

Coaching e Mentoring: um diferencial competitivo destacando o Microempreendedor Individual

*Lidia Pontes**

MBA em Gestão de Pessoas-UCAM/Campos, Graduação em Psicologia – UNESA/Campos

*Ione Galoza de Azevedo**

Mestra em Cognição e Linguagem da Universidade Estadual do Norte Fluminense-Darcy Ribeiro, Coordenadora Acadêmica e Professora do Curso de Direito da Faculdade Metropolitana São Carlos-FAMESC/BJI

*Neuza Maria de Siqueira Nunes**

Mestra em Economia Empresarial pela Universidade Candido Mendes (UCAM), Professora de Economia na Graduação em Direito e Administração da Faculdade Metropolitana São Carlos (FAMESC/BJI)

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo apresentar o empreendedorismo pontuando o equilíbrio do conhecimento teórico e prático. Entende-se que empreendedorismo se concentra na formação de pessoas com o intuito de torná-las capazes de reconhecer oportunidades, criar novos negócios, planejando e inovando com criatividade. Porém, acredita-se não ser suficiente despertar o empreendedor que existe no profissional, mas é preciso prepará-lo para atuar com a diversidade do empreendedorismo. As contribuições vindas da psicologia, através do *coaching e mentoring*, consideram os recursos utilizados na orientação vocacional uma prática consistente na aplicação do conhecimento científico-teórico e no autoconhecimento para que haja a compreensão dos reflexos das decisões e ações existentes no âmbito organizacional.

Palavras-chave: *coaching*, orientação vocacional, empreendedorismo.

Abstract

The present work has as objective to present the entrepreneurship punctuating the balance of theoretical and practical knowledge. It is understood that entrepreneurship focuses on the training of people with the purpose of making them capable of recognizing opportunities, creating new business, planning and innovating with creativity. However, it is believed that it is not enough to awaken the entrepreneur that exists in the professional, but it must be prepared to act with the diversity of entrepreneurship. Contributions from psychology, through coaching and mentoring, consider the resources used in vocational guidance as a consistent practice in the application of scientific-theoretical knowledge and in self-knowledge so that there is an understanding of the reflexes of decisions and actions existing in the organizational sphere.

Keywords: coaching, vocational guidance, entrepreneurship.

1 Introdução

Tendo o intuito de analisar a atuação da Gestão de Pessoas, sob a perspectiva estratégica do *coaching* ou *mentoring*, observaram-se as práticas direcionando-as ao Microempreendedor Individual, por entender que este público possui uma complexidade interessante. A esse respeito coloca-se em discussão a habilitação do profissional em atuar na orientação profissional/vocacional, sendo indispensável fazer um comparativo entre a orientação de *coaching* e a prática da orientação vocacional, ou seja, apresentar-se-á a diferença de informação profissional direcionada versus orientação vocacional, e o que isso implica no trabalho voltado para o equilíbrio emocional, resolução de conflitos; e a sinergia. De acordo com Muller (1988), “chegar a uma escolha vocacional supõe um processo de tomada de consciência de si mesmo e a possibilidade de fazer um projeto que significa imaginar-se antecipadamente cumprido um papel social e ocupacional”. (MULLER, 1988 *apud* ALMEIDA; PINHO, 2008, p. 05)

Com a reflexão do uso do recurso da orientação vocacional, pontuando o perfil do MEI através da análise de suas referências de gestão, da sua experiência profissional e a influência familiar, propõe que se faça um diagnóstico que servirá de parâmetro no planejamento estratégico, por acreditar que nele estarão contidas as respostas para as seguintes questões: Em que investir? O que fazer? Como devo fazer? Para que devo fazer? Para quem devo fazer? Buscando fundamentar a pesquisa desenvolver-se-á o referencial teórico do trabalho utilizando-se as seguintes fontes: monografias, publicações periódicas, que abordam as questões levantadas ao longo da pesquisa. Serão utilizados materiais direcionados a psicologia clínica e organizacional. Quanto à abordagem adotada para o problema apontado por este trabalho, desenvolver-se-á através do método qualitativo, e o rumo do pensamento científico proposto no estudo remete a alcançar resultados que promovam melhorias não somente na prática da gestão de pessoas, mas também no âmbito da Psicologia e da Administração.

2 *Coaching* e *Mentoring*: empreendedorismo e as contribuições vindas da Psicologia

A discussão inicia-se com o estudo desenvolvido pelo psicólogo americano David Mac Clelland (1960 *apud* Chassot, 2014, p. 517-530), realizada em 15 países, no qual reuniu características denominadas empreendedoras, embasando a construção conceitual de empreendedor como sendo uma pessoa com criatividade, capaz de desenvolver e realizar a sua própria visão de futuro e fazer sucesso com inovações. O termo empreendedorismo é originário da palavra francesa *entrepeneur* que significa fazer algo ou empreender. Destaca-se a subjetividade na definição atribuída pela psicologia, provando variações conceituais e uma falta de consenso sobre o que precisamente se constitui o empreendedorismo.

De acordo com Landström, Harirchi e Aström (2012 *apud* Verga; Silva, 2014, p. 03-30) o desenvolvimento do empreendedorismo ocorre em três fases distintas descritas assim: em primeiro momento “a decolagem” apoiada nos princípios da psicologia direciona-se as características do empreendedor e sua personalidade. Esta fase aponta certa idealização do papel profissional do *coaching* e/ou *mentoring*, em que este deve possuir características empreendedoras e estar apto a identificar em seu cliente tais características. Seguindo, a fase do “crescimento” ligada à construção de uma infraestrutura e à fragmentação do empreendedorismo num processo que cria valor individual, organizacional e social; é neste ponto que ocorre a distorção das influências vindo da psicologia. Depois, denomina-se fase de “maturidade” os estudos sistemáticos consolidados tanto no sentido social quanto cognitivo, conseqüentemente tornam-se mais heterogêneos.

O foco na variabilidade ocorre inicialmente na atuação da psicologia em é fundamental destacar a diferença entre o *coaching* e a psicologia clínica. A psicologia é mais ampla, trabalhando questões existenciais e específicas do comportamento humano, como o sentido da vida. Sob a ótica da psicologia funcional está voltada ao estudo da consciência, que a considera intermediária entre as necessidades orgânicas e o meio, busca-se entender aspectos importantes para a descrição do comportamento humano, no que reside o fenômeno das diferenças individuais, bem como quais as razões e finalidades das funções psíquicas. A corrente psicanalítica veio acrescentar os conteúdos inconscientes com o intuito de compreender certas inadequações comportamentais, como: insegurança inexplicável diante de obstáculos, motivações

objetivamente inexplicáveis, bem como o desajustamento. O olhar clínico tem como objetivo observar o comportamento humano, independente do meio no qual se encontra, identificando desordens e problemas psicológicos e as intervenções terapêuticas.

A aplicabilidade da psicologia ganha variação em função da diversidade no ambiente de estudo, direcionando o olhar da clínica ao ambiente no qual o homem está sendo observado, ou seja, o ambiente escolar, do trabalho, social e outros. Neste contexto, Shane e Venkataram (2000) relatam que o campo de estudo tornou-se um rótulo amplo sob os quais uma mistura de pesquisas foi inserida, ocasionando em partes a perda da legitimidade e algumas dificuldades refletindo no conceito e atuação do *coaching*, que em inglês significa o processo de orientar. Entretanto, o termo *mentoring*, sinaliza o processo de ensinar, aconselhar particularizadamente; observa-se que a psicologia possui uma abordagem diferenciada do fenômeno comportamental, sendo descritiva, atenta a lógica do comportamento humano, o aspecto impalpável do psiquismo, e a complexidade própria do comportamento. Enquanto o *coaching* e o *mentoring* possui uma abordagem diretiva, mais focal, o comportamento humano é observado e direcionado na resolução de dificuldades específicas. Portanto, pode-se dizer que os estudos realizados pela psicologia contribuem na prática do *coaching* ou *mentoring*, inclusive na explicação de como fazem ou não fazem o seu trabalho, no entanto as teorias que os guiam não estão restritas na visão da psicologia.

McClelland (1960 *apud* Chassot, 2014, p. 517-530), na década de 60, concentrou sua atenção sobre o desejo, como uma força realizadora controlada pela razão, outros pesquisadores observaram a necessidade de realização, porém nenhum deles parece ter chegado a conclusões definitivas sobre qualquer tipo de conexão com o sucesso dos empreendedores. Portanto, será abordado a seguir um panorama dos estudos já realizados e que foram direcionados a prática do *coaching*.

2.1 Panorama evolutivo do sistema de gerenciamento: da máquina à dinâmica do comportamento

2.1.1 Era Industrial Clássica

Uma gestão mecanicista, em que o Taylorismo exerceu influência significativa, é um sistema de gerenciamento fechado, com a racionalização do trabalho em que as funções são divididas em tarefas, e por essa razão existem comportamentos e processos de produção normalizados, as relações e os canais de comunicação são formais e direcionados por normas e regulamentos extremamente influentes. Predominantemente nesta gestão delegar poder significa perder poder, e produção está associada à redução de custos + aumento de itens produzidos, o que resulta em um ambiente interno competitivo.

Desta gestão ressalta a tendência do empreendedor trazer consigo questões negativas que reflete na sua atuação enquanto *coach*, e a ser mais resistente ao processo de consultoria quando se encontrar na posição de *coachee*, no qual a diferenciação se encontra na vivência como colaborador de uma organização seja ocupando uma posição de liderança ou não; em que as tarefas, os riscos, e os comportamentos assumidos enquanto líder não é o mesmo de um empreendedor na posição de liderado. No entanto a posição do *coachee* – MEI mostrou-se a dualidade que existe na relação entre líder e liderado, e a necessidade de estar preparando uma liderança que terá como missão liderar a si mesmo. Em outro ângulo, este indivíduo não pode ser observado pelo *coach* como um liderado, pois o intuito e o desejo deste empreendedor é sair desta posição, deve-se olhar para esse empreendedor como um indivíduo que possui a vivência da liderança na posição de liderado.

Dentro desta perspectiva, é indicado ao *coach* que siga uma sequência de tarefas: diagnóstico da situação – em que se realizam os levantamentos das carências pessoais e profissionais do *coachee*, considera-se eficaz o uso das técnicas de orientação vocacional ou informação direcionada vocacional/ IDV; e a construção do desenho estratégico a partir dos dados observados na primeira tarefa considerando as hipóteses de intervenções (comportamentais, administrativas, e jurídicas); em seguida a condução e aplicação do programa estratégico com a elaboração pautada na hipótese, em que ocorre a implementação de técnicas para desenvolver habilidades; e por fim, avalia-se o resultado de aprendizagem – mudanças na percepção da realidade, aumento do conhecimento e/ou das habilidades; quanto ao comportamento avalia a extensão da

mudança de conduta e procedimento, e a reação do *coachee* significa a mensuração imediata da satisfação/insatisfação.

2.1.2 Era Industrial Neoclássica

Destaca-se uma gestão matricial em que se propõe uma reformulação estrutural ao fazer a divisão do trabalho por áreas operacionais (técnica, comercial, financeira, segurança), sugere uma liderança e hierarquia centralizada, e a funcionalidade na dinâmica de gerenciamento é estabelecida por regras e procedimentos de conduta prefixada e administrada pela liderança operacional. No entanto, percebe-se a existência de distorções das regras de comportamento em função da liderança exercida, como: o excesso de formalismo, resistência à mudança, despersonalização do relacionamento, dificuldade no atendimento ao cliente e conflitos com o público, e a superconformidade com a rotina.

O microempreendedor quando influenciado por esta gestão exigirá uma formalidade do processo de consultoria o que requer do *coach* uma amplitude do seu conhecimento, ideias inovadoras tendem a serem rejeitadas de imediato, exceto quando não há o mínimo de conhecimento da área operacional por parte do MEI.

Segundo Drucker (1974 *apud* Chassot, 2014, p. 520) empreendedorismo é: prática; visão de mercado; e evolução. E afirma:

O trabalho específico do empreendedorismo numa empresa de negócios é fazer os negócios de hoje serem capazes de fazer o futuro, transformando-se em um negócio diferente [...] Empreendedorismo não é nem ciência, nem arte. É uma prática. (DRUCKER, 1974 *apud* CHASSOT, 2014, p. 520)

Pontuando a ideia do empreendedorismo sendo um comportamento, descartando a sugestão de um traço de personalidade, ou seja, é algo que pode ser desenvolvido, apreendido e adquirido. Clelland diz que o empreendedor é alguém que constrói para si padrões de realização, em vez de confiar em incentivos externos proporcionados pela situação. Portanto, o *coach* ou mentor na prática é o empreendedor capaz de identificar em seu cliente comportamentos que o favorece ou não, diante do seu empreendimento. Sua intervenção está em dar ao cliente acesso ao comportamento, orientando com procedimentos que conduz a prática ideal. A questão

fundamental está no processo de condução ao conhecimento do comportamento, em que a intervenção pautada na psicologia clínica diverge das demais ciências. O desafio do *coach* é definir ações suscetíveis de modificar o destino do comportamento inoperante e favorecer sua transformação em criatividade, beneficiando a identidade organizacional a ser construída.

Tomando como referência as teorias de Fayol e Weber, identifica-se a racionalização no processo de organização estrutural; poder-se-ia dizer que positivamente conduz a padronização operacional do processo de *coaching* permitindo identificar as fases e/ou a fase que requer maior atenção, mas negativamente leva a distorção na atuação do *coach*. Percebe-se que o *coachee* (cliente), e de forma espantosa até alguns profissionais, acredita que a fase psicológica do processo está restrita ao profissional da psicologia, ou que somente um administrador de empresa estará qualificado para atuar na fase administrativa, sem falar então da etapa jurídica – em função da sua complexidade.

A divisão do trabalho por áreas operacionais decorrentes a observação do processo de *coaching* pontua duas partes: a pessoa (comportamento- psicológica) e o trabalho (técnicas operacionais – administrativos e jurídicos). Conseqüentemente, gerou uma classificação da atuação do profissional.

Denomina-se *Life Coaching* o processo particularmente voltado para o indivíduo em que se busca promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento. Os estudos da psicologia clínica são essenciais, pois é através do entendimento do comportamento do *coachee* que a orientação poderá ser direcionada a redefinir, equilibrar e qualificar o mesmo no planejamento de sua vida e alcançar seus objetivos pessoais, isso inclui saúde, sexualidade e identidade profissional. Entende-se que o processo quando enfatiza o meio em que este indivíduo está inserido, possui uma particularidade: é interativo e direcionado ao desenvolvimento profissional, e denomina-se *Executive Coaching*. O empreendedor e um *coach* trabalham em parceria para alcançar aprendizagem e impacto máximos (ENNIS, GOODMAN; STERN *apud* MILARÉ; YOSHIDA, 2007, p.88)

2.1.3 Era da Informação

Entende-se como a gestão orgânica, cujo sistema operacional ganha uma dinâmica na gerência que começa e termina no homem (produção – consumo), tornando-se uma estrutura aberta, ou seja, adaptável, flexível e descentralizada. O que exige do *coach* a prática do planejamento estratégico, uma avaliação permanente das competências, e a capacidade inovadora. Numa tentativa de compreender mais tal afirmação, observa-se a seguir alguns teóricos que contribuíram consideravelmente, dentre eles: Mayol, Lewin, Maslow.

Ao questionar o taylorismo, Mayol correlaciona o ambiente de trabalho com a produtividade, em que se avalia o efeito de iluminação sob o ambiente em dois grupos, observando principalmente o rendimento dos operários, a experiência de Hawthorne. Em função dos seus estudos a teoria do homem *economicus* é derrubada entrando em cena o homem social, ao concluir que o homem possui duas necessidades que o conduz a produzir: as fisiológicas (que diz respeito a sua sobrevivência) e as psicológicas (que são secundárias e exclusivas do homem), inserindo a subjetividade no universo organizacional permitindo observar aspectos, como: liderança, comunicação, motivação e organização informal. Sua abordagem tem um ponto frustrante, o enfoque manipulativo das relações humanas; desta forma, a descentralização operacional reside no fato de se poder determinar em que área se apresenta a necessidade do *coachee*.

Lewin veio fazer exatamente aquilo que Mayol buscou fazer, mas não conseguiu, isolando o fator psicológico; o fenômeno da subjetividade encontra-se dentro de um campo psicológico em que cada indivíduo percebe e interpreta o ambiente externo que o rodeia, o resultado desta percepção tem um valor positivo ou negativo, denominado como valência (valor da vivência); fazendo referência a fatores que coexistem no ambiente de trabalho, que inclui: família, profissão, trabalho, política, religião, etc. Assim, na prática do processo de *coaching* o comportamento produtivo pode ser alcançado pela aplicabilidade de técnicas que atendam as necessidades fisiológicas e as psicológicas sem desconsiderar o valor da vivência.

A fórmula do comportamento $C = f(P, A)$, onde (C) é a função, ou comportamento, e (f) é o resultado da interação da pessoa (P) e o ambiente (A), foi utilizada para explicar a dinâmica no campo psicológico, em que o comportamento humano é gerado por uma força relacionada as características pessoais e/ou daquelas

presentes no ambiente social, permitindo criar um modelo que trabalha o fenômeno psicológico em 3 etapas: descongelamento, movimento e recongelamento. O descongelamento refere-se aos esforços direcionados à mudança para a superação, tanto das resistências individuais quanto a conformidade coletiva. A dinâmica que promove a mudança é compreendida como o movimento que depende dos componentes: *status quo* (situação desejada), identificação das forças restritivas (o que impede o movimento) e das forças propulsoras (que dirige o comportamento para o sentido contrário a situação desejada), e o tempo para que a mudança aconteça. Pode ser planejada (intencional e orientada para um resultado) ou não, e há agentes de mudanças – que são catalizadores. O recongelamento é o momento em que se estabiliza a mudança por meio do equilíbrio das forças (restritivas e propulsoras). Conclui-se que os conceitos dinâmicos essenciais para analisar o comportamento do *coachee*, são: a tensão, a energia ou potencialidade, a necessidade vinculada ao desejo, a valência, e o vetor (aquilo que detém a ação).

A contribuição de Maslow, segundo Goldsmith, Lyons e Freas (2003, p. 67), sobre a motivação tinha em vista o desenvolvimento de uma teoria que pudesse servir de base para a compreensão do impacto da gratificação das necessidades nas ideias, atitudes, interesses, valores e crenças do indivíduo. Ele percebeu que o ciclo de gratificação não se fecha (o desejo estará sempre presente), as prioridades são subjetivas, cada um estabelece suas hierarquias de necessidades.

A fim de engajar e motivar, o *coaching* deve ser individualmente adaptado às necessidades e aspirações de cada pessoa em particular. Para apresentar resultados de negócio, a abordagem também deve ser organizacionalmente adaptada à estratégia, visão e valores da organização. A inclusão de valores do negócio - bem como de fatores individuais - é o segredo para se obterem resultados de negócio. (GOLDSMITH, LYONS e FREAS, 2003, p. 67)

Entende-se que a motivação e tensão do trabalho estão vinculadas a uma hierarquia de necessidades humanas divididas em primárias (fisiológicas e segurança) e secundárias (sociais, estima e autorrealização). Compreendem-se por necessidades fisiológicas tudo que esteja relacionado à sobrevivência e a preservação da espécie

humana (alimentação, sono, repouso, desejo sexual, etc.), e a segurança baseia-se na estabilidade, na proteção contra uma ameaça ou privação de algo, a fuga do perigo; enquanto as necessidades sociais dizem respeito à necessidade de pertencimento, de participação, de aceitação, quando não alcançadas o indivíduo tende a se tornar hostil e resistente. A estima refere-se à percepção e avaliação que o indivíduo tem de si mesmo, envolve a autoapreciação, autoconfiança, a provação social, *status*, e outros; a realização desta necessidade traz força, valor, capacidade, enquanto a não realização promove sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desânimo. Enquanto, a autorrealização leva o indivíduo a desenvolver o impulso de superar a si mesmo.

2.2 Orientação Profissional X Informação Profissional Direcionada – diferenças e influências na prática do *Coaching*

Segundo Teixeira Filho (2001, p. 15) todo empreendimento segue um ciclo de nascimento, juventude, maturidade, declínio e, eventualmente, morte e para evitá-lo, é necessário à busca, permanentemente, de uma nova curva de ciclo de vida, um salto transformacional que viabilize um novo ciclo de desenvolvimento.

Esta seção contém uma exploração das técnicas aplicadas exclusivamente na clínica, ou seja, ferramenta exclusiva da psicologia, que desempenha um papel importante na pesquisa por derrubar o que atualmente se denomina orientação vocacional dentro do processo de *coaching*. A princípio o intuito é apresentar as diferenças entre o trabalho do *coaching* utilizando duas ferramentas: Informação Profissional Direcionada – que corresponde à orientação baseada na pesquisa de mercado, no treinamento, uma visão mais administrativa; no qual todo gestor está apto a realizar. Enquanto a orientação vocacional diz respeito à intervenção da psicologia no processo *coaching* em que as dificuldades do cliente são formuladas e trabalhadas considerando os seguintes aspectos.

O primeiro aspecto é o conhecimento de si mesmo, que diz respeito às respostas das seguintes perguntas - Quem eu fui, quem sou, e quem serei? Qual o meu projeto de vida? (expectativas pessoais, profissionais, e principalmente as que foram depositadas no empreendimento). No segundo momento, busca-se compreender as reais condições do empreendedor (aspectos econômico, financeiro, operacional e psicossocial) e em

face da complexidade do mercado (existencial e potencial), torna-se indispensável o conhecimento do mesmo, em que a identificação permitirá ao MEI definir o que ser; o que fazer; como fazer; e onde fazer; que implica na tomada de decisão, na consideração dos riscos e no planejamento estratégico.

Em função da grande expectativa e de toda tensão emocional que envolve o processo da escolha, principalmente quando a via de ingresso se dá em mercado ainda desconhecido pelo empreendedor, é que se torna importante o apoio que consiste na disponibilização de meios que busquem a clareza racional e o equilíbrio emocional. O armazenamento e o fluxo de informação são dispositivos fundamentais para reduzir a incerteza, ou seja, de conseguir certo grau de controle e previsibilidade. A partir da circulação de informações dentro do sistema o indivíduo tem acesso às alternativas possíveis, tornando a informação fundamental para a tomada de decisões que direcionará a ação. (FERREIRA, 2000, p. 29-33)

Poder-se-ia dizer que o universo educacional teria confundido a orientação vocacional com informação profissional; e por sua vez, a psicologia teria contribuído para uma visão reducionista da orientação vocacional, confundindo-a com uma bateria de testes, herança esta que se põe presente hoje, uma vez que muitos procuram os serviços de orientadores profissionais com a demanda que implica na aplicação dos testes psicológicos e não por uma orientação; como consequência, o equívoco se estendeu a outras áreas. A informação profissional direcionada é uma etapa da orientação vocacional. (BOCK, 1995 *apud* ALMEIDA; PINHO, 2008, p. 67)

Acredita-se que o recurso da orientação vocacional é viável principalmente quando direcionado ao atendimento ao cliente microempreendedor individual, no qual permitirá traçar o perfil do MEI: referência de gestão, experiência profissional e a influência familiar. Também desempenha um papel importante no trabalho com o equilíbrio emocional, resolução de conflitos; e a sinergia.

3. Considerações finais

Percebem-se ainda, que algumas práticas de intervenções comportamentais precisavam ser apresentadas devidamente, como os recursos da orientação profissional e da informação profissional direcionada; apesar de ter uma aproximação teórica se

divergem na prática, havendo assim pontos que podem ser esclarecidos no tocante aos momentos de quando utilizar as técnicas e possivelmente descobrir se as mesmas podem atuar de maneira complementar. Diante disso, sem dúvida a pesquisa buscou distanciar de um modelo de gestão no qual os profissionais da área estão habituados a lidar. Propõe o encontro, a convivência e a troca permanente de informações como forma de potencializar novas experiências no processo de consultoria.

O *coaching* teria um período de duração mais curto do que o *mentoring*, trabalhando a partir de metas específicas a serem melhoradas podendo ser desencadeado por um problema, ou ainda, por uma oportunidade de desenvolvimento. O *mentoring*, por sua vez, teria uma seleção de itens mais abrangentes a serem trabalhados, consistindo então, de metas predominantemente em longo prazo.

As intervenções possíveis do fenômeno comportamento seguem-se o processo, apoiando nos conceitos da Administração. Entende-se que é característica comum aos empreendedores a tenacidade, principalmente na análise de oportunidade, na capacidade de identificar e fazer bom uso dos recursos, bem como na capacidade de tolerar ambiguidades e incertezas com criatividade; e evidentemente não se inibem diante dos riscos, mas estão voltados para os resultados.

Referências

- ALMEIDA Maria E. G.; PINHO Luiz de Jesus V. **(Re)pensando a orientação vocacional na escola: da teoria à prática**, 2008, disponível em: < <http://www.bibliotecadigita.ufrgs.br>>. Acesso em:14/07/2016;
- CHASSOT, Jean Pierre, **Formação de empreendedores: o caso do curso de agronegócio da faculdade de Balsas -MA (UNIBALSAS)** - Salvador BA: UCSal, 8 a 10 de Outubro de 2014, ISSN 2316-266X, n.3, v. 2, p.517-530;
- FERREIRA, Marcelo G. **Pensar a Prática** – Universidade Federal de Goiás, Teoria/concepção sistêmica, disponível em: < <http://www.revistas.ufg.br>>. Acesso em: 14/07/2016;
- GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence; FREAS, Alice. **Coaching: o exercício da liderança**. Tradução Tradutec. Rio de Janeiro: Elsevier: DBM, 2003.
- GARCIA, Ana Lúcia. **O processo de coaching nas organizações empresariais**, Porto Alegre, 2011. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Fac. de Psicologia, PUCRS; CDD 158.7

MILARÉ, Sueli A.; YOSHIDA, Elisa M. P. **Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças**. Psicologia: Teoria e Prática. Campinas, s.v., n. 9, p.86-99, 2007.

TEIXEIRA FILHO, Jaime. **Planejamento Tecnológico para Vantagem Competitiva**, 2001. Disponível em: <[http:// www.ancibe.com.br/artigos](http://www.ancibe.com.br/artigos)>. Acesso em 14/07/2016;

SHANE, S.; VENKATARAMAN. S. **The promise of entrepreneurship as a field of research**. Academy of Management Review, 2000, Vol. 25, p. 217-226.

VERGA, E.; SILVA, L. F.S. **Empreendedorismo: evolução histórica, definições e abordagens**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 3, n. 3, p. 3-30, 2014.