

conhecimento, desenvolver, conhecer e aperfeiçoar técnicas que acelerem o desenvolvimento destas competências, é fundamental.

A utilização do *coaching* no processo de mudança é relevante, pois permite, segundo Flaherty [24], que o *coachee* apresente desempenho de excelência em longo prazo, faça sua autocorreção e seja autogestor. Ao desenvolver o empoderamento do indivíduo, consequentemente, está se empoderando o grupo de indivíduos e, como mencionado na introdução deste trabalho, alimentando o supersistema.

Já na Grécia antiga, Sócrates compreendeu que uma verdade não pode ser transmitida. Ela é uma experiência subjetiva, cabendo ao sujeito descobri-la por si-próprio. Nesse sentido, segundo Platão [26, p.15] a Maiêutica consiste em “conduzir o indivíduo a extrair de dentro de si mesmo uma nova perspectiva de conhecimento sobre o objeto da discussão” com perguntas, diálogos e indagações que têm como objetivo permitir que os interlocutores descubram, por si-mesmos, a verdade.

Usando-se as práticas de *coaching* nas empresas, e numa cultura preparada para isto, as necessidades dos funcionários são reconhecidas pelos gerentes/coaches, que os auxiliam a encontrar o melhor caminho para si (os funcionários) ao mesmo tempo em que obtém mais informações sobre sua equipe e de que forma conduzi-la melhor [22].

A base para um *coaching* consistente e produtivo é o relacionamento de confiança entre o profissional *coach* e seus *coachees* [24, 27]. Flaherty [24] reforça o conceito falando que para estabelecer este relacionamento respeitoso é importante que o *coach* investigue junto ao cliente sua situação atual, suas competências já desenvolvidas e seus objetivos futuros, para então definir em conjunto as estratégias e técnicas que serão úteis para a caminhada, tendo sempre presente a transparência e comunicação. No item 2.5, ao descrever o case, serão exemplificadas situações em que utilizou-se estas estratégias.

2.4 Metodologia. O estudo considerou três dimensões (Figura 1) presentes no processo de

mudança estratégica da empresa Portobello. O primeiro diz respeito ao ambiente de mudança, onde são considerados os movimentos de curto prazo e as tendências mercadológicas de médio e longo prazos. O segundo aspecto é o design utilizado na comunicação da estrutura de mudança, observando o atual e o ideal, sem abrir mão do indivíduo como pessoa humana. O terceiro aspecto, se estabelece no *coaching* como ferramenta de condução do processo de mudança. Na intersecção destes aspectos apresentam-se as ações interdisciplinares utilizadas no processo. No decorrer das ações as intervenções do *coaching* convergem com as ações de design buscando em cada uma destas áreas sua contribuição para elaborar o melhor produto para o projeto: design gráfico dá a forma, ordena os elementos visuais, enquanto que o *coaching* auxilia na definição do público ou pessoa envolvida, participando ainda de como e quando realizar a atividade. Outro fator que caracteriza a interdisciplinaridade do estudo de caso é o objeto de trabalho em si: um projeto de migração de ERP envolve as diferentes áreas de negócio de uma empresa: comercial, produção, administrativo, logística, etc.

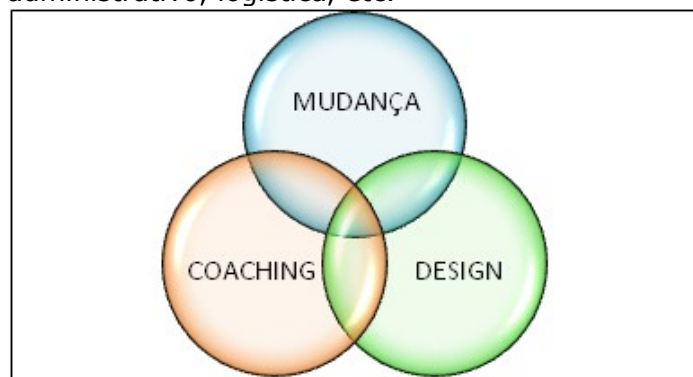


Figura 1: As dimensões do estudo

Fonte: elaboração dos autores – fonte primária (2015).

A pesquisa segue o paradigma pragmático apresentado por Creswell [28], que possibilita a utilização de múltiplos métodos, concentrando-se no problema e orientando-se para a prática no mundo, ou seja, um método pluralista que se orienta para “o que funciona”. A partir desta visão busca-se formar uma ontologia baseada em realidades múltiplas sobre o conhecimento observado buscando a compreensão de sua