

TOP SER HUMANO 2018

GETNET S/A

**MULTIPLICADORES INTERNOS: COMPARTILHANDO CONHECIMENTO E
GERANDO RESULTADOS**

CLEYSON MARTINS NEVES

LETIELE VIEIRA DA SILVA GRANA

PORTO ALEGRE

2018

RESUMO DO TRABALHO

O Programa Multiplicadores Internos lançado no ano de 2017 tem como objetivo fomentar nos colaboradores o processo de aprendizagem e disseminação do conhecimento, baseados nos Pilares Estratégicos da Getnet, garantindo a abrangência para 100% dos colaboradores e a perpetuidade do nosso negócio.

A Getnet é uma empresa de meios de pagamento do grupo Santander e está posicionada entre as três maiores empresas de pagamentos eletrônicos no Brasil, possuindo mais de 2000 colaboradores alocados em três sedes: Campo Bom, Porto Alegre e São Paulo. Na América Latina possui dois reconhecimentos: 4ª maior adquirente na América Latina e 2ª maior empresa em número de transações pela internet (2016), segundo dados do The Nilson Report, uma das mais respeitadas publicações de análises globais sobre o mercado de cartões e indústria de meios de pagamento.

O programa surgiu para cumprir parte das demandas de capacitação com conhecimento interno alinhado aos norteadores estratégicos da Getnet: Clientes, Qualidade, Eficiência, Pessoas e Inovação. A prática de disseminação e compartilhamento de conhecimentos por parte dos colaboradores já estava presente na cultura da companhia, porém muito voltada para questões técnicas do negócio, para um público restrito e realizadas conforme demandas pontuais.

Em 2018, o desafio é consolidar o Programa de Multiplicadores Internos e estender para o *online*, e assim ampliar os módulos dos multiplicadores, avançando com treinamentos do Saber – plataforma online de educação corporativa, viabilizando o conhecimento das equipes e atingir 100% dos colaboradores nível Brasil.

Ter um programa de multiplicadores internos ajuda na gestão de conhecimento, pois dissemina as teorias com aplicação prática na Getnet. É uma forma eficaz de consolidar a cultura que estamos trabalhando.

SUMÁRIO

1-INTRODUÇÃO.....	4
2 O PROGRAMA.....	6
2.1 OBJETIVOS DO PROGRAMA.....	6
2.2 PÚBLICO-ALVO.....	8
3 AS ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DA SOLUÇÃO.....	8
3.1 PLANEJAMENTO.....	10
3.2 MAPEAMENTO DOS COLABORADORES PARA SEREM MULTIPLICADORES INTERNOS.....	10
3.3 MAPEAMENTO DOS TEMAS X TIME DE MULTIPLICADORES INTERNOS.....	12
3.4 FORMAÇÃO DO TIME DE MULTIPLICADORES INTERNOS.....	13
3.5 IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA.....	15
3.6 ACOMPANHAMENTO DOS MULTIPLICADORES INTERNOS.....	17
4 INDICADORES.....	19
4.1 RESULTADOS (MULTIPLICADORES X DEMAIS COLABORADORES X ORGANIZAÇÃO.....	19
CONCLUSÃO.....	23

1 INTRODUÇÃO

A Getnet iniciou suas atividades em 2003, na cidade de Campo Bom/RS. Com um sonho grande, sempre desenvolveu produtos e serviços que intermediam as relações entre consumidores e lojistas por transações eletrônicas e assim ganhou relevância nacional. Foi então que, em conjunto com o maior banco internacional do Brasil, viram uma oportunidade: transformar o mercado brasileiro de meios de pagamento. Em 2010, nasce a parceria Santander Getnet, que quebra o duopólio entre Visanet (atual Cielo) e Redecard (atual Rede), passando a transacionar os cartões em suas “maquininhas”. Em 2014, o Santander decide investir ainda mais no negócio e a Getnet passa a ser uma empresa do Grupo Santander. Atualmente, o mercado de aquisição possui aproximadamente 30 instituições de pagamento.

Neste processo, a Getnet foi pioneira na abertura do mercado, possibilitando a entrada de outros players no segmento de aquisição. Desde a quebra de exclusividade das bandeiras Visa e MasterCard, o regulador segue aplicado medidas com o objetivo de estimular a concorrência e aumentar a penetração de cartões como um meio de pagamento. Este mercado cresce em média 13% ao ano, a Getnet mais de 30% em faturamento, e os novos entrantes cerca de 100%, evidenciando a alta competitividade e assim favorecendo aos consumidores, desde microempreendedores até grandes varejistas.

Ao longo dos anos, as formas de educação passaram por transformações, desde a forma de ensinar passando para a forma de aprendizado, onde os espaços prezam a horizontalidade e a experiência dos indivíduos. A autora Eboli (2010) ratifica que o conhecimento deixa de ser monopólio de especialistas e ganham autonomia na sua execução. Desta forma, as organizações necessitam olhar com atenção para esta mudança e compreender que o conhecimento está intrinsecamente conectado ao ser humano e ao modo como as pessoas se apropriam dele e o transformam diariamente. SVEIBY (1998), reconhece que trabalhar a Gestão do Conhecimento não é mais uma forma de eficiência operacional. Já faz parte da estratégia empresarial.

Conforme Garvin (1993) organizações que aprendem são organizações capacitadas em criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos e insights. Assim, a educação na organização tem o papel de transformar os indivíduos para a

sustentação do negócio. Já Luchesi (2012) entende que o conhecimento existente nas organizações deve ser usufruído por todos os colaboradores.

Ao entender que o conhecimento dentro das organizações permeia todos os processos, áreas e relações, também é entendido que qualquer colaborador pode contribuir para a disseminação. Desta forma o indivíduo ensina e é ensinado simultaneamente. De acordo com Eboli (2010) o conhecimento e aprendizagem, deixam de ser monopólios dos especialistas em sala de aula, extrapolam os centros de treinamento e ganham autonomia na sua execução.

O Programa de Multiplicadores Internos surgiu da necessidade de atender às demandas de treinamento e desenvolvimento com capital intelectual interno, com o objetivo de aproximar a área de Educação Corporativa da estratégia da Getnet, por meio dos pilares do programa de Negócio, Cultura, Gente e Gestão. O Programa conectou ações internas para o seu desenvolvimento como a avaliação de competências realizada anualmente, onde usou o PDI – Plano de Desenvolvimento para analisar as necessidades dos colaboradores. Além de estar aderente ao Perfil Cultural da Getnet, que é o grande norteador para novas práticas de desenvolvimento.

Entende-se que a prática de disseminação e compartilhamento de conhecimento era uma realidade no território da companhia, mas acontecia de forma descentralizada e não estruturada. Com o Programa de Multiplicadores Internos foi construído para fomentar a cultura de disseminação e gestão do conhecimento, trazendo padronização e relevância para as ações de multiplicação, além de preparar os profissionais para determinada atividade.

Considerando a complexidade do mercado de aquisição e a distribuição geográfica da Getnet, como desenvolver um programa de educação corporativa ágil, eficiente e engajador? A estratégia do programa consiste em reconhecer o capital intelectual existente na organização e trazer o protagonismo dos colaboradores.

O atual projeto aborda o processo de desenvolvimento, mapeamento, implantação e os resultados do Programa Multiplicadores Internos, lançado em 2017 na Getnet. A condução deste projeto contou com as referências de autores como: Eunice Luchesi, Marisa Eboli, Karl Erick Sveiby, Peter Senger e Peter Drucker.

2 O PROGRAMA

Na sequência descreveremos as etapas do programa, o processo de construção, implementação e os principais indicadores e seus respectivos resultados.

2.1 OBJETIVOS DO PROGRAMA

No que tange as Organizações, o mundo contemporâneo traz consigo todas suas nuances e desafios organizacionais. Neste contexto, a área de Capital Humano se torna, cada vez, essencial para apoiar na condução dos processos de conhecimento, desenvolvimento, educação e transformação necessários a sobrevivência dos negócios.

“A essência da organização do século XXI está em trabalhadores com conhecimento culturalmente diverso. Nela trabalho e aprendizagem são essencialmente a mesma coisa, com ênfase no desenvolvimento da capacidade do indivíduo de aprender” (MEISTER, 1999, p. 2).

Identifica-se que dentro do quadro de colaboradores, já existia a prática de disseminação e compartilhamento de conhecimento, porém não de uma forma estruturada e capitaneada pela área de Educação Corporativa, que atualmente desempenha o papel de identificações de melhores soluções educacionais para a companhia.

A partir deste entendimento, foi criado o programa que teve como principal objetivo construir a cultura de disseminação e gestão do conhecimento, garantindo a perpetuidade do nosso negócio. Luchesi (2012) acredita que o conhecimento permeia todas as interfaces da organização:

“A gestão do conhecimento parte da premissa de que todo o conhecimento existente nas organizações, na cabeça das pessoas, nas veias dos processos e no coração dos departamentos, pertence também à organização. Em contrapartida, todos os colaboradores podem usufruir de todo o conhecimento presente na organização”. Luchesi, 2012.

Alinhado a teoria que o conhecimento pertence à organização, o programa foi criado na Getnet com o objetivo de fomentar nos colaboradores o processo de aprendizagem e disseminação dos conhecimentos, baseados em quatro pilares: negócio, cultura, gente e gestão.

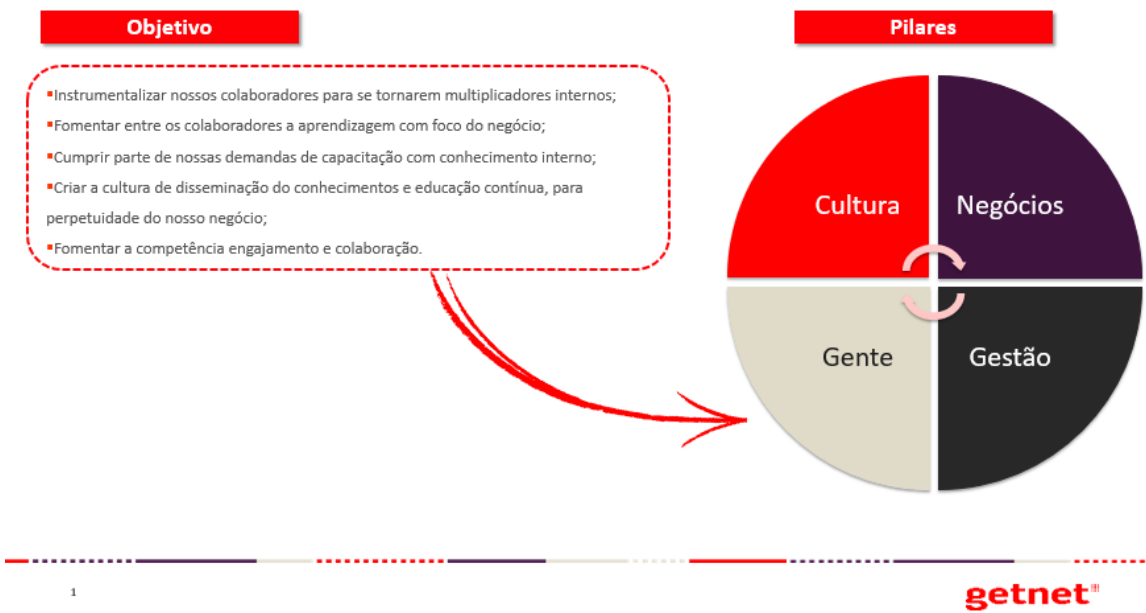
Os pilares têm a funcionalidade de direcionar o aprendizado de acordo com o tema que será abordado na capacitação liderada pelo Multiplicador.

- Negócio: temas relacionados ao negócio da Getnet;
- Cultura: temas que reforçam a cultura dentro da organização;
- Gente: temas relacionados ao desenvolvimento de pessoas;
- Gestão: Temas relacionados a gestão dos processos e governança e ferramentas que possam auxiliar na gestão.

No novo cenário organizacional, o mundo contemporâneo traz consigo muitos desafios e oportunidades. Neste contexto, a economia do conhecimento se impõe, sendo a área de Capital Humano cada vez mais essencial para apoiar na condução dos processos de transformação, disseminação e gestão do conhecimento necessários para perpetuidade dos negócios. Alinhado a este conceito, Druker (1993) reforça que no passado, as fontes de vantagem competitiva eram o trabalho e os recursos naturais, agora e no próximo século, a chave para construir a riqueza das nações é o conhecimento.

As organizações necessitam olhar com atenção para esta mudança e compreender que o conhecimento está intrinsecamente conectado ao ser humano e ao modo como as pessoas se apropriam dele e o transformam diariamente. SVEIBY (1998), reconhece que trabalhar a Gestão do Conhecimento não é mais uma moda de eficiência operacional. Faz parte da estratégia empresarial.

Desta forma, o presente projeto está conectado aos pilares estratégico da Getnet, buscando a disseminação de conteúdos que possam sustentar todos os pilares de Clientes, Qualidade, Eficiência, Pessoas e Inovação, e garantir assim, a perpetuidade do nosso negócio. Neste sentido, Garvin (1993) deixa claro seu posicionamento sobre “organizações que aprendem são organizações capacitadas em criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos e insights”.



2.2 PÚBLICO-ALVO

Neste projeto serão considerados dois conceitos de público alvo:

- 1º colaboradores que são multiplicadores internos – 67 colaboradores;
- 2º colaboradores que participam das turmas ministradas pelos multiplicadores internos – 2169 colaboradores.

O programa possibilita a participação de 100% dos colaboradores das diversas áreas.

3 AS ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DA SOLUÇÃO

O programa foi construído para aproveitar e reconhecer o capital intelectual da Getnet e também para atender parte das demandas de capacitação com conhecimento interno alinhado aos norteadores estratégicos da Getnet. A prática de disseminação e compartilhamento de conhecimentos por parte dos colaboradores já estavam presentes na cultura da companhia, porém muito voltada para questões técnicas do negócio, para um público restrito e realizadas conforme demandas pontuais. Nesse sentido, Eboli (2010) deixa claro que o conhecimento e aprendizagem, deixam de ser monopólios dos especialistas em sala de aula, extrapolam os centros de treinamento e ganham autonomia na sua execução.

É recorrente a busca por novas formas de disseminar o conhecimento existente na organização, não é mais exclusividade da área de Educação Corporativa ser a responsável por ensinar, mas sim, está focado em fazer parte da construção do aprendizado do outro, expandindo para colaborar no desenvolvimento dos colaboradores e conseqüentemente a organização. Portanto, o estímulo do protagonismo é fundamental, pois o exercício de “aprender junto” é o que gera valor no processo de ensino-aprendizagem.

Para realização do presente programa foram definidas algumas premissas:

- Identificação dos colaboradores que gostariam de compartilhar seu conhecimento;
- Avaliação dos PDI's (Plano de Desenvolvimento Individual), decorrentes da avaliação por competências, pela área de Educação Corporativa para definir os conteúdos necessários para o desenvolvimento dos colaboradores.
- Necessária a parceria com uma consultoria especializada na formação de Multiplicadores Internos, para um processo padronizado e melhor aproveitamento dos conteúdos e técnicas de aprendizagem.
- A curadoria do programa conduzida internamente pela área de Educação corporativa

Desta forma, o autor Senge (1990), corrobora com seu entendimento que "a verdadeira aprendizagem está intimamente relacionada com o que significa ser humano", ou seja, aprender é algo que faz parte da natureza humana.

No novo contexto organizacional, o processo de adquirir e renovar o conhecimento tem sido um fator diferencial, percebe-se que os colaboradores estão mais abertos para essa busca na renovação de seus conhecimentos. Igualmente as empresas também precisam constantemente olhar para seus programas, processos e a cultura organizacional existente e dessa forma avaliar se estes estão alinhados com os objetivos estratégicos.

Além de reforçar as características do nosso perfil cultural, proporcionar a disseminação do conhecimento, promover a aprendizagem e a gestão do

conhecimento, o Programa de Multiplicadores Internos é um programa contínuo que estimula o autodesenvolvimento dos indivíduos, fortalecendo competências e talentos individuais em prol do coletivo. A autora Eboli (2002) reforça que a área de Recursos Humanos tem um papel fundamental em criar condições, através de uma gestão por competências, permitindo o alinhamento entre as competências individuais e empresariais.

Partindo destas premissas, a equipe de Educação Corporativa iniciou o trabalho, o qual é explanado nas etapas abaixo relacionadas.

3.1 PLANEJAMENTO

Na etapa de planejamento foram definidos os pilares do programa, a campanha de comunicação, o cronograma, os papéis e responsabilidades da equipe de Educação Corporativa, dos multiplicadores internos e dos participantes das capacitações.

O cronograma previu a etapa de inscrições, a formação de 3 turmas de Multiplicadores Internos, o planejamento e a realização das capacitações previstas. As etapas do planejamento foram: Mapeamento dos colaboradores para serem multiplicadores internos; Mapeamentos dos temas x Time de Multiplicadores Internos; Formação do Time de Multiplicadores Internos; Implantação do programa; Acompanhamento dos Multiplicadores Internos e indicadores.

3.2 MAPEAMENTO DOS COLABORADORES PARA SEREM MULTIPLICADORES INTERNOS

A primeira ação foi realizar, através de uma campanha de comunicação interna a inscrição voluntária dos colaboradores que tivessem interesse em disseminar algum tipo de conhecimento. O objetivo era que os colaboradores que genuinamente se interessavam por compartilhar seu conhecimento, pudessem ser identificados. De acordo com Luchesi (2012), o planejamento para iniciar um programa que estimula a gestão do conhecimento não é nada fácil, visto que se a mensagem não for bem transmitida, os colaboradores não entenderão a sua importância e vão achar que a

partilha do seu conhecimento significa perder a propriedade intelectual das suas ideias, assim como dos métodos e dos processos.

Nesse sentido, procura-se estimular o protagonismo de cada um nesse processo, pois só através da disseminação do conhecimento, que deixa de ser parte de um único indivíduo e passa a fazer parte do conhecimento organizacional, possibilitando o desenvolvimento, otimização, inovação e a perpetuidade do negócio.

Na etapa de mapeamento, a área de Educação Corporativa, identificou quem eram os colaboradores que tinham conhecimento e interesse em disseminá-los na companhia. Após isso, foi realizada uma avaliação individual para compreender o grau de domínio do tema e mapeamento de novos temas que pudessem multiplicar, alinhados a estratégia do negócio. Também realizado o alinhamento de expectativas com o Programa de Multiplicadores Internos.

Como a mudança e inovação fazem parte do nosso contexto atual como uma maneira de vantagem competitiva, é necessário que a organização possua uma maior expertise do seu negócio. Segundo Drucker (1995) "as dinâmicas do conhecimento implicam num imperativo claro: cada organização precisa embutir o gerenciamento das mudanças em sua própria estrutura". É responsabilidade de cada organização pensar como essa expertise se torna disponível para todos na organização, não bastante apenas termos pessoas dispostas e motivadas a aprender, é papel da organização em contribuir e operacionalizar esse aprendizado.

Quando o aprendizado consegue se operacionalizado no dia-a-dia da organização, isso se torna um fator de competitividade, conforme explicitado por Eboli (2004):

"Valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa frente aos concorrentes, ampliando assim sua capacidade de competir. Ou seja, significa buscar continuamente elevar o patamar de competitividade empresarial por meio da instalação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas — empresariais e humanas" (Eboli, 2004).

Buscamos esse processo por acreditar, conforme Tarapanoff (2001) as organizações bem-sucedidas no processo de aprendizagem, a aprendizagem individual é contínua, o conhecimento é compartilhado e a cultura organizacional apoia a aprendizagem. Os funcionários são encorajados a pensar criticamente e a assumir riscos com novas ideias, sendo as suas contribuições devidamente valorizadas.

3.3 MAPEAMENTO DOS TEMAS X TIME DE MULTIPLICADORES INTERNOS

Na etapa de mapeamento, a área de Educação Corporativa realizou a análise das ações de PDI (plano de desenvolvimento individual) decorrentes da avaliação de competências e que poderiam ser conduzidos pelos multiplicadores internos.

A avaliação por competências é uma ferramenta corporativa de gestão, onde anualmente é realizada por todos os colaboradores da companhia, sendo ela no modelo 360º, 180º e 90º conforme o nível de complexidade do cargo. Conforme Rabaglio (2010), a avaliação por competências é um conjunto de ferramentas que permite o colaborador tomar conhecimento da descrição de seu cargo, assim como das competências técnicas e comportamentais, acompanhar e gerir o próprio desenvolvimento, sendo possível embasar em ferramentas concretas, objetivas e mensuráveis. Sendo esse um processo que envolve atividades de planejamento, de acompanhamento e de avaliação propriamente dita. É importante ressaltar que na Getnet, a avaliação de competências é comportamental. Além da avaliação, temos um Programa de Metas que avalia a performance no âmbito de entregas.

Foram avaliados 4401 planos de ação decorrentes do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), este mapeamento oportunizou uma visão ampliada das necessidades de treinamento e desenvolvimento da companhia. Assim, os planos de ação foram classificados nos pilares do programa, em que se identificou que 80% das capacitações mapeadas seriam sanadas através da disseminação interna de conteúdo.

Após a análise do perfil de cada colaborador, de acordo com as conversas realizadas na segunda etapa, foram definidos os colaboradores que demonstravam expertise e legitimidade no tema e se o conteúdo estava previsto no Plano de Desenvolvimento Individual, como uma necessidade de aprimoramento técnico ou comportamental para os colaboradores da Getnet. Foram escolhidos 80 colaboradores, que pela avaliação da área de Educação Corporativa, demonstravam as competências técnicas e comportamentais necessárias.

Meister (1999) afirma que cada vez mais a área de Educação corporativa necessita garantir um processo contínuo e estruturado de aprendizagem vinculada a objetivos estratégicos, sendo um sistema de desenvolvimento de pessoas, pautado pela gestão

por competências, cujo papel é o de servir de ponte entre o aprimoramento pessoal e a estratégia de atuação da instituição.

Após essa avaliação, no que tange: expertise no tema, alinhamento com as necessidades de desenvolvimento dos colaboradores descritas no Plano de Desenvolvimento Individual realizado anualmente na Avaliação de Competências e alinhamento com os pilares estratégicos da companhia, se viu necessária a aprovação final da Business Partner (profissional de RH) e do gestor do colaborador pré-selecionado, com a finalidade de garantir que os colaboradores selecionados possuíssem efetivamente a competência para participar do Programa. Após todos os alinhamentos foi enviado um informativo aos líderes dos colaboradores que fariam a formação, a comunicação da formação para os que foram selecionados e uma devolutiva aos colaboradores que não fariam a formação naquele momento.

Entende-se que era crucial para o sucesso do programa ter as lideranças engajadas neste processo. Eboli (2005) refere que para que programas de educação corporativa tenham êxito é fundamental que os líderes se envolvam e se responsabilizem pela educação e aprendizagem de suas equipes, e se comprometam com todo o sistema, assumindo assim seu papel de educador. Nesse contexto além de contarmos com o apoio da liderança para parabenizar e engajar seus colaboradores no programa, também contamos com 32 líderes que se inscreveram e tornaram-se Multiplicadores Internos.

O programa Multiplicadores Internos trouxe ganhos para os colaboradores que indivíduos que participaram como multiplicadores, para os colegas que tiveram a oportunidade de receber treinamentos aderentes à estratégia corporativa e para a organização que estruturou a gestão do conhecimento.

3.4 FORMAÇÃO DO TIME DE MULTIPLICADORES INTERNOS

Os colaboradores selecionados para o Time de Multiplicadores Internos, possuíam níveis diversos de formação, cargo e tempo de empresa e como além de suas atividades habituais teriam mais um desafio “disseminar conhecimento” para toda a companhia, portanto se fez necessário o alinhamento e instrumentalização desses.

Nessa etapa o objetivo era desenvolvê-los sobre metodologias de aprendizagem do adulto, planejamento da capacitação, técnicas de condução, como garantir uma maior audiência do público, encerramento e sustentação do conteúdo abordado. Para o apoio na formação dos multiplicadores Internos buscamos uma consultoria especializada, optamos pela Capta que atua há mais de 15 anos no mercado.

Para realização da formação de 3 turmas, tivemos 3 especialistas em preparar multiplicadores (Andrea Piscitelli, Luciene Rachid e Rafaela Moutte), que construíram todo o planejamento, execução e apontamento dos resultados da formação, com base nas expectativas do programa, foi conduzido da seguinte forma:

- Atividade pré-work, para que as expectativas dos participantes pudessem ser alinhadas e a condução mais assertiva conforme o perfil do público de cada turma;
- Formação presencial de 16h com uma abordagem dinâmica, inovadora e participativa;
- Pós-work, envio de materiais de apoio; com principais perguntas e respostas das 3 turmas, dicas de materiais complementares e book de apoio para a condução em sala de aula.

Sabe-se que o processo de disseminar conhecimento, exige constantemente planejamento, aprendizado e engajamento. Senge (1999) acredita que organizações preocupadas com a aprendizagem geram aspirações importantes:

“As organizações que aprendem, as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente”
(SENGE, 1999, p.21)

Nesse sentido, foram criadas iniciativas para que o estímulo ao aprender constantemente através de planejamento, trocas, inspirações e autodesenvolvimento fosse mantido pelo Time de Multiplicadores após a formação, bem como o reconhecimento e engajamento desses colaboradores.

Abaixo serão descritas as ações realizadas:

- **Criação de Livreto Disseminando Conhecimento:** Nesse material, consta a contextualização sobre o programa e seus pilares, sobre a importância da disseminação do conhecimento e do papel de cada um dos multiplicadores nesse processo. Também como um material para ser construído, como autodesenvolvimento do multiplicador avaliado, onde ele poderia preencher após a turma ministrada os principais pontos identificados, como: o que foi positivo, o que faltou e como devo me preparar para as próximas turmas e para seu desenvolvimento contínuo.
- **Pètit Comites:** A área de Educação Corporativa conduziu pequenos grupos que possuíam identificação entre seus conteúdos a serem multiplicados, para um momento de firmar os compromissos entre todos os envolvidos, evidenciar os ganhos e fatores críticos para implementação/andamento do programa. Foram conduzidos 8 encontros, onde foi possível estimular a troca, a colaboração e o engajamento entre o time de multiplicadores.
- **Bottom “Multiplicadores Internos”:** Foram confeccionados bottons com a identidade visual do Time de Multiplicadores internos, que foram entregues no final da capacitação, como uma forma de reconhecimento.
- **Entrega de Certificado:** Foram entregues os certificados da formação de Multiplicadores Internos.

As ações realizadas corroboram com o engajamento dos Multiplicadores Internos ao programa, a educação e a empresa. De acordo com Bakker, Albrecht e Leiter (2011) o engajamento deve abranger um comprometimento e alinhamento através de um propósito, visão e interesses comum.

3.5 IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA

Após a formação do Time de Multiplicadores, foi iniciada a definição de como as capacitações ocorreriam, a construção do calendário e a divulgação dessas agendas.

A área de comunicação interna foi responsável pela criação da identidade visual, campanha e peças de comunicação para o lançamento, execução e sustentação do programa. Mensalmente, a área de Educação Corporativa construía, junto aos multiplicadores o calendário, divulgava através dos canais de comunicação interna da Getnet os temas, data, horário e local que as capacitações ocorreriam e forma de inscrição. Também tem a responsabilidade de apoiar o Multiplicador, quanto ao modelo, conteúdo e metodologia de capacitação.

As inscrições eram acompanhadas e conforme adesão, eram tomadas ações de reforço para todos os colaboradores da agenda de capacitação do mês. Com as inscrições encerradas, os participantes recebiam a confirmação de sua inscrição através de um convite com a identidade visual do Programa e também o Mini currículo do Multiplicador responsável.

Na implementação do programa buscamos fomentar o protagonismo de cada colaborador na busca pelo seu aprendizado, reforçando o papel do colaborador como responsável pela sua carreira e busca de aprendizado. Desta forma, a organização evidencia os caminhos e proporciona esses momentos. Buscamos um sistema de aprendizagem contínua, promovendo além do aprendizado individual o organizacional, sempre buscando o alinhamento com as estratégias da empresa.

De acordo com Eboli (2004), que corrobora com esse nosso direcionar quando fala das quatro metas que a área de Educação Corporativa possui nas organizações de maneira global:

1. Considerar o capital intelectual como fator de diferenciação entre as empresas;
2. Despertar nos profissionais a aprendizagem contínua e o autodesenvolvimento;

3. Proporcionar atividades para o autodesenvolvimento;
4. Contribuir para o aumento da realização profissional, com retenção dos melhores talentos.

Todos esses direcionadores fazem com que a empresa se torne mais competitiva, desenvolva as competências individuais e organizacionais e alcance os objetivos traçados. Não só trazendo o conceito de treinamentos pontuais, mas sim a criação de programas corporativos, ligados as necessidades de aprendizado e desenvolvimento do público interno e a realidade da organização.

Nessa etapa além de contar com a Comunicação interna na empresa, que ficou responsável por toda a campanha de divulgação, fomentamos entre o Time de Multiplicadores para que estes auxiliassem na divulgação das turmas, maneiras de realizar a inscrição e comparecimento à capacitação. Durante todo o programa temos verdadeiros parceiros de negócio.

3.6 ACOMPANHAMENTO DOS MULTIPLICADORES INTERNOS

Além de instrumentalizar os colaboradores para esse novo papel de disseminar conhecimento, o acompanhamento do processo de construção, execução e feedback do trabalho executado é fundamental para o sucesso e continuidade do programa. Pois quando falamos em aprendizagem no ambiente organizacional, isso está muito ligado a capacidade que devemos ter em adquirir e transferir conhecimentos, criando assim uma cultura de aprendizado, engajamento e gestão do conhecimento.

Esse processo de gestão do conhecimento, tem como objetivo proporcionar condições para que os indivíduos possam praticar a sua capacidade de criação, contribuindo desse modo, para aumentar o conhecimento organizacional. Trata-se de uma forma de gerir o recurso conhecimento, essencial para garantir a competitividade da organização (Terra, 2000).

A área de Educação Corporativa, tem uma pessoa dedicada ao programa para que esse acompanhamento possa ser realizado em 3 momentos. Abaixo a descrição desses 3 acompanhamentos.

- **Pré Capacitação:** Nesse momento o acompanhamento é na estruturação do plano de aula, do material didático, da construção de dinâmicas.
- **Capacitação:** É o acompanhamento durante a condução da capacitação, com o objetivo de identificar todos os pontos positivos e oportunidades de melhoria e depois estruturar o feedback.
- **Pós Capacitação:** Nessa etapa, após o encerramento da capacitação o representante da área de Educação Corporativa e demais multiplicadores que tenham acompanhado a capacitação dão o feedback da condução do treinamento, momento que é extremamente colaborativo e construtivo. Além desse momento *alltime*, também é realizada a avaliação de reação dos participantes da turma e posteriormente enviado esse material ao multiplicador.

Nas organizações atuais a prática tem sido de encorajamento dos seus colaboradores a serem agentes ativos das mudanças, pois o objetivo é que as pessoas com uma visão compartilhada da empresa possam alavancar os negócios. Enquanto companhia, tomamos a decisão de acompanhar esse movimento buscamos o aperfeiçoamento dos colaboradores, incentivando o trabalho em equipe e a disseminação do conhecimento, através de profissionais experientes que compartilhem com os demais, as melhores práticas do negócio (BLASS, 2005; MEISTER, 1999; RYAN, 2009).

Entende-se que todo esse movimento é um fator extremamente importante para reforçar a cultura de aprendizado e gestão do conhecimento, sendo esse estabelecido como um ritual mensal de disseminação de conhecimento. Quando tratamos esse fator no âmbito cultural analisamos o significado que de fato essa ação traz para o indivíduo e para organização, conforme Dias (2012):

Uma cultura forte pode contribuir substancialmente para o êxito a longo prazo das organizações ao guiar o comportamento e dar significado às atividades. As organizações que obtêm sucesso apresentam culturas fortes, que atraem, mantêm, e recompensam os indivíduos que desempenham papéis essenciais

e cumprem com as metas mais importantes estabelecidas. (DIAS, 2012, p. 37).

Quando instigamos essa cultura da aprendizagem, em uma era que é do conhecimento, enquanto área de Educação temos um enorme desafio que é garantir que o desenvolvimento dos nossos colaboradores esteja pautado na gestão por competências, servido como elo entre um desenvolvimento individual e a estratégia da atuação da companhia.

4 INDICADORES

O programa de Multiplicadores lançado em 2017 tem os principais indicadores se pode destacar os seguintes pontos:

- ✓ 1 ano de programa;
- ✓ 115K em investimento;
- ✓ 67 Multiplicadores Internos;
- ✓ 73% Multiplicaram seus conhecimentos em 2017;
- ✓ 1451 participações em sala de aula;
- ✓ 42 conteúdos ministrados;
- ✓ 54 Turmas realizadas;
- ✓ 60% de aderência em sala de aula;
- ✓ 98% índice de Satisfação dos participantes.

4.1 RESULTADOS (MULTIPLICADORES X DEMAIS COLABORADORES X ORGANIZAÇÃO)

Quando uma empresa passa pelo lançamento de um novo programa, buscando alinhar as demandas com as necessidades estratégicas do negócio, deixando de fazer LNT (Levantamento de Necessidades de Treinamento) e passando a ser ativo na busca das demandas efetivas para os nossos colaboradores, gera um sentimento de incertezas e ansiedade. Quando se avalia os resultados alcançados através do Programa de Multiplicadores Internos, foram uma cultura de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional.

Os Multiplicadores Internos relataram quanto o processo de formação, acompanhamento e disseminação do conhecimento foi importante para o desenvolvimento e reconhecimento de cada um. Percebe-se que o que estava no indivíduo, agora está para a organização, e o ganho gerado é para todas as partes envolvidas. De acordo com a teoria de Luchesi (2012) contribui quando relata que a organização que aprende possui a capacidade de, continuamente, criar o futuro que realmente deseja.

O autor Drucker (1999) já relatava que o trabalho se tornava cada vez mais baseado no conhecimento. “Somente a organização pode oferecer a continuidade básica de que os trabalhadores do conhecimento precisam para serem eficazes. Apenas a organização pode transformar o conhecimento especializado do trabalhador do conhecimento em desempenho”. Para os nossos multiplicadores essa experiência de conhecer, capacitar-se e disseminar auxiliou no processo de desenvolvimento e reconhecimento, onde avaliando o quadro total de multiplicadores internos ativos, tivemos 67% que tiveram movimentação salarial, seja por troca de cargo ou mérito. Claro que essa movimentação não se deu exclusivamente pelo programa, mas entendemos que todas as ferramentas aprendidas e exercitadas durante o programa auxiliaram no desenvolvimento dessas competências que são essenciais para o negócio.

Nas capacitações realizadas, ficou evidente o quanto o exercício de reflexão, que é sobre tudo um dos norteadores da Gestão do Conhecimento, acontecia de forma natural, espontânea e construtiva. Luchesi (2012), corrobora com seu apontamento que “A Gestão do Conhecimento é um processo contínuo e envolvente, que transcende os comportamentos individuais e tem por objetivo a transformação da organização em um ambiente favorável às novas ideias, ao aprendizado e à atualização vinculada aos objetivos estratégicos e sistêmicos da empresa”. Esse ambiente de troca que ficou evidenciado durante todo o decorrer do programa, muitas vezes transcendia a sala de aula, onde o indivíduo que aprendeu também multiplicou o conhecimento aos seus colegas, não em um formato formal de sala de aula, mas trazendo as trocas, reflexões e discussões para o seu time de trabalho.

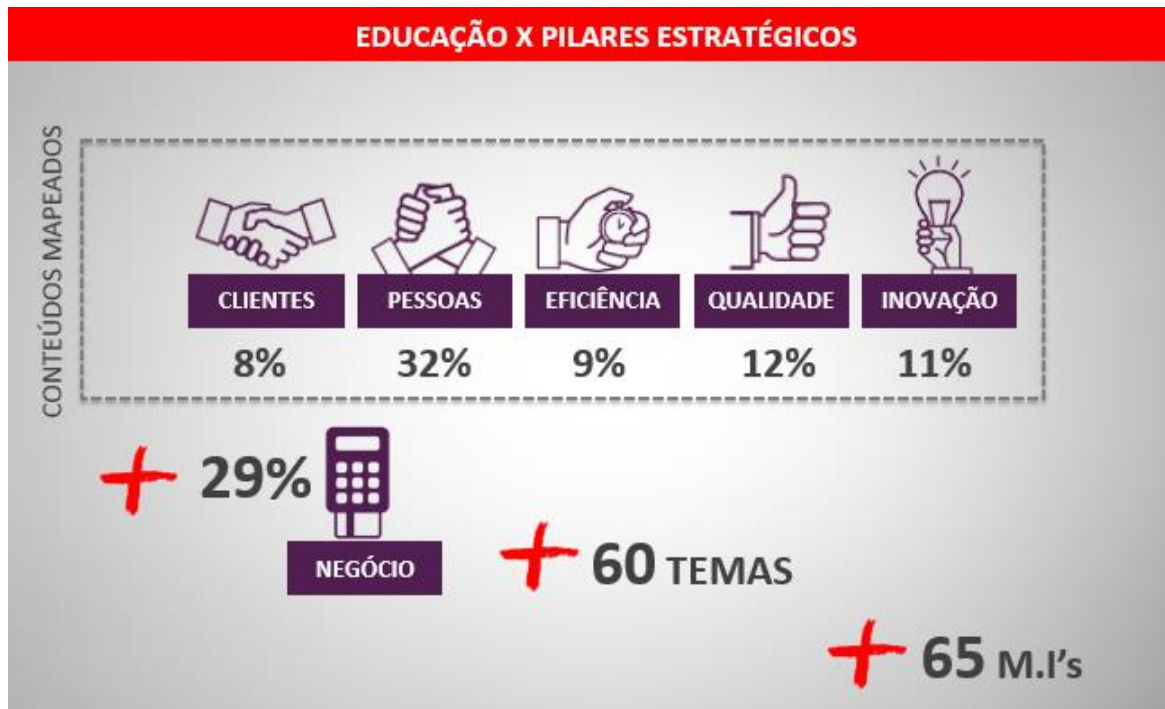
Para a organização, instituímos a cultura da disseminação do conhecimento, pois sabemos que o conhecimento é uma informação que muda algo ou alguém,

provocando uma ação que torna um indivíduo ou uma instituição mais eficiente. De acordo com alguns autores as organizações atuais encorajam seus colaboradores a serem os agentes ativos das mudanças, pois o objetivo é que pessoas com uma visão compartilhada da empresa possam desta forma, alavancar os negócios. As empresas estão cada vez mais investindo em programas de Educação Corporativa que promovam o aperfeiçoamento contínuo, incentivando o trabalho em equipe e a disseminação do conhecimento, através de profissionais experientes que compartilhem com os demais, as melhores práticas do negócio (Blass, 2005; Meister, 1999; Ryan, 2009).

Em 2 anos obtivemos um crescimento de 60% na pergunta de pesquisa de clima *“a empresa me oferece treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o meu crescimento profissional”*, o que confirma que além dos ganhos já descritos, de fato a percepção dos colaboradores referente ao tema.

No ano de 2018, realizou-se novamente a análise dos PDI's (plano de Desenvolvimento Individual), oriundos da avaliação de competências de 2017. Foram avaliados 5016 PDI's, sendo destas 1358 ações tratadas pela área de Educação Corporativa, o que reflete 30% do total de planos registrados.

Os temas desse ano foram classificados de acordo com os pilares estratégicos da companhia, sendo apresentado para os Multiplicadores Internos, que continuaram com o desafio de disseminarem seus conhecimentos para organização.



Para esse ano também contamos com uma plataforma de Educação Corporativa, chamada SABER, que tem como objetivo ser um canal que irá contribuir para Educação Contínua e a Gestão do Conhecimento mantendo a perpetuidade do negócio e o desenvolvimento das pessoas, estimulando o Protagonismo pela a busca do Conhecimento. Conforme Meister (1998), o aprendizado baseado na WEB, permite as organizações personalizar as experiências de aprendizado para as necessidades organizacionais e preferências individuais, com bons resultados.

Para o programa de Multiplicadores Internos 2018, tem-se como objetivo evoluir no que se refere a forma como o aprendizado está sendo disseminado, estimulando uma disseminação em maior escala, expandindo a sala de aula para o virtual. De acordo com Nonaka; Takeuchi (1997) “a organização que deseja lidar de forma dinâmica com as mudanças no ambiente precisa criar informação e conhecimento, não apenas processá-lo de forma eficiente”. Entende-se que o programa Multiplicadores Internos precisa se consolidar trazendo novas formas de disseminação do conhecimento, evoluindo para um aprendizado *blended*, que nada mais é do que mesclar a aprendizagem entre momentos de aprendizado presencial e outros online, mesclando assim os ambientes e promovendo maior flexibilidade e eficiência no processo de aprendizagem. Cada vez mais, busca-se maneiras de uma gestão do conhecimento mais dinâmica e assertiva.



5 CONCLUSÃO

Pessoas conduzem as Organizações, são elas quem criam e implantam estratégias, influenciam e conduzem mudanças, e conseqüentemente levam as instituições ao sucesso ou insucesso de seus objetivos. Pessoas refletem, interagem e influenciam a cultura organizacional, são, em sua essência, os grandes condutores da história das Organizações. Partindo deste princípio, a área de Educação Corporativa deve estar em constante sabe que precisa mudar e evoluir, apoiando verdadeiramente no processo de desenvolvimento e perpetuidade das Empresas.

Segundo EBOLI (2010), uma empresa precisa responder três questões fundamentais sobre o Sistema de Educação Corporativa: por que, o que fazer e como implementar? A primeira e a segunda questão dizem respeito a necessidade de aumentar a competitividade de uma empresa através da gestão do conhecimento e do desenvolvimento de pessoas e suas competências. Já a terceira questão, enfatiza a importância do envolvimento de pessoas motivadas para que a implementação de um Sistema de Educação Corporativa seja eficaz.

Alinhado a este raciocínio, o presente projeto possui o objetivo de instigar e promover a disseminação de conhecimento e a aprendizagem, para que continuamente todos os colaboradores possam ser motivados ao novo, ao criar e alcançar os resultados almejados.

O programa trouxe para a área de Educação Corporativa uma versão mais protagonista no desenvolvimento dos colaboradores, onde reforçava o papel do indivíduo em procurar o autodesenvolvimento. Trata-se como um processo de aprendizagem grupal, onde as experiências são compartilhadas, através da formação dos profissionais que iriam multiplicar temas foi preparado para ser experimental, mas também foram abastecidos de técnicas e metodologias que facilitariam seus períodos em sala de aula.

Por fim, cabe destacar que a implantação deste projeto contribuiu para que reforçasse o Perfil Cultural da Getnet, pois estimula os colaboradores a colocar em prática uma das características da Cultura: Ter Espírito de Servir. Desta forma, considera-se capital intelectual como fator essencial para o sucesso do Programa, onde os colaboradores que participaram das multiplicações perceberam que cada função atendia à estratégia da Getnet. Como já dizia Cora Coralina: "Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina".

REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, Cristiane. **Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição** [recurso eletrônico]. Curitiba, 2001. Disponível em:

<<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552001000300008>>

BAKKER, A. B., ALBRECHT, S. L., & LEITER, M. P. **Work engagement: further reflections on the state of play**. European Journal of Work and Organizational Psychology, 2001.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2003.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-capitalista**. São Paulo : Pioneira, 1993.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

EBOLI, Marisa. (coord.). **Educação para empresas no século 21**. São Paulo: Schmukler Editores, 1999.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

EBOLI, Marisa. **O papel das lideranças no êxito de um sistema de educação corporativa**. Artigo, 2005

GARVIN, DAVID A. **Building a learning organization**. Harvard Business Review. July/Aug. 1993.

LUCHESE, Eunice Soares Franco. **Gestão do conhecimento nas organizações**. CET- Companhia de Engenharia de Tráfego São Paulo. São Paulo: Revisão/Edição, 2012. Disponível em: <<http://www.cetsp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf>>. Acesso em: 09 maio de 2018.

MEISTER, Jeanne. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

SENGE, Peter. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1999.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

DADOS DO AUTOR

Cleyson Martins Neves, formando em Relações Públicas pela Universidade Feevale. Possui 5 anos de experiência na área de comunicação corporativa.

Letiele Vieira da Silva Grana, psicóloga formada pela ULBRA, pós-graduanda em Gestão de Pessoas pela Unisinos. Possui 10 anos na área de Recursos Humanos, passando pelas empresas como Paquetá, Vivo e Getnet.