



## Uma Visão Interdisciplinar da Condução do Processo de Mudança: O Caso Portobello

**Gladys Milena Berns  
Carvalho do Prado**

Universidade Federal de Santa  
Catarina  
Florianópolis, SC, Brasil  
gladysprado@globo.com

**Márcio B. Miranda**

Universidade Federal de Santa  
Catarina  
Florianópolis, SC, Brasil  
marciobmiranda@gmail.com

**Sarah Schmithausen  
Schmiegelow**

Universidade Federal de Santa  
Catarina  
Florianópolis, SC, Brasil  
sarahschmiegelow@gmail.com

**Richard Perassi Luiz de  
Sousa**

Universidade Federal de Santa  
Catarina  
Florianópolis, SC, Brasil  
richard.perassi@uol.com.br

**Carlos Augusto Monguilhott  
Remor**

Universidade Federal de Santa  
Catarina  
Florianópolis, SC, Brasil  
c.remor@me.com

**RESUMO:** Este estudo tem por objetivo analisar sob a visão interdisciplinar a condução de um processo de mudança num projeto de migração de sistema ERP, em empresa de grande porte de Santa Catarina. A interdisciplinaridade entre o *coaching* e o design são os pontos de destaque do trabalho. O problema de pesquisa questiona como a interdisciplinaridade entre o *coaching* e o design pode atuar em um processo de mudança estratégica numa empresa de grande porte? Este estudo é relevante em função do reduzido número de pesquisas que abordam o tema, contra o desafio constante que as organizações têm a cada momento de mudança estratégica. Mudanças geralmente são recebidas com resistência pelos envolvidos nos processos, portanto situações em que a empresa teve sucesso devem ser compartilhadas. A pesquisa é de natureza aplicada, com abordagem qualitativa, quanto aos objetivos é descritiva e exploratória, realizada através de levantamento bibliográfico, documental e com participação observante. O estudo de caso considerou três dimensões presentes no processo de mudança: o

ambiente de mudança, o design e o *coaching*, apresentando ao final a intersecção destes aspectos nas ações interdisciplinares utilizadas ao longo do projeto analisado. No artigo são apresentadas as ações desenvolvidas no projeto que utilizaram o *coaching* e o design na comunicação, com enfoque especial para a marca gráfica desenvolvida exclusivamente para o projeto. Como resultado pode-se perceber que houve a interdisciplinaridade entre o *coaching* e o design nas ações de comunicação e gestão de pessoas, contribuindo significativamente para o engajamento e motivação dos envolvidos no Projeto RenovAção, atingindo-se sucesso no projeto e deixando um histórico positivo para a organização. O projeto permitiu uma evolução profissional para alguns dos profissionais envolvidos e serviu como um projeto modelo para os próximos projetos da empresa.

**ABSTRACT:** This study aims to analyze under an interdisciplinary vision the leading of a change process in an ERP system migration project, in a large company of Santa Catarina.

The interdisciplinarity between coaching and design is the highlight of the work. The research problem asks: how interdisciplinarity between coaching and design can act in a strategic change process in a large company? This study is relevant due to the small number of researches on the subject, despite the constant challenge that organizations have in every strategic change. Those involved in the change process often meet resistance, so successful situations must be shared. The research's nature is applied, with a qualitative approach and descriptive and exploratory purposes, conducted through bibliographical, documentary and observant participation survey. The case study considered three dimensions involved in the change process: the changing environment, the design and the coaching. At the end the intersection of these aspects in interdisciplinary actions used throughout the project is analyzed. The article presents the actions developed in the project that used the coaching and design in communication, with a special focus for the brand developed exclusively for the project. As a result, one can see that there was interdisciplinarity between coaching and design in the actions of communication and people management, contributing significantly to the commitment and motivation of people at the RenovAção Project, reaching success in the project and leaving a positive record of accomplishment for the organization. The project allowed a professional development to some of the professionals involved and served as a model for the company's next projects.

**PALAVRAS-CHAVE:** Coaching; Design; Comunicação; Visão interdisciplinar.

**1. INTRODUÇÃO.** Este artigo apresenta uma visão das práticas desenvolvidas para a implementação de uma mudança estratégica na empresa Portobello - a migração para uma nova versão do ERP - *Enterprise Resource Planning*<sup>1</sup>. O desenvolvimento do artigo foi feito no contexto do grupo de pesquisa SIGMO - Significação da Marca, Informação e Comunicação Organizacional

<sup>1</sup> ERP é uma sigla derivada do nome Enterprise Resource Planning que, traduzindo ao pé da letra, significa "Planejamento dos recursos da empresa".

(SIGMO/UFSC/CNPq). O mote da pesquisa se estabelece sob o enfoque da interdisciplinaridade envolvida no processo, onde são considerados os aspectos de design e do *coaching*, considerando interdisciplinaridade sob o conceito de Pombo [1], onde há a convergência de diferentes visões para o atingimento de um objetivo. O trabalho se delimita em função da estruturação e das práticas envolvidas na condução do processo, com enfoque na gestão de mudança junto às pessoas. Ao longo das ações percebe-se a convergência das áreas para um mesmo objetivo: a assertividade do *coaching* é complementada pelo tratamento das formas feito pelo design nas ações comunicacionais, resultando em uma comunicação motivacional e engajadora, determinante para o processo de mudança.

Sabe-se que a resolução de problemas nas organizações vem considerando o ambiente de complexidade. Nestes ambientes, a mudança se estabelece em padrões de entropia dos supersistemas, sistemas e subsistemas envolvidos [2]. Nesta visão, o supersistema representa o ambiente, o sistema pode representar a organização e os subsistemas podem representar os departamentos, indivíduos ou grupos de indivíduos envolvidos. Considerando a interação ou a abertura destes sistemas, a mudança (entropia) no supersistema provoca alterações no sistema, que por sua vez, impactam no comportamento dos subsistemas. Ao mesmo tempo se estabelece uma visão de mundo interdisciplinar, onde os problemas passam a ser observados a partir de sua interconexão e suas soluções envolvem o conhecimento interpretado pelos indivíduos.

Desta forma, o problema de pesquisa se estabelece com o questionamento sobre: como a interdisciplinaridade entre o *coaching* e o design podem atuar em um processo de mudança estratégica numa empresa de grande porte?

A problemática estabelecida traz a tônica da complexidade, sob a qual se observa a inexistência de pesquisas. Contudo, nota-se no mercado, mesmo na implantação de soluções científicas, o empirismo como forma criativa de envolver e desenvolver as pessoas. Estas práticas preconizam a observação da multiplicidade de visões de mundo envolvidas nos grupos de

trabalho. Neste ínterim, verifica-se a carência de estudos que considerem os vieses interdisciplinares das práticas empíricas, sobretudo no que tange à combinação do *coaching* e do design na comunicação em processos de mudança.

A partir disso, estabelece-se como objetivo geral deste trabalho apresentar as práticas de design na comunicação e de *coaching* envolvidas no processo de mudança de versão de ERP, processo importante e estratégico, em uma empresa de grande porte. Como objetivos específicos, busca-se: (1) caracterizar os aspectos de design presentes na comunicação da mudança estratégica; (2) apresentar as relações entre o *coaching* e a mudança; e (3) verificar como os aspectos acima impactam na geração de envolvimento e desenvolvimento das pessoas no processo de mudança.

A estrutura do artigo considera três partes distintas, a introdução, o desenvolvimento e a conclusão. Na introdução se apresentam a delimitação do tema, a problemática envolvida, a justificativa de pesquisa e os objetivos. O desenvolvimento traz a fundamentação direcionada ao design na comunicação e ao *coaching* no ambiente de mudança, bem como a análise das práticas de envolvimento e desenvolvimento no processo de mudança estratégica e a metodologia estabelecida para a pesquisa. Por fim, apresenta-se a conclusão com as considerações sobre os objetivos específicos, a composição da visão sobre as práticas de comunicação e design e de *coaching* envolvidas no processo de mudança estratégica e, ainda, as limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

**2. DESENVOLVIMENTO.** A complexidade nos ambientes mercadológicos em que as organizações se inserem denota a atenção aos aspectos estratégicos como norteadores das práticas organizacionais. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel [3] apontam que a competitividade e o sucesso das organizações estão diretamente relacionados às estratégias adotadas. Nesta mesma linha Maximiano [4] assinala que o desenvolvimento das práticas organizacionais não pode prescindir seus direcionamentos estratégicos.

Com efeito, a observação da mudança estratégica nas organizações considera não apenas o contexto em que esta se insere, como também a estrutura e a condução do processo de mudança [2]. A óptica interdisciplinar adotada no processo de mudança estratégica de empresas de grande porte se estabelece com características próprias, mas com modelos capazes de inspirar outras organizações. A interdisciplinaridade, segundo Pombo [1], caracteriza-se pela exigência de uma convergência de pontos de vista. Bruun et al. [5] explicam que na abordagem interdisciplinar são integrados dados, métodos, ferramentas, conceitos e teorias de diferentes disciplinas para criar uma visão holística de uma questão ou problema complexo.

Neste estudo, a análise se estabelece sob a óptica do *coaching* e da comunicação envolvidos na condução do processo de mudança, enquanto aspectos de design são identificados na estruturação deste processo.

**2.1 O ambiente de Mudanças.** A mudança tem sido observada como uma constante no Ocidente ao longo dos últimos tempos, explica Legge [6]. O autor destaca que a percepção de que tudo muda é comum no Oriente e que lá, as práticas de vida e organizacionais, pautam-se por esta perspectiva. Muitos têm sido os estudos acerca da mudança no ambiente das organizações, como apontam Costa, Vieira e Rodrigues [7].

Mercadologicamente, por exemplo, o planejamento preconiza a análise dos ambientes, considerando a influência de suas variáveis e forças [8]. Estes ambientes, tanto internos quanto externos são passíveis de mudança. É o que aponta Bilhim [9] ao afirmar que o contexto de mudança sofre pressão exógena, com origem no ambiente externo e endógena, originada no ambiente interno. O autor estabelece que o ambiente externo sofre pressões dos clientes, dos concorrentes, dos fornecedores e da tecnologia, enquanto o ambiente interno sofre pressões dos sistemas técnico e social, bem como do próprio desempenho da organização [9].

As pressões representam interações entre os ambientes externo e o interno ou dentro do próprio ambiente interno. Salienta-se que tais relações podem ser observadas a partir da visão sistêmica, onde a organização representa um

sistema, inserido num supersistema, o mercado, e conta ainda com outros subsistemas: as pessoas ou grupos de pessoas [2]. Por outro lado, a visão de Alves [2] traz a interdependência entre ambientes e sistemas, assinalando que a partir da interação, uma mudança estrutural em um, possa desencadear um processo de mudança no outro, e que isso depende exclusivamente de sua estrutura. Em outras palavras, no caso das organizações, sistemas e ambientes são interdependentes.

Destarte, as mudanças organizacionais referem-se à mudanças incrementais, enquanto na relação dos sistemas, tais mudanças manifestam-se como estruturais. Para Bilhim [9] a mudança incremental não rompe com padrões de atuação passada, estando o modelo de mudança sob controle e sendo o futuro passível de previsão. Neste sentido, Bauer [10] antecipa que as organizações enfrentam desafios ao tentarem se adaptar a evolução de seus ambientes, uma vez que estas buscam chegar ao estado de equilíbrio, ao mesmo tempo em que acreditam que suas decisões e ações conduzem aos resultados esperados.

Bauer [10] salienta que o processo evolutivo ocorre distante do equilíbrio e que a evolução se dá a partir das perturbações. Desta forma, os ambientes evoluem a partir de sua visão sistêmica. Nesta linha, Alves [2] afirma que as mudanças estruturais em empresas decorrem de perturbações ambientais. O acoplamento estrutural entre o sistema ao seu ambiente considera a adaptação do sistema a este ambiente [2]. Desta forma, a mudança, enquanto processo de adaptação pode considerar tanto as nuances incremental quanto estrutural. Contudo, a mudança dentro das organizações pede, de alguma forma, a observação do processo a ser desenvolvido, bem como de sua estrutura.

**2.2 O design no processo de comunicação da mudança estratégica.** De acordo com Perassi [11], os estudos sobre informação e comunicação são essenciais para as atividades de gestão de pessoas, processos materiais ou simbólicos e organizações. Os processos de expressão e comunicação são aplicados na produção de mensagens, seja diretamente na mídia ou nos sistemas físicos de informação, mediação,

comunicação e divulgação. O planejamento e aplicação de estratégias de comunicação eficientes devem considerar as características dos sistemas emissores, mediadores e receptores, que podem incluir diferentes públicos, internos ou externos à organização.

Segundo Dias [12] a comunicação voltada ao público interno de uma organização necessita que as estratégias e ações de Marketing em conjunto com recursos de Publicidade e Design sejam feitas de acordo com as características do ambiente interno, caracterizando um processo de Marketing Interno ou Endomarketing. A comunicação interna à organização possibilita informar e promover mudanças positivas, iniciando com a criação de uma tensão entre “o que é” e “o que poderia ser” a realidade organizacional, para após direcionar a comunicação para a promoção das mudanças possíveis, disseminando informações e conhecimentos relevantes, coerentes e estratégicos [12].

O design vem assumindo notoriedade nos campos da comunicação e da informação. Na visão de Bernsen [13], design se destina a traduzir propósitos em formas físicas ou ferramentas. Mas, assinala o autor que a base do processo se estabelece na informação. Conforme Perassi [11], a atividade de design tem como objeto central a forma. Entende-se o termo forma como um conceito que reúne e abriga outros sentidos, como conjuntos de sensações, ideias e nomes, que podem identificar e distinguir porções de substâncias físicas ou materiais (produto) e porções de substância imaterial, como o pensamento (projeto). A competência ou atividade específica de design, em sentido amplo, pode ser considerada informar ou dar forma. Isto pode ser observado nas formas não-verbais e no tratamento das formas verbais ou linguísticas, por exemplo, na definição do formato das letras da fonte tipográfica ou na composição de logotipos [11].

Design gráfico, explica Villas-Boas [14] é a área responsável pelo ordenamento estético-formal dos elementos textuais e não-textuais dos produtos gráficos destinados à reprodução e que possuem objetivo comunicacional, como cartazes, páginas de revistas, capas de livro e folhetos. Segundo Strunck [15] é usado um conjunto de

teorias e técnicas para ordenar o modo pelo qual é realizada a comunicação visual, sendo possível direcionar com um nível bastante razoável de segurança como o entendimento das imagens se processa. Frascara [16] aponta o designer gráfico como especialista em comunicação visual, que utiliza conhecimentos de áreas como linguagem visual, comunicação e percepção visual para transmitir mensagens específicas a grupos específicos.

A organização do discurso em design gráfico depende da conjugação de linguagens originalmente independentes entre si, como a fotografia, a tipografia e a ilustração, afirma Escorel [17]. Dondis [18] explica que, por envolver relações de combinações entre palavras, imagens e formulações abstratas de design que objetivam transmitir informações, os produtos de design gráfico requerem conhecimentos sobre composição. A ordenação das unidades de informação verbal e visual de modo que se chegue à ênfase desejada e que a mensagem seja expressada claramente, segundo a autora, é um problema fundamentalmente de composição. Para isto existem linhas gerais que podem ser seguidas para guiar a criação de obras visuais de forma que o objetivo pretendido com a mensagem visual seja alcançado.

Percebe-se então que a atividade de design tem o potencial para trabalhar no processo de comunicação interno à organização no tratamento das formas verbais e não-verbais de modo que as mensagens transmitidas ao público interno tenham a ênfase desejada, contribuindo para a disseminação das informações e conhecimentos relativos ao processo de mudança organizacional e com a motivação da equipe.

**2.3 O coaching e a mudança.** A prática *coaching* está amplamente disseminada no ambiente organizacional, espaço onde o *executive coaching* contribui para a produção de um conhecimento que acelera o desenvolvimento de competências e atingimento de metas pessoais e organizacionais dos executivos. De acordo com Hermans [19] o estudo *Executive Coaching in Latin America*, (realizado por iniciativa da *Latin American Human Resource Partnership* – LAHRP), pesquisou 182 empresas de diferentes países latino-americanos, sendo 39

empresas do Brasil, e constatou que 84,6 já utilizam o mercado de *coaching* [19].

O *coaching* cresce também na sociedade em geral, tendo como objetivo assessorar o cliente (*coachee*)<sup>2</sup> na realização de metas e conquista de objetivos em diferentes campos da sua vida. O processo realizado por um *coach*<sup>3</sup>, portanto, ocupa espaço dentro e fora das empresas [20].

Para que as mudanças da transição da sociedade industrial para sociedade do conhecimento aconteçam, faz-se necessário compreender as diferentes formas pelas quais são produzidos os conhecimentos e o desenvolvimento de competências<sup>4</sup>. O *coaching* pode ser entendido como um processo de aprendizado que transforma intenções em ações [21]. Whitmore [22, p.210] fala especialmente sobre como “uma cultura dedicada à receptividade, à aprendizagem e ao *coaching* pode proporcionar a melhor oportunidade de vencer as águas agitadas das mudanças que as empresas estão enfrentando.”

Segundo Sveiby [23], na economia do conhecimento, as pessoas passam a ser geradoras de receita, isto é, o resultado financeiro das organizações vem por meio do aprendizado das pessoas, das suas novas ideias, dos novos clientes. E então, os valores do mercado passam a ser regidos pelos ativos intangíveis. Considerando que o objetivo do “*coaching* é desbloquear o potencial das pessoas para maximizar seu próprio desempenho” [22, p.17], esta prática é uma ferramenta que contribui para que os indivíduos gerem novos aprendizados mais rapidamente, o que em momentos de mudança faz muita diferença.

Esta forma de desenvolvimento atua diretamente na produção de novos conhecimentos, habilidade e atitudes, que só serão consideradas desenvolvidas caso sejam aplicadas e alcancem o resultado [24]. Ao considerar-se que a economia do conhecimento depende de profissionais que geram, organizam, aplicam, compartilham e disseminam o

<sup>2</sup> Pessoa que recebe o processo de *coaching*

<sup>3</sup> Profissional com formação em *coaching* que conduz o processo e é habilitado para a prática.

<sup>4</sup> Segundo o conceito de Maria Odete Rabaglio [25], para se desenvolver uma competência, é necessário os três componentes: conhecimento - saber, Habilidade - saber fazer e Atitude - fazer, aplicar o conhecimento.



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.

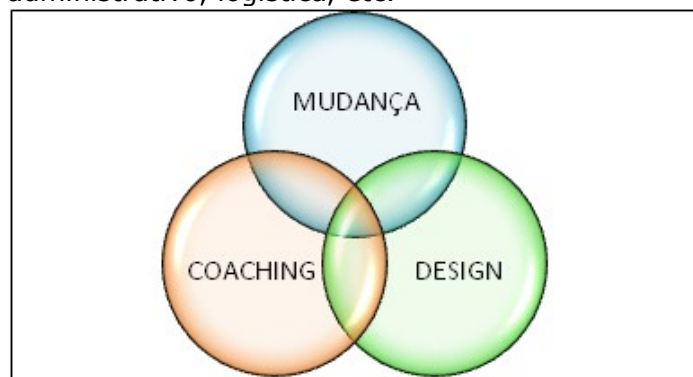
Já na Grécia antiga, Sócrates compreendeu que uma verdade não pode ser transmitida. Ela é uma experiência subjetiva, cabendo ao sujeito descobri-la por si-próprio. Nesse sentido, segundo Platão [26, p.15] a Maiêutica consiste em “conduzir o indivíduo a extrair de dentro de si mesmo uma nova perspectiva 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

totalidade, o que caracteriza a interdisciplinaridade [35].

Considerando a interdisciplinaridade, observa-se ainda que são utilizadas neste processo a visão conexionista, onde o conhecimento se estabelece nas conexões entre os especialistas e se direciona à resolução de problemas, ao mesmo tempo em que se considera a visão autopoética, em que o conhecimento se estabelece sob o foco da interpretação [29]. Neste sentido, considerando os paradoxos entre estas visões define-se a visão de mundo da pesquisa considerando o conhecimento, conforme Pacheco [30], “conteúdo ou processo efetivado por agentes humanos ou artificiais em atividades de geração de valor científico, econômico, social ou cultural”. A partir desta visão interdisciplinar do conhecimento, busca-se orientar a pesquisa de acordo com suas características.

Com relação ao problema, a pesquisa se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, uma vez que se considera o vínculo indissociável entre o mundo objetivo em que se manifesta a mudança estratégica e a subjetividade dos sujeitos envolvidos no processo, o qual não pode ser traduzido em números [31].

Observa-se uma pesquisa de natureza aplicada, onde a observação ex post facto expressa as soluções encontradas para uma situação estabelecida. A pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos passíveis de aplicação prática, dirigidos à resolução de problemas específicos [32]. Considerando os objetivos, verifica-se uma pesquisa exploratória e descritiva, onde se busca estabelecer o conhecimento preliminar sobre os assuntos, ao mesmo tempo em que se descreve o fenômeno observado [33].

O método científico proposto apresenta uma pesquisa centrada no pensamento situacional, onde os processos cognitivos se direcionam pela situação estabelecida. Ao mesmo tempo considera o pensamento abdutivo como ponto de partida para as possibilidades a serem adotadas no design do processo, buscando amparo no pensamento dedutivo, onde se parte do geral (teorias) para explicar o específico, neste caso o fenômeno da mudança estratégica [34].

Por fim, os procedimentos técnicos de pesquisa consideram: a revisão bibliográfica, com

o levantamento do material já publicado sobre o assunto; o levantamento documental, considerando os registros que não foram analisados; o estudo de caso com participação observante, onde a descrição do fenômeno é observada a partir da participação de especialistas; e a observação ex post facto, visto que as observações são realizadas após a ocorrência do fenômeno [31].

Para a realização deste estudo, teve-se acesso às informações e aos documentos do Projeto RenovAção em função de uma das autoras ter sido participante da frente de comunicação e pessoas do projeto. Como fontes documentais, foram analisados registros de apresentações de reuniões de *follow up*, apresentações sobre o projeto para grupos de estudantes de Gestão de Projetos, anotações pessoais de uma das autoras, arquivo pdf com o registro das ações motivacionais e de comunicação elaborado durante o processo de migração do sistema e e-mails.

A partir destas caracterizações, os dados coletados são tratados de maneira qualitativa. Sendo assim, os dados bibliográficos acerca de design e do *coaching* foram utilizados para a composição de uma lente de análise do fenômeno da mudança aplicáveis aos dados documentais e de observação organizados no ordenamento da estrutura de mudança definida.

## 2.5 O Caso Portobello

### 2.5.1 Contextualização da Empresa Portobello e do Projeto de Migração do ERP.

O Projeto RenovAção, foco deste estudo, foi realizado entre os meses de junho de 2012 e março de 2013, e a contextualização da empresa será feita com base a este período. No Projeto em questão, o desafio era implantar em oito meses a nova versão do ERP, sistema de operação integrada de todos os processos da empresa.

Empresa localizada em Santa Catarina de fabricação e comercialização de cerâmica, com funcionamento 24 horas por dia. Maior Rol de faturamento do ramo cerâmico no Brasil no ano de 2013<sup>5</sup>. Seus produtos chegam ao mercado por

---

<sup>5</sup> Dados coletados junto a empresa.

meio de quatro diferentes canais de vendas: engenharia - vendas para grandes construtoras, exportação, lojas varejistas de materiais de construção e uma rede de franquias. Esta característica torna seu processo mais complexo para a implantação de um sistema ERP, pois exige diferentes funções de um mesmo sistema, além de incluir novos stakeholders<sup>6</sup> no processo. A rede de franquia, possuía no momento do projeto 115 lojas espalhadas pelo Brasil.

Dos 2400 funcionários, cerca de 800 seriam impactados diretamente pelas mudanças no sistema ERP. A equipe responsável pelo projeto era composta por 180 profissionais de diferentes setores, com diferentes formações profissionais e diferentes níveis de escolaridade. Além dos funcionários, estavam envolvidos 20 consultores parceiros, de uma consultoria especializada em implantações como estas. Dentro do projeto, os 180 funcionários eram denominados: líderes de frente, facilitadores, usuários e multiplicadores do sistema.

A empresa já havia passado por projetos semelhantes em 2004, quando foi realizada a implantação deste sistema e em 2011, focada em uma área específica da empresa. Em ambos houve problemas para o sistema entrar no ar dentro do prazo previsto, gerando prejuízos seja pela falta de produtividade ou pelo tempo a mais para fechar os itens planejados.

Com receio de passar novamente pelos problemas anteriores, foram definidas estratégias para que o projeto fosse conduzido de forma a gerar mudanças consistentes e evitando perda de produtividade da empresa. Num projeto como este os profissionais precisam construir as bases para o novo sistema, fazendo as correções necessárias nos processos e paralelamente manter suas rotinas de trabalho, no sistema já em operação.

A Migração do sistema era necessária, pois a empresa responsável pelo ERP estava trocando sua versão e a partir de 2013 não ofereceria mais suporte para correção de erros e apoio 24x7, característica necessária para empresas com o modelo de negócio em questão. O risco de ficar sem suporte é incalculável, uma vez que o

sistema deve oferecer: garantia de atualizações legais e fiscais; cobertura de correções de eventuais erros e de segurança; acesso a novas funcionalidades; suporte a alterações de hardware (equipamentos); cobertura de suporte 24 horas X 7 dias; e atualização do sistema necessária para garantir que o sistema contemple as atualizações legais e correções de eventuais erros, assim como novas funcionalidades.

Além da motivação técnica, havia também a motivação funcional, isto é, a oportunidade de revisão dos processos industriais; a introdução de telas otimizadas e amigáveis, reduzindo tempo operacional e consequentemente gerando ganhos de produtividade, a redução com customizações existentes; e a implantação de novas funcionalidades sugeridas por um projeto de revisão de cadeia de valor da empresa.

Nos parágrafos acima fica evidente a necessidade de mudança incrementais e estruturais [9,2]. Diante da necessidade de mudança do sistema e das experiências do passado a empresa listou os pontos que contribuíram para os sucessos e insucessos de seus projetos anteriores e pesquisou fatores que contribuíram para sucessos em outros projetos e organizações definindo assim algumas estratégias.

Os desafios do projeto, segundo o gerente responsável eram: restabelecer a confiança dos stakeholders do projeto; quebrar o estigma do projeto anterior - Projeto Ação, realizado em 2004; e vender o projeto, pois pelos itens anteriores, as dificuldades iniciaram antes do projeto começar.

**2.5.2 Variáveis Importantes.** Como estratégia inicial a empresa avaliou criteriosamente o cenário que possuía, tal como o *coach* faz com seu *coachee* - investiga a situação para então poder traçar o plano de ação. A tarefa era identificar o que havia falhado nos projetos anteriores e o que poderia ser mantido e aperfeiçoado para definir quais os pontos estratégicos para este projeto. Chegou-se a três pilares que seriam acompanhados rigorosamente. O quadro 1 mostra estes três pilares.

<sup>6</sup> Pessoa ou grupo que tem alguma relação ou é impactado direta ou indiretamente pelo o negócio. Pode ser investidor, funcionário, comunidade, cliente, etc...



<b>ESCOPO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Migrar o ERP – todos os setores</li> <li>- Integrações – 19 sistemas diferentes</li> <li>- Customizações - 500</li> </ul>
<b>TIME DO PROJETO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoio estratégico</li> <li>- Apoio Executivo e Operacional</li> <li>- Gerencia do Projeto</li> <li>- Líderes de Frente</li> <li>- Facilitadores</li> <li>- Usuários e Multiplicadores</li> </ul>
<b>PONTOS DE CONTROLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentações por Fase – Revisadas e Aprovadas pelos participantes;</li> <li>- Status Reports Semanais – Gerenciais;</li> <li>- Metodologia – Documentação de Projeto em ambiente da empresa</li> <li>- Últimos 45 dias antes da virada intensificar a frequência Comitê Operacional e com Usuários e Multiplicadores.</li> </ul>

**Quadro 01:** Definições estratégicas e basilares do Projeto RenovAção.

**Fonte:** elaborado pelos autores com base nos documentos consultados na empresa. Fonte primária (2015).

O Escopo foi definido e não foi alterado. Este ponto, na opinião do gerente de projeto foi crucial. Houve, em diferentes momentos, tentativas de se alterar o escopo, porém, coube ao *Sponsor* e Gerente de Projeto não ceder a este pedido.

Os pontos de controle permitiram a correção de rumo, tão logo se percebesse algo fora do planejado. Cada nível de envolvimento tinha uma agenda específica: nível estratégico - reunião a cada 45 dias; nível operacional, 15 dias para reuniões do comitê e 7 dias para reunião de *follow up* da operação nas áreas. A equipe técnica do projeto fazia reuniões diárias de *follow up*.

Interessante acrescentar que mesmo criando estas reuniões de acompanhamento, dois meses após o início do projeto, percebeu-se que não havia sido suficiente. Em determinado momento, a equipe responsável por pessoas identificou na relação com os funcionários, que a operação não se sentia segura com o projeto, cronograma e funções, além de não se perceber informada o suficiente. Notou-se que nem todas as lideranças estavam repassando as informações das reuniões previstas inicialmente. Decidiu-se então, implementar uma reunião matinal, quinzenal e posteriormente semanal, aberta a todos os participantes do projeto, para tirar dúvidas e passar uma visão geral do cronograma e das ações. Quanto ao time do projeto, objeto de

estudo do artigo em questão, será explorado mais detalhadamente no próximo tópico.

**2.5.3 As ações de Coaching na formação do time de projeto.** O Projeto RenovAção contou com uma equipe interdisciplinar composta por funcionários de todas as áreas da Empresa. Também compunham a equipe profissionais especialistas de uma consultoria, que foi criteriosamente escolhida, inclusive tinha sido eleita em 2011 como a melhor empresa de implementação do sistema ERP em questão do Brasil.

Escolher bem o time de trabalho foi um dos passos estratégicos: desde a seleção das consultorias envolvidas, até os funcionários que seriam alocados totalmente ou parcialmente para o projeto. O cuidado foi aplicado em todos os níveis. O *Sponsor* do projeto era alguém influente, que tinha relacionamento adequado com a diretoria e que conhecia tecnicamente o desafio. Os gerentes envolvidos nos comitês, também foram pensados considerando seu grau de influência e envolvimento nos processos em questão. E assim foi até a seleção do último funcionário envolvido.

Para a seleção foram considerados o perfil pessoal e técnico, pois o sistema exigiria que o usuário dominasse seu processo de trabalho para poder fazer os testes e dar as orientações na parametrização do sistema.

O estilo Coaching foi a ferramenta utilizada para esta seleção, pois na relação de confiança com cada líder de frente, o *Coach* - ora desempenhado pelo RH, ora pelo Gerente de Projeto -, desafiava-o a escolher aquele funcionário que ele sabia que poderia contar. Era apresentado o desafio e construídas em conjunto as ações para se alcançá-lo.

O quadro 2 mostra o formato do time de projeto, evidenciando seus diferentes níveis e papéis.



**Quadro 02:** Papéis e responsabilidades do time de projeto.

**Fonte:** elaborado pelos autores com base nos documentos disponibilizados pela empresa. Fonte primária (2015).

É importante destacar que os papéis foram bem definidos e comunicados para os envolvidos. Novamente o Coaching aparece na transparência da comunicação e no convite de que cada um reflita sobre sua função: o que já domina e o que precisa para poder desenvolver as competências não dominadas. Um dos workshops de integração e alinhamento tinha o tema: Qual o seu Talento?

Nesta etapa entrou o planejamento de capacitação. Foram realizados workshops de apresentação do programa, integração entre os funcionários participantes e alinhamento de papéis e responsabilidades. Em todas as atividades foram avaliados o perfil dos envolvidos para elaboração das dinâmicas e do conteúdo. Foram registrados 1253 pessoas treinadas pela área de recursos humanos. A empresa não controlou as horas de treinamento "on the job",

isto é, no posto de trabalho, e as simulações de sistemas que aconteciam paralelamente em todos os ambientes de trabalho e que compuseram o desenvolvimento e a criação de novos conhecimentos da empresa e das pessoas. Os treinamentos eram predominantemente de caráter técnico e foram realizados pelos consultores contratados, pelos funcionários de TI e em alguns casos, por usuários chaves mais experientes.

Como a multiplicação de informação era um ponto relevante para o sucesso, foram programadas turmas de treinamento em técnicas de apresentação e oratória. Estes treinamentos tinham dois objetivos: capacitar e motivar. Os conhecimentos adquiridos seriam úteis para toda a vida e poderiam ser aplicados em outras situações da vida do indivíduo. O efeito foi muito bom, segundo o relato dos participantes. Ao avaliar o formato dos treinamentos e a escolha dos temas, é possível identificar o Coaching presente no desenvolvimento de competências para que o *coachee*/funcionário possa ampliar seus conhecimentos e suas atitudes, desenvolvendo novas formas de agir.

Uma das técnicas para o trabalho de *coaching* é o engajamento e o compromisso do *coachee* para o atingimento do objetivo definido, e para isto, o convite para a participação de cada profissional foi elaborado cuidadosamente pela equipe de comunicação.

**2.5.4 A comunicação e o papel de design no processo.** Desde a criação de uma marca gráfica exclusiva até o desenvolvimento de ações diárias, semanais e quinzenais, utilizando diferentes ferramentas de endomarketing, a comunicação junto ao público interno da organização e a utilização de design neste processo foram pontos cuidadosamente aplicados, visando contribuir no projeto de mudança.

Investir na ações comunicativas foi considerado essencial para o processo de mudança, pois ao avaliar os casos de insucesso do passado, ficou evidente que a comunicação e o engajamento eram pontos falhos, com espaço para melhoria. Informar, engajar e motivar eram os objetivos principais da área de pessoas. A empresa precisava que os participantes

envolvidos se dedicassem além do normal para cumprir o prazo definido. A empresa optou por dedicar uma pessoa exclusivamente para este tema, além de outra funcionária dedicada parcialmente e do envolvimento direto da coordenadora de gestão de pessoas.

Além do público interno à organização, as ações de comunicação relativas ao processo de mudança foram direcionadas a alguns clientes específicos, como os franqueados, por também utilizarem o sistema ERP em suas lojas. As ações desenvolvidas compreenderam diversas frentes como comunicação direta, peças gráficas, reuniões, eventos, vídeos e presentes/brindes para os envolvidos.

O desenvolvimento da marca gráfica do projeto “RenovAção” (Figura 2) levou em consideração a existência de uma marca gráfica no projeto anterior, o chamado “Projeto Ação”, de 2004. Como os resultados deste não foram satisfatórios, a criação de uma marca para o novo projeto procurou utilizar características diferentes, para evitar que os problemas do projeto anterior fossem associados ao novo projeto. Como primeira diferenciação observa-se a atribuição de um novo nome ao projeto de mudança - de “Ação” em 2004, passou a se chamar “RenovAção” em 2012/2013. Outra mudança relevante foi o uso de novas cores e de uma agência especializada para desenvolver a nova marca gráfica. Enquanto o “Projeto Ação” usava o vermelho e o amarelo, a marca gráfica do projeto “RenovAção” optou pela utilização de azul escuro e cinza (Figura 2).



**Figura 2:** Marca gráfica do Projeto RenovAção  
**Fonte:** Portobello SA, 2013.

Trata-se de uma marca gráfica formada apenas por logotipo das palavras “Projeto” e “RenovAção”, com um grafismo em formato de um traço fino abaixo de “Ação”. O destaque é

dado a palavra “RenovAção”, sendo que em “Ação” é usado um logotipo exclusivo desenvolvido para a empresa. A tipografia irregular, que remete a escrita manual, bem como a leve curvatura do grafismo localizado sob a palavra “Ação” sugerem uma sensação de dinamismo, necessária para representar o caráter de mudança do projeto em questão. A escolha pelo tom de azul escuro, além de diferenciar do vermelho usado no projeto anterior, remete a marca gráfica da empresa Portobello, cujo tom de azul é muito próximo, reforçando a noção de que é um projeto interno da empresa, que objetiva aprimorar os processos para todos os envolvidos nela.

Além da marca gráfica, foram usados padrões de cores, tipografia e composição, que em conjunto formaram uma identidade visual do projeto. A identidade visual foi usada em todas as peças gráficas relativas às ações de mudança, como convites para os eventos, faixas, brindes, banners e fundo de telas, garantindo uma consistência entre todo o material do projeto.

Para garantir que a comunicação atingiria a todo o público multifuncional foram executadas diferentes estratégias em diferentes momentos. Desde reuniões com os diferentes públicos e com frequências específicas para cada, realizou-se também visitas aos setores tanto pelo RH quanto pelo gerente de projeto, Workshop de Alinhamento de papéis e cronograma, matérias quinzenais no Jornal Mural - cujo objetivo era deixar informado o público da empresa como um todo, mesmo os que não tinham participação direta no projeto; pauta na “Comunicação Direta – Gestor/Equipe” - programa de comunicação direta do líder de produção e logística com seus operadores; ações motivacionais no simuladão<sup>7</sup> do feriado (15/11); reunião de *follow up* quinzenal com toda a equipe de 180 pessoas; reunião de definição de GO/Não GO do projeto - presença de toda a diretoria da empresa, diretoria da consultoria, todos os líderes de frentes para decisão compartilhada sobre migrar ou não na data planejada; pauta especial da virada no Jornal Mural de fim de ano;

<sup>7</sup> Grande simulado da virada: dia em que o sistema seria testado com todos os processos em funcionamento ao mesmo tempo para identificar os principais *gaps* a serem solucionados antes da virada oficial.

participação do Presidente da empresa no evento pós virada em 07/01/13; evento de encerramento do projeto com participação de toda a diretoria, entrega de brindes e bolo comemorativo em março/13<sup>8</sup>.

A produção de vídeos auxiliou no processo, tanto como forma de orientar o público interno sobre as mudanças do sistema, quanto para apresentar feedbacks sobre as etapas já vencidas, motivar a equipe e, ao final, apresentar os principais ganhos e agradecer a dedicação. Foram distribuídos presentes e brindes com uma qualidade diferenciada em diferentes etapas do processo: presentes de fim de ano, mochila ao final do projeto e camisa polo com a logomarca do projeto. Estas ações aumentam a motivação dos funcionários e serviram como forma de agradecimento pela atenção que estava sendo dada ao processo.

Como a grande virada do sistema ocorreria na primeira semana do ano, era fundamental manter não só o funcionário motivado, como também estar atento à sua família, que não o teria por perto em datas especiais. Foi entregue entre o natal e o ano novo um panetone com um uma caixa de chocolates nobres e uma carta de agradecimento à família do funcionário. Nas redes sociais, alguns funcionários compartilharam sua sensação de alegria e surpresa com o mimo feito pela empresa. Notou-se que além do engajamento dos funcionários envolvidos diretamente, estes brindes geraram um ganho indireto para a organização. Alguns funcionários que não estavam participando, passaram a sentir um desejo de pertencer, criando uma imagem positiva sobre projetos e abrindo espaço para novos participantes em oportunidades futuras.

**2.5.5 Resultados e realizações.** Ao questionar a empresa sobre os resultados e números do projeto eles apresentam: 18.000 horas de consultoria; 300 customizações/integrações; 400 relatórios desenvolvidos para a empresa; 1.253 pessoas treinadas. O quadro 3 é um resumo apresentado pelo Gerente de TI da empresa como lições aprendidas.

<sup>8</sup> Informações obtidas no manual de registro das ações do Projeto Renovação elaborado pela estagiária de endomarketing da empresa em 2013.

	<b>Projeto Renovação</b> Migração da versão do ERP
<b>ESCOPO</b>	Rígido, respaldado
<b>RISCOS</b>	Conhecido dos stakeholders, planos de mitigação, decisão em grupo (GO/no GO)
<b>COMUNICAÇÃO</b>	Geral, multinível, constante
<b>PESSOAS</b>	Tão ou mais importante que a parte técnica, foi reconhecido como sucesso no projeto, engajamento pleno
<b>GESTÃO</b>	Participativa, colaboração continua dos gestores da empresa

**Quadro 03:** Lições aprendidas

**Fonte:** apresentação realizada pelo gerente de TI em junho/13 para alunos do curso de pós-graduação em Gestão de Projetos da Univali (2013).

Durante as observações realizadas foi possível perceber nas feições a expressão de dever cumprido, integração, companheirismo, vibração com a vitória, vontade de solucionar os problemas.

No simuladão, evento realizado num sábado, 15/11/12, que reuniu os 200 funcionários, com camisa do projeto, o horário de encerramento era 17h e, em muitas das salas, era necessário insistir para que as pessoas parassem os testes, e fossem para a sala na reunião de encerramento. As pessoas queriam ficar e garantir que seu papel estava cumprido, fazer mais um teste para ter certeza. Um dos funcionários da TI foi elogiado por quatro usuários chaves. Eles citaram sua paciência, atenção e dedicação no atendimento às suas dúvidas.

No evento da virada, realizado na tarde do dia em que o sistema migrou da versão antiga para a nova, e que contou com a participação de toda a diretoria, às 16h foi emitida a primeira nota fiscal, indicando que, de forma geral, o objetivo tinha sido alcançado. O projeto teria ainda mais 60 dias de ajustes e correções, conforme agenda planejada, porém a equipe tinha atingido a meta e a empresa não parou de funcionar nem um dia além das paradas programadas. No



encerramento do projeto o diretor responsável pelo novo escritório de projetos que estava sendo implantado na empresa comentou: "o Projeto RenovAção deve servir como projeto referência para os que virão!"

**3. CONCLUSÃO.** Tomando como base o estudo sobre a perspectiva interdisciplinar da condução do processo de mudança, buscou-se apresentar os aspectos relativos ao papel de design na comunicação e do *coaching* ambientados na adoção de uma nova versão do ERP na empresa Portobello.

Os aspectos de design na comunicação presentes na mudança estratégica foram caracterizados a partir do levantamento do contexto, do público e da implementação dos princípios de design gráfico ao desenvolvimento da marca e do material utilizado no processo de mudança. As relações entre o *coaching* e a mudança se estabeleceram a partir do planejamento das ações na formação do time do projeto, na elaboração das estratégias de capacitação e engajamento e no suporte aos gestores do projeto, auxiliando-os na leitura do funcionamento do grupo, possibilitando a criação de novas estratégias de comunicação sempre que necessário. Os impactos do *coaching* e do design no envolvimento e no desenvolvimento de pessoas no processo de mudança foram verificados a partir da análise das ações implementadas na adoção do sistema ERP na Portobello.

Observa-se que os vieses interdisciplinares no processo de adoção da nova versão da ERP na empresa Portobello podem ser percebidos em diferentes perspectivas, dentre elas as dimensões do *coaching* e do design, considerando suas contribuições, que muitas vezes se fundem, se convergem, não sendo possível dissociá-las. Percebe-se a influência do design na comunicação, com o envolvimento da equipe, unindo os profissionais e motivando-os. De certa forma, percebe-se a busca pelo fortalecimento da identidade organizacional a partir do design na comunicação. A influência do *coaching* é percebida no envolvimento das pessoas no processo de mudança. A melhoria no desempenho de muitos dos profissionais envolvidos e seu destaque ao realizar as

atividades que lhes cabiam, fizeram com que muitos profissionais fossem cogitados para promoções nos meses seguintes ao término do projeto.

Ressalta-se que como enfoque interdisciplinar o trabalho buscou ressaltar os aspectos relativos às dimensões da comunicação e da gestão de pessoas, a partir do design e do *coaching* respectivamente. Não foram abordados aspectos relativos às outras dimensões interdisciplinares do projeto. Pode-se, portanto, observar diversas perspectivas para estudos futuros de outros processos de mudança. Da mesma forma, reconhece-se a limitação do estudo com relação à aplicação do método a outros projetos, uma vez que cada organização é única. Talvez este relato possa inspirar ações, ou mesmo ampliar possibilidades de ações em desafios similares.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] POMBO, O. **Epistemologia da interdisciplinaridade**. Seminário Internacional Interdisciplinaridade, Humanismo, Universidade, Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 12 a 14 de Novembro 2003.
- [2] ALVES, J. B. M. **Teoria geral de sistemas: em busca da interdisciplinaridade**. Florianópolis: Stela, 2012.
- [3] MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- [4] MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. - 7. ed. - São Paulo: Atlas, 2007.
- [5] BRUUN, H.; HUKKINEN, J.; HUUTONIEMI, K.; KLEIN, J. T. **Promoting interdisciplinary research: the case of the academy of Finland**. Helsinki: Academy of Finland, 2005.
- [6] LEGGE, J. **I ching: o livro das mutações**. Florianópolis: Hemus, 2004.
- [7] COSTA, S. G.; VIEIRA, L.; RODRIGUES, J. N. **Gestão da mudança: explorando o comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2010.
- [8] KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.



[9] BILHIM, J. A. F. Mudança organizacional. In COSTA, S. G.; VIEIRA, L.; RODRIGUES, J. N. **Gestão da mudança:** explorando o comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 2010.

[10] BAUER, R. **Gestão das mudanças.** São Paulo: Atlas, 1999.

[11] PERASSI, R. **Texto de apresentação da disciplina gestão da mídia e sensorialidade.** Florianópolis, SC: Pós-Design/UFSC, 2014.

[12] DIAS, A. R. **O conhecimento da marca nas organizações:** modelo de aplicação da linguagem publicitária na intranet - publamarca. Tese (Doutorado). Programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

[13] BERNSEN, J. **Design:** defina primeiro o problema. Florianópolis: SENAI\LBDI, 1995.

[14] VILLAS-BOAS, André. **O que é [e o que nunca foi] design gráfico.** Rio de Janeiro: 2AB, 2007.

[15] STRUNCK, G. **Como criar identidades visuais para marcas de sucesso:** um guia sobre o marketing das marcas e como representar graficamente seus valores. Rio de Janeiro: Rio Books, 2007.

[16] FRASCARA, J. **Diseño gráfico y Comunicación.** Buenos Aires: Ediciones Infinito, 2000.

[17] ESCOREL, A. L. **Efeito multiplicador do design.** São Paulo: SENAC, 2000.

[18] DONDIS, D. A. **Sintaxe da Linguagem Visual.** São Paulo: Martins Fontes, 2007.

[19] HERMANS, M. **Executive coaching in Latin America - executive report.** [http://www.coachfederation.org/files/includes/docs/147-Research-Report---Executive-Coaching-in-Latin-America-\(M.-Hermans\).pdf?\\_ga=1.169558433.1643467524.1415106263](http://www.coachfederation.org/files/includes/docs/147-Research-Report---Executive-Coaching-in-Latin-America-(M.-Hermans).pdf?_ga=1.169558433.1643467524.1415106263), em 11/11/2011. Acessado em 04/11/2014.

[20] MATTA, V. **Coaching:** a profissão que mais cresce no mundo. Disponível em <http://www.sbcoaching.com.br/blog/tudo-sobre-coaching/coach-profissao-que-mais-cresce-mundo-2/#comment-740>, 3 de setembro de 2013. Acessado em 04/11/2014.

[21] MUNIZ, A. R. TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. **Return on investment em gestão**

**de pessoas:** análise dos benefícios e indicadores de performance em processos de coaching na atualidade. Disponível em [http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2010/anais/arquivos/0062\\_0118\\_01.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0062_0118_01.pdf). Acessado em 04/11/2014.

[22] WHITMORE, John. **Coaching para aprimorar o desempenho:** os princípios e a prática do coaching e da liderança. - São Paulo : Clio Editora, 2012.

[23] SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações:** gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1998.

[24] FLAHERTY, J. **Coaching:** desenvolvendo excelência pessoal e profissional. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2010.

[25] RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências.** - Rio de Janeiro : Qualitymark, 2006.

[26] PLATÃO. **Apologia de Sócrates.** Tradução Sueli Maria de Regino. -- São Paulo : Martin Claret, 2009. -- (Coleção a obra prima de cada autor : 20).

[27] LAGES, Andrea. **Coaching com PNL:** o guia prático para alcançar o melhor em você e em outros: como ser um coaching master. 2ª Ed. Reimp. 2012. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

[28] CRESWELL, J. W. **Pesquisa de métodos mistos.** Porto Alegre: Penso, 2013.

[29] VENZIN, M.; KROGH, G.; ROOS, J. **Future research into knowledge management, in knowing in firms,** org. Von Krogh and Dirk Kleine, 1998.

[30] PACHECO, R. C. S. Aderência de tese ou dissertação ao EGC. Apresentação de aula. **Disciplina seminários de pesquisa EGC/UFSC.** Florianópolis (SC): EGC, 2014.

[31] SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** - 4. ed. rev. atual. - Florianópolis: UFSC, 2005.

[32] GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: UFRGS, 2009.

[33] GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2007.

[34] FIALHO, F. A. P. Ciclos cognitivos da pesquisa. Apresentação de aula. **Disciplina**



**Introdução às Ciências da Cognição.**  
Florianópolis (SC): EGC, 2015.

[35] RAMPAZZO, L. **Metodologia científica:**  
para alunos de graduação e pós-graduação. São  
Paulo: Loyola, 2005.