



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