiança com o seu cliente para que ele permita e aceite as interferências. O *coach* deve também considerar a forte influência do contexto em que seu cliente está inserido, ou seja, a cultura organizacional da empresa assim como suas próprias crenças adquiridas ao longo da vida (PAIGE, 2002).



Mesmo o *coaching* sendo aplicado pelo superior imediato, ou seja, por um profissional interno, o que foi considerado inadequado por Paige (2002), alguns benefícios, como maior satisfação com o trabalho e melhor desempenho dos participantes são destacados por Ellinger, Ellinger e Keller (2003). Olivero (1997), em pesquisa realizada com 31 gestores de uma agência pública de saúde, a qual identificou que os treinamentos oferecidos para o grupo, em três dias, aumentaram 22% a produtividade dos mesmos. Ao associar o treinamento ao processo de *coaching* executivo um a um, no qual os mesmos tiveram a oportunidade de receber *feedback*, discutir e colocar em prática o que foi aprendido nos treinamentos, incorreu em aumento da produtividade dos gestores em 88%. Os participantes, ao encerrarem a formação, apresentaram seus resultados oralmente. Tal fato contribuiu para a percepção sobre os feitos realizados e a utilidade da aplicação prática.

Diferentes métodos de pesquisa utilizados mostraram a importância de se desenvolver competências frente à simples transmissão de conhecimento (OLIVERO, 1997; ELLINGER, ELLINGER & KELLER, 2003; PAIGE, 2002; OBERSCHACHTSIEK & SCIOCH, 2011). O processo de aprendizagem, construção das habilidades e motivação das atitudes, parece ser mais eficaz, principalmente, na andragogia, quando o *coachee* reconhece o propósito daquilo que lhe foi proposto.

Schön (1983) sugere que se deve examinar o conhecimento não apenas com base na investigação, mas, especialmente, na influência prática, através da vivência, para obtenção de um resultado mais eficaz. Reforçando ainda tal afirmação, Schön (1983) destaca que o “conhecimento em ação” contribui para que o profissional esteja em uma posição privilegiada quanto à identificação de boas práticas, aprendizado e tomada de decisão.

Assim como na metodologia apresentada por Teixeira, Nascimento e Carrieri (2012), no processo de *coaching*, quanto maior o número de elementos, maior o conflito na condução ao objetivo comum e maior a divergência em relação à percepção da satisfação. O processo que é contratado e experimentado pelo cliente, tende a possuir certa resistência e/ou divergência referente aos seus interesses. Rocha-Pinto e Sneiderman (2014) mostram que o *coaching* executivo, na percepção dos participantes, gera aprendizado individual.

Oberschachtsiek e Scioch (2011), avaliaram a relevância do *coaching* na capacidade de permanência no auto emprego. Jensen (2012) avaliou a influência do processo em empreendedores incubados. Ambos os casos, foram feitos mediante terceirização do serviço e realizados pelos empreendedores. Dessa maneira, se mostra importante analisar como o processo de *coaching* pode ser desenvolvido por empresas em estágio de incubação. Para tanto, os aspectos metodológicos apresentados a seguir buscam dar coerência ao trabalho através do alinhamento com os estudos que foram aqui expostos.

3. Metodologia

O trabalho visa compreender o nível de satisfação de um processo de *coaching*, cujo qual o contratante é diferente do participante. O processo foi contratado pelo Centro de Incubação de Atividades Empreendedoras (CIAEM), vinculado a Universidade Federal de Uberlândia e vivenciado pelos empreendedores responsáveis pelas empresas e/ou projetos incubados. Sendo relevante enfatizar que a percepção avaliada foi a do empreendedor que usufruiu do serviço de *coaching*.

Para esta pesquisa foram utilizados métodos qualitativos, a partir de entrevistas em profundidade, com a finalidade de aumentar o conhecimento sobre os resultados e as mudanças de atitudes recorrentes de um processo de *coaching* em empreendedores de empresas incubadas. Algumas questões relativas às mudanças percebidas durante o processo, percepção sobre o impacto no desenvolvimento profissional, impacto no resultado da empresa e comportamentos que devem ser trabalhados em um processo, foram levantadas e discutidas



com os entrevistados. O procedimento buscou também verificar o resultado do trabalho, assim como aprimorar os que, futuramente, vierem a ocorrer. Foram identificados também os fatores externos que influenciam o resultado das empresas e fatores que influenciam o trabalho de *coaching*.

As entrevistas ocorreram com empreendedores que participaram do treinamento, empreendedores não participantes e com gestores responsáveis pela incubadora, ou seja, a parte contratante do serviço. Vale ressaltar também que durante as entrevistas surgiram informações que inicialmente não foram esperadas, como os benefícios gerados pelo processo que impactaram nas atividades da incubadora, mesmo o processo de *coaching* tendo sido realizado com foco nas empresas dos incubados.

Optou-se pelo uso de entrevistas, pois como proposto por Brinkmann (2014) tal método fornece ao pesquisador uma estrutura com base em seus interesses de pesquisa que levam a um roteiro, que lhe permite trabalhar de forma mais flexível, pois há a possibilidade de modificar o espaço fornecido para as descrições, de acordo com as narrativas mais espontâneas do respondente que possam surgir. Durante a entrevista, geralmente, a primeira resposta do entrevistado é superficial, o pesquisador realiza perguntas de acompanhamento para aprofundar e direcionar as respostas de acordo com o tema proposto (YIN, 2011).

4. Análise dos Resultados

A CIAEM contratou um processo de *coaching* para oito empresas incubadas, das quais duas não tiveram interesse em participar. O processo realizado com os empreendedores compreendeu dez sessões de *coaching* para cada empresa participante. Cada sessão teve duração média de duas horas e ocorreram fora do ambiente de trabalho dos participantes. Em duas dessas empresas, todos os sócios participaram do processo, sendo que nas demais houve participação de apenas um deles. Para as empresas que tiveram participação de todos os sócios foram disponibilizadas sessões individuais e em grupo.

As sessões em grupo tiveram como objetivo abordar assuntos referentes à gestão de conflitos, divisão de funções de acordo com os perfis e habilidades, gerenciamento de reuniões, expectativas e metas a curto, médio e longo prazo. Nas sessões individuais, foram utilizadas ferramentas de *coaching* como a roda da vida, teste de perfil comportamental não científica e *assessment*, com base na teoria DISC (Dominância (D), Influência (I), Estabilidade (S) e Conformidade (C)) e teste da tríade do tempo. A DISC foi desenvolvida por William Moulton Marston e apresentada em seu livro "Emotions of Normal People" no qual o autor explica como "as emoções humanas normais levam a diferenças comportamentais entre grupos de pessoas e como o comportamento de uma pessoa pode mudar com o tempo" (DISCPROFILE, 2018).

O perfil dos profissionais que realizaram o processo de *coaching* é empreendedor. Todos possuíam vínculo com a Universidade, sendo professores e alunos de programas de pós-graduação dos cursos de Engenharias, TI e Saúde. Iniciaram suas atividades através de projetos científicos que resultaram ou estavam em processo de desenvolvimento de produtos que tem um grande diferencial para o mercado. Estes possuíam o conhecimento técnico e o grande desafio era desenvolver habilidades de gestão para conseguir levar o produto ou serviço ao mercado. Todo o processo ocorreu em um período de seis meses.

Quando se avalia diferentes pontos de vista de um mesmo processo, pode-se conseguir melhor compreensão de diferentes expectativas referentes a um mesmo projeto e suas percepções sobre o resultado gerado. Houve consenso entre todas as partes, de que o processo



de *coaching* gerou mudanças no ambiente interno de cada empresa e sobre sua relação com a incubadora.

Sócios de empresas incubadas possuem um perfil técnico, com *expertise* no produto ou serviço que possuem. Nesse sentido, quando questionado sobre quais eram as principais necessidades de desenvolvimento desse perfil, foram identificados pelos participantes: a habilidade de relacionamento e solução de conflitos, sendo citado por alguns como:

[...] essa questão de conflitos entre sócios é igual eu falei, alguns sabem resolver muito bem outros chegam a causar ruptura na empresa que você não sabe nem se a empresa vai continuar.

[...] o professor chamava algum aluno para ser sócio [...] e aí o professor era sócio do aluno, mas mandava como se fosse professor, o professor não conseguia tirar a esfera do professor para passar para a empresa [...].

Foi reforçada também a necessidade de desenvolvimento de habilidades de gestão, de execução e de identificação de necessidades e de oportunidades exemplificadas nos trechos a seguir:

[...] Então às vezes eles tem um produto, mas não sabem como colocar no mercado.

[...] A maioria dos empreendedores chegam com a parte técnica [...] eles nunca foram empresários, eles nunca foram empreendedores. Eles não entendem da parte de gestão, qual visão que eles têm que ter para depois inserir o produto deles no mercado.

[...] como nossos incubados são grandes técnicos nos produtos deles, especialistas em tecnologia não necessariamente na gestão. A gente viu que uma grande necessidade deles era pensar nessa área, pessoas, talentos. Se ele tem esse perfil empreendedor ou se ele tem que trazer esse perfil para a empresa.

Além de relacionamentos, habilidade de resolver conflitos, habilidades de gestão execução e senso de oportunidade e necessidade, foi abordada também a necessidade de desenvolver nos empresários as habilidades de negociação, delegação e liderança. Sendo que liderança foi o fator que poderia ter sido trabalhado melhor durante o processo.

As principais melhorias percebidas no desempenho profissional dos participantes do processo de *coaching*, como mostram os trechos das entrevistas apresentados a seguir, foram o autoconhecimento, a autoconfiança, o equilíbrio emocional e o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional:

[...] o coaching trouxe a oportunidade deles se entenderem como empreendedores.

[...] o que eu pude perceber, até por relato de alguns deles, é que todos que participaram, falaram que foi muito importante e que puderam ter um conhecimento sobre eles maior [...].

[...] quando começa a ter conflito, você começa a ficar mais durão e ceder bem menos. E o coaching trouxe para mim que é importante trabalhar de maneira mais pragmática, não importa tanto o conflito, sem rancor, sem raiva, sem nada, o que importa é o objetivo. E se para atingir o objetivo for necessário ceder, então você tem que ceder.

E a grande inferência foi aí, conseguir assentar melhor as emoções, os perfis, as atitudes, para ter sucesso.

[...] no coaching, por exemplo, pode se fazer este trabalho sobre o plano de vida [...] onde o plano de vida se encaixa com o plano da empresa.

Foi percebida também nos profissionais: melhora na habilidade de empatia, “[...] *melhorou meu desempenho no sentido de relacionamento dentro da empresa*”; na comunicação, “*A forma como eu propunha uma ideia, a minha sócia sentia que era uma transgressão[...] e ai eu melhorei no sentido de propor numa maneira mais amigável e não*



levar aquilo como se fosse uma guerra, eu passei a trazer essas propostas de uma maneira mais suave”; no foco, “[...] um conhecimento maior do próprio negócio[...] e até para focar, e realizar.”; na motivação, “[...] teve muitos ganhos com a sua entrada, foi num processo em que os empresários estavam descrentes do projeto, da incubadora”.

No desenvolvimento dos empresários, o que foi mais evidenciado como benefício foi à possibilidade de desenvolver habilidades empreendedoras e a possibilidade de autoconhecimento referente ao perfil profissional. Uma das gestoras do CIAEM declarou:

O *coaching* serviu para suprir justamente este trabalho que a gente tem que fazer no eixo empreendedor, que seria trabalhar o perfil, a visão, o foco [...] e que no *coaching*, a gente viu que não só no CIAEM, mas em várias incubadoras em todo o Brasil, o *coaching* tem sido utilizado para se fazer este trabalho do eixo empreendedor.

Outra ainda reforçou, “[...] para eles avaliarem. ‘Olha, em que estágio a gente tá? Qual meu perfil? Vamos separar cada função’. A forma de ver cada um dentro da empresa é que fez mudar a visão”.

Em relação aos resultados que tais mudanças imprimiram nas empresas, foi unânime entre os entrevistados que todas as empresas saíram de sua zona de conforto, percebido em comentários, como: “[...] gerou um incomodo”; “[...] o resultado disso é que realmente uns não graduaram [...] algumas desistiram, algumas graduaram [...]”; “[...] e também fazer com que essas empresas que estavam lá há cinco, oito, nove anos, buscassem os objetivos de estarem na incubadora.”. Este “sair da zona de conforto”, além das mudanças citadas nos depoimentos, resultou em ações como a prospecção de novos clientes para algumas empresas, a Aimirim e a Defina-se, empresas incubadas e participantes do processo, fecharam negócios com novos clientes, dividiram as funções tornando a empresa mais produtiva e melhoraram seu relacionamento com os *stakeholders*.

Um dos gestores da Aimirim citou:

[...] ela impactou, antes de eu entrar, ela não era necessariamente uma empresa, ela era uma terceira da Petrobrás. Os sócios tinham uma ideia, uma visão de que poderia ser uma empresa, mas até menos clareza até do que eu [...] com o *coaching* parece que eu falando isso para meus sócios é uma coisa, isto vindo como resultado de um processo de *coaching* é outra coisa.

A mudança da visão dos empreendedores sobre a empresa possibilitou que ela deixasse de atender apenas um cliente e prospectasse novos mercados e clientes. Ainda sobre essa empresa incubada, foi ressaltado que o processo de *coaching* beneficiou os resultados da seguinte maneira de acordo com o gestor:

Quando você traz esse respaldo, você passa a ser mais bem aceito, passa a ter mais credibilidade, e quando você tem credibilidade você consegue colocar em prática aquilo que você acredita. Então a gente passou a colocar para funcionar a questão de prestação de serviço, buscar novos clientes, sair um pouco daquela forma de trabalho antiga e isso expandiu a visão da empresa. Deu visibilidade, a gente conseguiu divulgar um pouco mais a marca.

Outro resultado percebido foi o aumento significativo atuação das empresas, tanto na execução das atividades propostas, nas benfeitorias necessárias, quanto na elaboração de materiais de divulgação como foi o caso da Evoluir Saúde, que segundo a gestora do CIAEM, o empresário identificou como uma grande possibilidade de divulgação da empresa: “[...] a elaboração da agenda que ele viu um resultado direto.”



Segundo o empresário não participante do processo, a sua percepção externa foi que o ambiente da incubadora, local onde as empresas ficam instaladas, se tornou mais dinâmico. De acordo com ele: “[...] favoreceu um ambiente mais dinâmico, [...] houve um dinamismo muito grande que não estava acontecendo anterior a 2013”.

O fator que foi identificado como risco ao bom desenvolvimento do processo, foi a falta de alinhamento entre o profissional *coach* e as gestoras da incubadora. Foi mencionado pela gestora que acompanhou os processos:

“[...] A consultoria se tornou um pouco fechada [...] Eu como gestora senti um pouco de falta do fato de conhecer, mas acho que faltou um alinhamento no começo, de qual seria o objetivo da consultoria para a incubadora e não só para os empresários. A incubadora ficou como intermediária.”

Este talvez seja o maior desafio de um processo de *coaching* que é contratado por uma organização e realizado por um terceiro. O objetivo do processo onde quem contrata e quem faz o processo é apenas um enquanto que em processos onde quem paga é diferente de quem faz, pode gerar conflitos de interesses. O *coaching* é um procedimento confidencial, e só é compartilhado aquilo que o cliente deseja expor, resguardando assim, a relação de confiabilidade *coach-coachee*, que permite as inferências necessárias. Esse fato deve ser, claramente, explicado à todas as partes antes da realização do serviço, para que expectativas criadas não sejam frustradas.

Os depoimentos permitiram identificar quais ferramentas e técnicas utilizadas tiveram maior relevância para realização do aperfeiçoamento. A aplicação de *assessment*, teste de perfil profissional, e outros testes de perfil aplicados se mostraram de grande relevância para o autoconhecimento, para a definição de funções e para compreender que as pessoas são diferentes, pensam de maneiras diferentes, o que favoreceu também o relacionamento entre os sócios e entre as empresas e a incubadora. Uma técnica chamada “acompanhar e conduzir”, como citado por um dos empresários, deu liberdade aos mesmos para que o processo acontecesse de acordo com a necessidade de cada empresa participante.

Um dos aspectos fundamentais para os resultados alcançados pelo processo foi a imparcialidade que o papel do *coach* imprimiu. O profissional externo, neutro segundo gestores da incubadora, e empresários que participaram do *coaching*: “[...] o *coach* seria uma pessoa neutra no processo de mudança”; “[...] o *coaching* colaborou muito nisto. Ele trouxe uma pessoa de fora, com uma visão imparcial sobre o cenário [...], para delimitar o papel de cada um melhor exerceria dentro do empreendimento [...]. Esse foi o grande diferencial do *coaching*”. Tais depoimentos estão de acordo com o que foi proposto pelo trabalho de Rocha-Pinto; Sneiderman (2014) ao citar a melhor aceitação dos participantes do profissional externo à organização.

O processo de *coaching* foi relevante para os contratantes que disseram que: “[...] o impacto não é necessariamente positivo, mas é significativo, antes sair agora do que ficar na incubada durante dois anos para depois descobrir que não era aquilo.”. Ainda segundo eles, a maioria dos impactos foi positivo para as empresas.

5. Conclusão

O desenvolvimento profissional a partir de processos de *coaching*, se mostra como ferramental de grande aplicabilidade àqueles profissionais que reconhecem nesse instrumento uma alternativa para melhoria de ações e desenvolvimento de novas capacidades quanto ao papel que desempenham no ambiente organizacional. Para tanto, modelos diversos foram criados e aperfeiçoados ao longo do tempo, criando, assim, um novo mercado de atuação para



profissionais *coaches* que auxiliam seus clientes na superação de limitações e transformações que julgam necessárias ao cotidiano empresarial.

Fatores, como relacionamentos, habilidade de resolver conflitos, habilidades de gestão execução e senso de oportunidade e necessidade, puderam ser encontrados entre os resultados a partir das entrevistas realizadas, confirmando, portanto, a capacidade desse procedimento em desenvolver habilidades entre os profissionais que dele participam. O problema que guiou essa pesquisa se mostrou pertinente, uma vez que o desempenho profissional dos empreendedores pode ser melhorado, causando impactos significativos no tocante a atividade dessas empresas e seus resultados.

Poucos estudos abordam o tema de maneira adequada, atendendo aos requisitos metodológicos, que permitam dar maior credibilidade aos fatos apresentados. Alguns trabalhos analisados encontram formas de avaliar a mudança comportamental (RAMOS & SOUZA, 2012), o aprendizado individual (ROCHA-PINTO & SNAIDERMAN, 2014), procedimento de *coaching* sob a ótica psicológica dos participantes (OLIVEIRA-SILVA et al., 2018), bem como a visão dos profissionais que oferecem esse tipo de serviço (BATISTA & CANÇADO, 2017). Cabe destacar que não foram encontrados artigos científicos que analisaram a diferença entre processos de *coaching* nos quais o cliente é o contratante e aqueles em que o contratante não é o cliente. Foi identificado que neste processo estudado, no qual contratante e *coachee* não são os mesmos, a abertura do cliente participante do processo impactou diretamente no resultado atingido. Os envolvidos perceberam como positivas as ações realizadas. Como observação para processos de *coaching* futuros, nota-se a necessidade de alinhar, entre todas as partes envolvidas, qual o objetivo de cada um e quais as informações podem ser compartilhadas ou não.

As limitações do estudo estão relacionadas à indisponibilidade de comparação entre as experiências vividas pelos empreendedores vinculados à essas incubadoras com outros tipos de empreendedores para se criar um estudo comparativo que permita avaliar, de maneira mais ampla, o processo de *coaching* nesse cenário. Sugere-se para pesquisas futuras, a avaliação em cenários nos quais os participantes sejam os mesmos que contrataram o serviço e situações nas quais – como a fonte de dados para este estudo – o contratante é diferente do cliente que fará parte do processo.

Referências

- BARON, L., MORIN, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: a field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), pp. 85-106.
- BATISTA, K., CANÇADO, V. (2017). Competências requeridas para a atuação em coaching: a percepção de profissionais coaches no Brasil. *Revista de Gestão*, 24(1), pp. 24-34.
- BRINKMANN S. Interview. (2014). In: Teo T. (eds) *Encyclopedia of Critical Psychology*. Springer, New York, NY.
- CAMPOS, T. M., PINTO, H. M. N. (2012). *Coaching nas Organizações: uma revisão bibliográfica*. *Reuna*, 17(2), pp. 15-26.
- CAMPOS, T. M., STOROPOLI, J. E. (2015). Aplicação de coaching em empresas: um meta estudo sobre e evolução das pesquisas em um periódico internacional especializado. *Revista Administração em Diálogo*, 17(2), pp. 23-40.
- CÔTÉ, J., GILBERT, W. (2009). An integrative definition of coaching effectiveness and expertise. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4(3).



- ELLINGER, A. D., ELLINGER, A. E., KELLER, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: a dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), pp. 435-458.
- FAZEL, P. Learning theories within coaching process. (2013) In: Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology. World Academy of Science, Engineering and Technology (WASET).
- FELDMAN, D. C., LANKAU, M. J. (2005) Executive coaching: a review and agenda for future research. *Journal of management*, 31(6), pp. 829-848.
- DISCPROFILE. History of disc. Disponível em: <<https://www.discprofile.com/what-is-disc/history-of-disc/>> Acesso em: 01 ago. 20018.
- JENSEN, B. (2012). How Training affects the new venture development of technology startups. Tese de Doutorado. Carleton University Ottawa, Canada.
- KAMPA-KOKESCH, S., ANDERSON, M. Z. (2001). Executive coaching: a comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), pp. 205-15.
- McGOVERN, J., LINDEMANN, M., VERGARA, M., MURPHY, S., BARKER, L., WARRENFELTZ, R. (2006). Maximizing the impact of executive coaching: behavioral change, organizational outcomes, and return on investment. *The Manchester Review*, 6(1) pp.1-9.
- MILARÉ, S. A., YOSHIDA, E. M. P. (2009). Brief intervention in organizations: change in executive coaching. *Psicologia em Estudo*. 14(4), pp. 717-727.
- OBERSCHACHTSIEK, D., SCIOCH, P. (2011) The outcome of coaching and training for self-employment: a statistical evaluation of non-financial support schemes for unemployment business founders in Germany. IAB discussion paper.
- OLIVEIRA-SILVA, L. G., LEITE, C. D. S. W., CARVALHO, P. S. F., ANJOS, A. C., BRANDÃO, H. I. M. (2018) Desvendando o *Coaching*: uma Revisão sob a Ótica da Psicologia. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 38(2), pp.363-377.
- OLIVERO, G., BANE, K. D., KOPELMAN, R. E. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public personnel management*, 26(4), pp. 461-469
- PAIGE, H. (2002).Examining the effectiveness of executive coaching on executives.
- RAMOS, D. M., SOUZA, P. R. (2012).Coaching de executivos e a mudança comportamental. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 6(4), pp. 87-105.
- ROBERT K, YIN. (2011). Qualitative research from start to finish
- ROCHA-PINTO, S. R., SNAIDERMAN, B. (2014). Coaching executivo: a percepção dos executivos sobre o aprendizado individual. *Revista Gestão & Planejamento*, 15(3), pp. 553-573.
- SCHÖN, D. A. (1983).The reflective practitioner: How professionals think in action. Basic books.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2015) Os donos de negócio no Brasil: análise por faixa de renda (2003-2013). Brasília.



VII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

SHERMAN, S., FREAS, A. (2004). The wild west of executive coaching. *Harvard Business Review*, 82(11), pp. 82-93.

TEIXEIRA, J. C., NASCIMENTO, M. C. R., CARRIERI, A. P. (2012). Triangulação entre métodos na administração: gerando conversações paradigmáticas ou meras validações “convergentes”? *Revista de Administração Pública*, 46(1), pp. 191-220.

WHITMORE, J. (2006). *Coaching para Performance*. Rio de Janeiro: Qualitymark.