

TOP SER HUMANO 2017

GETNET S/A

**PERFIL CULTURAL: CONSTRUINDO A PONTE ENTRE PESSOAS,  
ORGANIZAÇÃO E SEUS PROPÓSITOS**

EVA PATRICIA DA COSTA GHISIO

Porto Alegre, junho de 2017

## ÍNDICE

RESUMO DO TRABALHO .....	1
INTRODUÇÃO .....	2
1. O PROJETO .....	6
1.1 Objetivos do Projeto .....	6
1.2 Público Alvo .....	8
1.3 Etapas do Projeto.....	8
1.3.1 Planejamento .....	9
1.3.2 Criação do Novo Perfil .....	10
1.3.3 Implantação.....	14
1.3.3.1 <i>Definir</i> .....	14
1.3.3.2 <i>Estruturar</i> .....	14
1.3.3.3 <i>Engajar</i> .....	17
1.3.3.4 <i>Desenvolver</i> .....	18
1.4 Indicadores .....	21
1.5 Resultados do Projeto .....	22
CONCLUSÃO.....	26
BIBLIOGRAFIA .....	29
DADOS DO AUTOR.....	30

## **RESUMO DO TRABALHO**

No contexto organizacional ter definido de forma clara o que se espera dos profissionais, assim como alinhar expectativas, modelo e programas de gestão de pessoas torna-se essencial para o alcance dos resultados de todas as Companhias. Empresas são feitas de pessoas e, por mais que os processos estejam automatizados, são os colaboradores que constituem o que chamamos de Cultura Organizacional, são eles que conduzem a Organização ao alcance da sua estratégia.

O presente trabalho tem como objetivo apresentar o projeto implantado em 2016 na Getnet S/A denominado de Perfil Cultural. Este projeto redefiniu o perfil de gente para a Companhia e remodelou todos os programas de Gestão de Pessoas para atender ao novo perfil. O projeto contou com o patrocínio da Alta Direção e envolveu 100% dos colaboradores, sendo a base para a transformação cultural da Getnet.

## INTRODUÇÃO

A história da humanidade perpassa pela história do trabalho realizado pelo homem ao longo das décadas. Da antiguidade até os dias atuais, o homem teve papel primordial no processo evolutivo do mundo do trabalho. Neste processo, o mundo organizacional passou por diferentes eras, as quais foram transformando, ao longo do tempo, este contexto. Sabemos que este processo evolutivo tem sua origem nos primórdios da evolução humana. De um modelo onde o trabalho era percebido como algo punitivo, daí a origem da palavra “trabalho = tripalium”, ou seja, um objetivo de tortura, até a revolução industrial, foram séculos de evolução.

A partir da Revolução Industrial, podemos resumir parte da história do mundo do trabalho, em 3 (três) grandes eras, as quais são responsáveis por esta transformação. De 1900 até 1950, temos a Era da Industrialização Clássica, onde os modelos de gestão eram hierárquicos, havia a centralização do poder e da tomada de decisão, elevada burocracia e o homem era considerado como parte de uma máquina. Entre os anos de 1950 a 1990, temos a Era da Industrialização Neoclássica, neste período, o modelo burocrático e centralizador, não atendia mais as demandas do ambiente, desta forma, a gestão dos negócios ganha um modelo de departamentalização por produtos e serviços, a fim de agilizar o funcionamento e proporcionar inovação, dinamismo e maior competitividade. É neste período que as áreas de “relações industriais” começam a sua transformação para uma área de Administração de Recursos

Humanos e, as pessoas passam ser percebidas como recursos vivos, inteligentes e não mais como um fator inerte de produção. Por fim, após 1990, entramos na Era da Informação, período de grandes e rápidas transformações universais. Esta Era vem transformando radicalmente o mundo do trabalho e as relações entre Organização e colaboradores. Neste contexto, a antiga área de Administração de RH, transforma-se para tornar-se uma área de Capital Humano, tão essencial para o sucesso ou insucesso das Empresas.

O mundo contemporâneo e sua globalização trazem consigo grandes transformações para o mercado e o universo organizacional. Neste contexto, novos modelos empresariais ganham espaços rapidamente e tomam-se responsáveis pela falência de grandes corporações. É neste momento que o mundo do trabalho se depara, cada vez, com processos de fusões e aquisições, que, na sua essência, tem como objetivo manter os negócios no mercado, sendo uma forma de sobrevivência das Organizações. Neste cenário, surge fortemente o tema da Cultura Organizacional, antes “deixado de lado” nas discussões de estudiosos, e agora, no auge do processo evolutivo, como algo primordial para o sucesso e a perpetuidade das Organizações.

A Getnet iniciou suas atividades em 2003 na cidade de Campo Bom/RS. Ela nasce com 6 profissionais que vendem, para um dos grandes grupos empresariais do Brasil, o sonho de transformar o mercado brasileiro e quebrar um duopólio existente no mercado de meios de pagamento do país. Em 2010, este sonho torna-se realidade e, em parceria com o Grupo Santander, a Getnet

entra no mercado, antes dominado por Cielo (antiga Visanet) e Rede (antiga Redecard), brasileiro para transacionar Adquirência em suas “maquininhas”. Neste processo, a Getnet foi a empresa que abriu o mercado para tantas outras que vieram após este período (VERO, STONE, BIN, dentre outras). Com DNA de startup e muita vontade de fazer a diferença no mercado brasileiro, a Getnet abre suas portas com um perfil bastante definido: inovação, velocidade e paixão pelo que faz! E, como não poderia ser diferente, as pessoas que compõe a Organização possuem este perfil!

No início de 2014 a Getnet já havia atingido o *market share* de 5,8% do mercado brasileiro para Adquirência e se tornara o 3º player do setor. Neste contexto, o parceiro da Companhia, Grupo Santander, adquire o negócio e assume 85% de sua sociedade, tornando-se sócio majoritário. A partir desta aquisição, inicia-se o processo de transformação cultural da Companhia e a área de Recursos Humanos recebe o desafio, do Conselho de Administração e do Comitê Executivo, de construir o novo perfil de gente da empresa. O perfil que iria levar a Getnet a atingir sua nova estratégia e conquistar os números apresentados aos acionistas.

Como em todo processo de fusão e/ou aquisição, a Companhia teve que se reinventar, rever seus processos, modelo de atuação e de gestão e suas estruturas, visando atingir a nova estratégia. Sabemos que em momentos de mudança a incerteza e ansiedade invadem o ambiente organizacional e podem colocar a prova toda uma estratégia caso não exista alinhamento entre os

propósitos da Organização e das pessoas que dela fazem parte. Enfim, em momentos como este, para que as Organizações tenham sucesso e consigam atingir suas metas, torna-se crucial a rápida implantação ou consolidação de uma cultura que seja disseminada em todos os níveis, com clareza e transparência.

Entre os modelos de atuação e gestão implantados para atender a este processo, coube a área de Desenvolvimento Organizacional conduzir o projeto de transformação cultural por meio do desenho de um novo perfil de gente. O projeto foi realizado por um grupo de trabalho multidisciplinar, que recebeu o desafio de criar uma “nova” cultura organizacional. Partindo da premissa de que “o que nos trouxe até aqui, não garante o nosso futuro”, esta “nova” cultura, deveria ser uma fusão entre a cultura antiga da Companhia (aquilo que não gostaríamos de perder), a cultura do “novo dono” e elementos novos necessários para esta evolução. A condução deste projeto contou com as referências de autores como: Idalberto Chiavenato, Edgar H. Schein e Salim Ismail et al., Marisa Eboli e Antonio Carlos Gil.

## 1. O PROJETO

Na sequência descrevemos as etapas do projeto, o processo de implantação, os principais indicadores e seus respectivos resultados.

### 1.1 Objetivos do Projeto

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

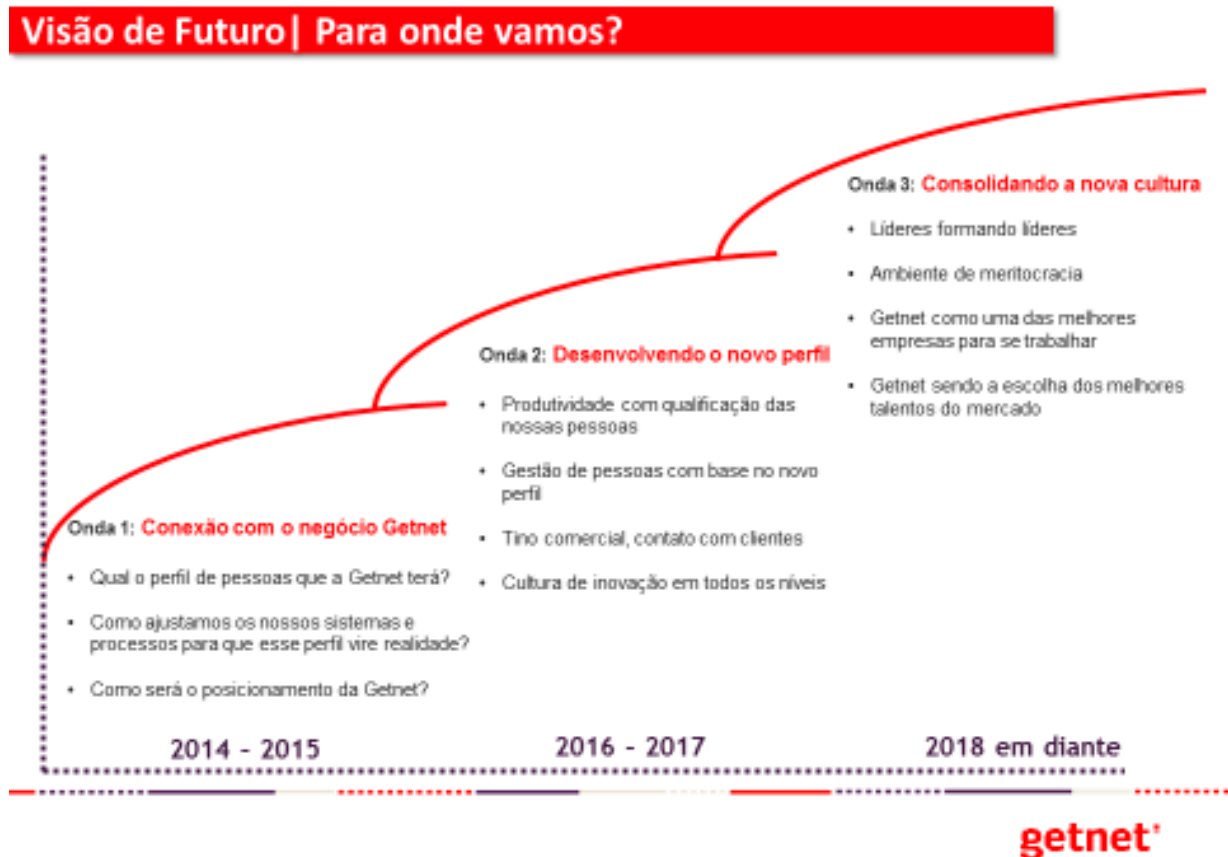
“A ARH é uma das áreas mais afetadas pelas recentes mudanças que estão acontecendo no mundo moderno. As empresas perceberam que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões.” (CHIAVENATO, Idalberto, 1999, p.27)

Após a aquisição da Companhia pelo Grupo Santander, foi desenhado o plano de desenvolvimento para a Gestão de Pessoas, partindo do princípio de que as pessoas são a base para o sucesso ou insucesso da Organização e que tendo pessoas engajadas conseguimos alcançar os objetivos organizacionais. Este plano teve como objetivo desenhar o caminho a ser percorrido pela área de Recursos Humanos para o desenvolvimento e evolução na Gestão de Pessoas da Getnet.

A base para a construção do referido plano foi o novo posicionamento da Companhia e seu planejamento estratégico para os próximos 5 anos. O plano de evolução em Gestão de Pessoas foi desenhado para ser implantado de forma gradual e evolutiva ao longo de 4 anos, consolidando, desta forma, os processos e programas em Gestão



de Pessoas. Abaixo o desenho do plano apresentado ao Comitê Executivo e que está em pleno processo de implantação.



Desta forma, o presente projeto está conectado a este planejamento estratégico para a área de Gestão de Pessoas, sendo um dos pilares do processo de transformação cultural pela qual a Getnet vivencia. O principal objetivo do presente projeto foi **definir o novo Perfil de Gente da Companhia**, o qual seria a **base para a transformação cultural da Empresa**. Neste sentido, Idalberto Chiavenato deixa claro seu posicionamento sobre mudanças organizacionais:

“A única maneira viável de mudar as organizações é mudar a sua ‘cultura’, isto é, mudar os sistemas dentro dos quais as pessoas trabalham e vivem. Cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização. Cada organização é um sistema complexo e humano, com

características próprias, com a sua cultura e com um sistema de valores. Todo esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e interpretado. A cultura organizacional influencia o clima existente na organização.” (CHIAVENATO, Idalberto, 2002, p.531)

## **1.2 Público Alvo**

O público alvo do projeto foram todos os colaboradores da Getnet. O projeto atingiu 100% das pessoas da Organização.

## **1.3 Etapas do Projeto**

O projeto foi solicitado pelo Conselho de Administração e Comitê Executivo da Getnet em 2015, após a troca da marca da Companhia e a implantação do planejamento estratégico para os próximos 5 anos. A partir deste processo a estrutura da área de Recursos Humanos foi revista e também o seu modelo de atuação. Foi contratado um Vice-Presidente de Gente & Gestão, que estruturou o plano aqui apresentado e criou a área de Desenvolvimento Organizacional (D.O.), que entre as responsabilidades, teve como principal projeto construir uma área de Cultura Organizacional e implantar o novo perfil de gente da Companhia.

“... DO é um esforço integrado de mudança planejada e que envolve a organização com uma totalidade. Desenvolvimento Organizacional é um programa educacional de longo prazo, orientado no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas e de renovação de uma organização, mediante uma administração mais colaborativa e efetiva da cultura desta organização com assistência de um agente de mudança ou catalisador, e com o uso de teoria e da tecnologia de ciência do comportamento organizacional.” (CHIAVENATO, Idalberto, 2002, p.534)

Para realização do presente projeto algumas premissas foram definidas:

- Deveria fortalecer o que de bom estava presente na cultura da Organização até o presente, e que não deveríamos perder;
- Seria construído internamente, sem a contratação de consultoria externa, pois temos profissionais competentes dentro da Organização e capazes de fazer a diferença em um projeto desta magnitude;
- Seria conduzido por um grupo multidisciplinar, tendo profissionais de áreas que não fossem apenas de Recursos Humanos;
- Envolveria 100% da Organização, capacitando e convidando os colaboradores a refletir sobre a mudança;
- As capacitações dos colaboradores seriam presenciais e ocorreriam em todo Brasil e seriam ministradas pela equipe de Desenvolvimento Organizacional e com a parceria de uma consultoria externa para as turmas de lideranças.

Neste sentido, cabe ressaltar as palavras de Edgar H. Schein:

“A cultura é criada por experiências compartilhadas, mas é o líder que inicia esse processo ao impor suas crenças, valores e suposições desde o início.” (SCHEIN, Edgar H., 2009, p.211)

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

### **1.3.1 Planejamento**

Na etapa de planejamento foram definidas as pessoas que participariam do grupo multidisciplinar, o cronograma do projeto, os papéis e responsabilidades dos participantes e o modelo de atuação do grupo.

O grupo multidisciplinar contou com a participação de 07 profissionais para a criação do perfil e mais 3 profissionais para a fase de implantação. Neste grupo, estiveram presente consultores internos de RH, profissionais da área da Qualidade, de comunicação interna, gestão de desempenho, treinamento e desenvolvimento e desenvolvimento organizacional.

O cronograma do projeto previu 3 (três) meses para a criação e validação do perfil junto ao Comitê Executivo, 1 (um) mês para desenhar e validar a proposta de implantação e capacitação, bem como avaliar os potenciais fornecedores para a capacitação das lideranças e 2 (dois) meses para construção dos materiais e implantação da logística de capacitação. Ao final de 6 (seis) meses deveria ser lançado o novo perfil e após iniciadas as capacitações.

### **1.3.2 Criação do Novo Perfil**

Para a criação do novo perfil o grupo multidisciplinar reuniu-se em 10 (dez) encontros. Os encontros foram liderados pela gerente de desenvolvimento organizacional e tiveram a duração de 4h cada. Neste processo, foram definidas premissas que deveriam ser avaliadas para a construção do novo perfil:

1º) A visão dos líderes da Companhia seria levada em consideração. Os líderes da Companhia (Executivos do Conselho de Administração e Comitê Executivo e outras lideranças) seriam entrevistados para passarem sua visão;

O novo posicionamento da Companhia perante o mercado, implantado em 2015 com o lançamento da nova marca;

2º) O planejamento estratégico da Empresa para os próximos 5 anos, sua Visão, Missão e Valores (já redefinidos);

3º) O perfil de gente dos concorrentes e parceiros de negócio;

4º) Quais elementos do perfil antigo da Companhia deveriam ser potencializados e quais os novos deveriam ser agregados;

5º) O perfil do sócio majoritário, Grupo Santander, e o que deveria ser agregado do perfil deles ao novo perfil da Getnet;

6º) O perfil de competências que já existia na Getnet e pelo qual os profissionais eram avaliados e vinham se desenvolvendo ao longo dos últimos 4 anos.

Após analisar todas as premissas acima, muita reflexão e discussão nasce o novo perfil Getnet, o qual possui 2 (duas) dimensões: o perfil Cultural (O Nosso Jeito de Ser) e o Perfil de Competências (O Nosso Jeito de Fazer):

- **Perfil Cultural – O Nosso Jeito de Ser:** formado por 6 (seis) características essenciais para os profissionais da Getnet, representa aquilo que não pode faltar. O Jeito de Ser nasce para definir os elementos primordiais da cultura organizacional, refletido no perfil de gente da Companhia. São características do Perfil Cultural:

1. Somos Conectados com o Cliente
  2. Somos um Time de Donos e Fanáticos por Resultados
  3. Somos Inovadores e Determinados
  4. Somos Velozes e Apaixonados
  5. Temos Espírito de Servir
  6. Temos Ambição de Propósitos
- **Perfil de Competências – O Nosso Jeito de Fazer:** formado por 5 competências que devem ser desenvolvidas para atender ao perfil cultural (Nosso Jeito de Ser), representa o conjunto de comportamentos no ambiente de trabalho que conduzem às ações que alavancam a performance e geram resultados para a organização e sociedade. São competência do Perfil:
1. Visão Estratégica e de Mercado
  2. Satisfação do Cliente
  3. Capacidade de Execução
  4. Engajamento e Colaboração
  5. Gestão Inspiradora

A Getnet nasceu como uma Startup de tecnologia e com características bem definidas, conforme citado anteriormente. Uma das maiores mudanças na cultura da Companhia com o processo de aquisição foi o fato de não ser apenas uma “empresa de tecnologia”, mas sim agregar uma competência de varejo, com foco “do” e “no” cliente e que o atende com produtos e serviços de alta tecnologia, contribuindo, desta forma, para o crescimento dos mesmos. Esta questão é primordial para a construção do novo perfil.

Desta forma, definir com clareza quais elementos da “antiga cultura” não devem ser abandonados torna-se essencial neste processo de mudança. O Perfil Cultural foi

construído mantendo 3 (três) elementos da cultura “antiga”, elementos estes que mantêm o DNA de Startup da Companhia (Somos um Time de Donos e Fanáticos por Resultados, Somos Inovadores e Determinados e Somos Velozes e Apaixonados). E 3 (três) novos elementos que devem ser desenvolvidos na Empresa no seu processo de amadurecimento e mudança e que representam características do sócio majoritário (Somos Conectados com o Cliente, Temos Espírito de Servir e Temos Ambição de Propósitos).

Conforme mencionado acima, o Perfil de Competências – Nosso Jeito de Fazer, está a serviço do Perfil Cultural. Ou seja, desenvolvendo estas competências conseguimos atender ao perfil cultural. Cada competência possui sua descrição/conceito que é o mesmo para todos os níveis da Organização. Cada competência possui comportamentos observáveis que são avaliados anualmente. Para descrição dos comportamentos foram definidos níveis de complexidade de acordo com as exigências das funções/cargos.

Todos os colaboradores são avaliados no mesmo perfil de competências, mudando apenas o nível de complexidade dos comportamentos exigidos para cada grupo de cargos. Os colaboradores têm acesso a visão geral do perfil de competências, ou seja, conseguem visualizar o que se espera, em termos de comportamento, de cada nível da Organização.

O processo de validação do Novo Perfil contou com 4 (quatro) etapas: validação dos Gerentes de RH (Business Partner e Remuneração) da Companhia, validação do VP

de Gente & Gestão, validação do Comitê Executivo e, por fim, do Conselho de Administração. Ao final da criação e validação do Novo Perfil, definiu-se, junto ao Comitê Executivo, que a VP de Gente & Gestão iria reavaliar os programas de Gestão de Pessoas existentes, bem como propor novos programas para desenvolver nos colaboradores o Jeito de Ser e de Fazer. Da mesma forma, ações e programas implantados pelas demais áreas deveriam também atender ao desenvolvimento do Novo Perfil.

### **1.3.3 Implantação**

Após a validação junto ao Comitê Executivo, foi iniciada a implantação do no Novo Perfil. Neste processo, o planejamento realizado no início do projeto foi complementado, definindo-se um cronograma macro para a implantação e consolidação da cultura. Para cada etapa do processo de implantação foram avaliados os principais tópicos, processos a serem revistos e programas a serem implantados, conforme figura abaixo.

#### *1.3.3.1 Definir*

A etapa de definição abrangeu todo o processo de solicitação, criação e validação do Novo Perfil. Iniciou em 2015 com a solicitação do Conselho de Administração e foi concluído em maio de 2016 com a validação do Novo Perfil junto a este comitê.

#### *1.3.3.2 Estruturar*



A etapa de estruturação envolveu a revisão dos processos e ferramentas de Gestão de Pessoas vigentes para serem adequados ao Novo Perfil. Foram reestruturados os processos de: R&S (recrutamento e seleção), Ciclo de Feedback e Avaliação de Competências, o modelo de avaliação realizado no Comitê de Desenvolvimento de Pessoas (CDP) e mapeamento de sucessão, a análise e escolha dos profissionais elegíveis para serem movimentados e terem crescimento de carreira na Companhia e, por fim, a integração inicial (implantada após a capacitação de 100% dos colaboradores). Nesta etapa foram construídos todos os materiais a serem utilizados na etapa seguinte (engajar). As áreas de comunicação interna e treinamento e desenvolvimento tiveram papel fundamental nesta etapa.

A área de comunicação interna foi responsável pela criação da identidade visual, bem como do cronograma, campanha e peças de comunicação para o lançamento do Novo Perfil. O lançamento do novo perfil trouxe consigo algo inovador na Getnet: todas as peças da campanha de lançamento e materiais de capacitação utilizados após a implantação foram construídas com fotos dos colaboradores da Companhia e não mais com banco de imagens. Ter utilizado esta estratégia trouxe um grande impacto para este trabalho, as pessoas se sentiram parte do projeto, perceberam que elas representavam o Novo Perfil.

A área de treinamento e desenvolvimento teve a responsabilidade de definir o cronograma, o modelo, conteúdo e metodologia de capacitação. Também foi responsável pela contratação do parceiro (consultoria externa) que ministraria, junto

com a área de Desenvolvimento Organizacional, a capacitação para os líderes. Abaixo segue um resumo deste processo:

- *Cronograma:* definiu-se o cronograma de capacitação e que iniciáramos pela liderança, seguindo de turmas com os demais colaboradores;
- *Metodologia de Capacitação:* a metodologia de capacitação teve como premissa o envolvimento dos colaboradores durante as 4 horas de capacitação. A sala de aula foi organizada com mesas redondas e para cada turma foram convidados em média 40 colaboradores. Durante toda capacitação, os colaboradores eram estimulados a refletirem, discutirem e trazer suas conclusões sobre o processo de Gestão de Mudança que a companhia estava vivenciando. As turmas eram formadas por pessoas das mais variadas áreas, contribuindo para uma visão ampla de percepção e de integração das equipes;
- *Conteúdo da Capacitação:* o material didático construído e ministrado durante a capacitação levava os participantes a refletirem sobre cultura organizacional, o momento da Companhia, seu planejamento estratégico e o papel dos mesmos neste processo. Na segunda parte da capacitação, os colaboradores entravam em com o processo de construção do novo perfil e tinham a oportunidade de discutir e aprender sobre cada característica e competência das dimensões (Jeito de Ser e Jeito de Fazer). O final da capacitação trazia o planejamento para a consolidação da nova cultura, detalhando o ajuste nos processos e Gestão de Pessoas vigentes e os novos programas que seriam lançados ao longo dos próximos 3 anos.

### 1.3.3.3 Engajar

Após todo o planejamento e criação do novo perfil, engajar os colaboradores tornava-se essencial para o sucesso do projeto. Na etapa de engajamento ocorreram dois processos específicos: o lançamento do novo perfil e a implantação do cronograma de capacitação. Ou seja, o que foi organizado na etapa de estruturação foi colado em prática.

O lançamento do novo perfil ocorreu durante a Semana Getnet – Somos Santander (vide anexo do case). Esta é uma semana que ocorre no Grupo Santander e em suas empresas coligadas ao mesmo tempo no mundo todo. É uma semana onde os colaboradores possuem a oportunidade de realizar ações que demonstrem o seu orgulho de pertencer ao Grupo Santander e de realizarem ações de responsabilidade social. A semana sempre conta com um mote norteador e é conduzida pela área de Gestão de Pessoas, envolvendo toda a Organização. O lançamento envolveu todos os colaboradores da Getnet e coligadas, que invadiram as redes sociais com fotos da Semana Getnet e do Novo Perfil.

Durante o lançamento os colaboradores tiveram a oportunidade de acompanhar a campanha de lançamento realizada pela área de Comunicação Interna. Esta campanha, contou com uma pré-campanha, o lançamento e os reforços pós-campanha. O lançamento oficial do perfil foi realizado em primeira mão pelo Presidente da Companhia que, em seu canal de comunicação oficial, comunicou o Novo Perfil para todos os colaboradores. Cada dia da semana foi dedicado a uma característica do perfil. Além da campanha de comunicação, criamos o “Correio Getnet”, uma ação onde os colaboradores recebiam 06 (seis) *cards*, cada um com

uma característica do perfil e sua descrição, para ser entregue a um colega que, na sua visão, representava aquela característica do nosso perfil cultural. Esta ação rendeu um grande movimento na Organização, as pessoas reagiram de forma muito positiva e demonstraram massivamente sua alegria por serem homenageadas por seus colegas postando seus *cards* nas redes sociais. Esta ação, virou algo cultural na Getnet e, atualmente, na Integração Inicial, os colaboradores recebem os *cards* e na Semana Getnet a ação percorre todas as sedes.

O cronograma de capacitação iniciou pela liderança, sendo que o primeiro encontro foi com a alta direção. As turmas de capacitação para líderes, ocorreram em Porto Alegre e São Paulo, com a presença de 100% da liderança. Na sequência, iniciaram as turmas de capacitação para os demais colaboradores, que foram realizadas em Porto Alegre, São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Recife. O cronograma ocorreu em 60 dias – nos meses de julho e agosto de 2016 (vide anexo do case).

“Cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder. Mas se a sobrevivência do grupo estiver ameaçada em razão de elementos de sua cultura estarem mal adaptados, é, em última instância, função das lideranças em todos os níveis da organização reconhecer e fazer algo em relação a esta situação. É nesse sentido que liderança e cultura estão conceitualmente entrelaçadas.” (SCHEIN, Edgar H., 2009, p.11)

#### 1.3.3.4 *Desenvolver*

O desenvolvimento de uma “nova ordem das coisas”, através de uma “nova cultura organizacional, não é um fato isolado e nem tão pouco simples de ser desenvolvido em uma Organização. Muitos aspectos estão envolvidos neste processo, porém, este é, sem dúvida, um caminho sem volta em um processo de mudança organizacional.

“A cultura da organização que foi construída no sucesso do passado pode tornar-se, em vários graus, disfuncional, requerendo o que o líder pode passar a perceber como necessidade de “mudança cultural”, e o modo que o crescimento é administrado pode facilitar tal mudança. Todos estes fenômenos da “meia idade” organizacional produzem a dinâmica da nova cultura que requer um tipo muito diferente de comportamento de liderança se a organização for continuar sobrevivendo.” (SCHEIN, Edgar H., 2009, p.256)

“Todavia, se a cultura determina ou limita a estratégia, uma má combinação cultural em uma aquisição ou fusão é tanto arriscada quanto uma má combinação financeira, de produto ou mercado.” (SCHEIN, Edgar H., 2009, p.384)

Esta etapa envolveu o planejamento, criação e implantação de novos programas ou programas revisados, que viessem apoiar no desenvolvimento dos colaboradores para atender ao novo perfil. É uma etapa de longo prazo que está em pleno processo de implantação.

Todavia, cabe destacar aqui alguns dos programas e ferramentas de Gestão de Pessoas que foram implantados em 2016 e, na conclusão, explanamos o que está em fase de implantação:

- **Ciclo de Feedback e Avaliação de Competências:** em 2016, após a capacitação dos colaboradores, fizemos a primeira rodada do Ciclo de Avaliação de Competências já no novo perfil. O PDI (plano de desenvolvimento individual) deveria ser construído para atender ao novo perfil. Neste ano, o ciclo foi realizado no modelo 90°, ou seja, avaliação líder-liderado e auto avaliação do colaborador. Porém, muito mais do que um processo de avaliação, a chegada do novo perfil iniciou nossa caminhada para a cultura de feedback, sendo através de períodos e campanhas específicas ou mesmo através da troca de cartões (*cards* perfil) entre os colaboradores. Enfim, construindo um

espaço para que o desenvolvimento e o alinhamento de propósitos entre líder-liderado-organização fluam de forma constante na Getnet.

- **Banco de Ideias:** implantado em 2016, após o lançamento do perfil, tem como objetivo desenvolver a característica do Nosso Jeito de Ser: Somos Inovadores e Determinados. O Banco de Ideias é uma ferramenta que traz consigo campanhas para que as pessoas possam dar ideias de produtos, serviços e melhoria de processos na Companhia;
  
- **Conversa Aberta:** como já foi exposto, este projeto tem o patrocínio da Alta Direção. Em seu canal de comunicação direta com os colaboradores, o Presidente faz questão de atrelar suas mensagens ao nosso Perfil Cultural. Em um processo de estímulo semanal, conduzindo a Organização a refletir sobre o tema e mostrando os caminhos a serem seguidos, bem como os resultados atingidos de forma transparente e regular.
  
- **Reconhecimento Anual:** em dezembro de 2015, o Presidente da Companhia fez o pré-lançamento do Novo Perfil para os colaboradores no evento de final de ano (Encontro Anual), quando trouxe os desafios de 2016. No ano seguinte, alteramos o modelo de reconhecimento dos colaboradores que se destacaram (antes feito pelos valores da Companhia) para o reconhecimento através do Perfil Cultural. O modelo de escolha dos profissionais também foi alterado, antes realizado apenas por escolha dos líderes, para uma modelo de indicação dos colaboradores e, após, extraída a lista dos mais indicados e, só então, a

definição final por dos homenageados por parte da liderança. Esta mudança tornou o processo compartilhado e de dupla responsabilidade: colaboradores e líderes.

Da etapa de planejamento, passando pela análise e revisão dos processos e ferramentas de Gestão de Pessoas da Companhia, até a criação dos novos programas, a área de Gente & Gestão, juntamente com a Alta Direção da Companhia, tiveram o objetivo de desenhar, disseminar, implantar e desenvolver o Novo Perfil Cultural em seus colaboradores, contribuindo, desta forma, para a transformação cultural da Companhia para o atingimento da sua Estratégia.

#### **1.4 Indicadores**

Abaixo seguem os principais indicadores do Projeto:

- **9** meses de projeto (da solicitação até a implantação);
- **55** turmas de capacitação, realizadas em 5 estados/cidades e em 60 dias;
- **250** horas em sala de aula e **5600** h/h treinamento;
- **1.400** colaboradores capacitados presencialmente;
- **98% de índice de satisfação**, com avaliação máxima, dos colaboradores referente ao processo de lançamento e capacitação;
- **Investimento de R\$ 100.000,00 (cem mil reais)** no projeto contemplando contratação de consultoria para capacitação dos líderes, material didático, locação de espaços para as capacitações e passagem e estadia dos profissionais.

## 1.5 Resultados do Projeto

Quando uma empresa passa por um processo de fusão e/ou aquisição a ansiedade e insegurança tornam-se sentimentos comuns em seus colaboradores. A adequada condução por parte da gestão da Companhia e um processo transparente que conduza os colaboradores para o novo momento é essencial para garantir a evolução e o desenvolvimento da Organização, assim como a entrega de sua Estratégia. Conforme nos refere Antonio Carlos Gil:

“...empresas que promovem seu ajustamento cultural em relação às mudanças ambientais apresentam melhores condições para desenvolver-se quando comparadas às mais rígidas em relação aos estímulos externos.” (GIL, Antonio Carlos, 2001, P.43)

Edgar H. Shein, complementa Antonio Carlos Gil quando destaca os papéis fundamentais do Líder em um processo de mudança de cultura organizacional:

“1. Líderes devem ter clareza da cultura vigente para que rapidamente façam o diagnóstico de incompatibilidades com a nova cultura; 2. Líderes devem estar habilitados a decifrar a nova cultura; 3. Líderes devem estar preparados para articular as sinergias potenciais ou incompatibilidades, ajudando a organização a lidar com as realidades culturais; 4. Líderes devem ter poder de persuasão para influenciar a equipe executiva a levar muito a sério as questões culturais.” (SCHEIN, Edgar H., 2009, p.385-386)

Sendo assim, a implantação deste projeto foi essencial para o momento da Getnet. Abaixo destacamos os principais resultados da implantação deste projeto, tendo a visão para a Organização, para os Líderes e para os demais colaboradores:

**Para a Organização:**



- Atingimento da Estratégia Organizacional, por meio da definição clara do perfil de profissionais que devem fazer parte do novo momento da Empresa, ou seja, o perfil a serviço da Estratégia;
- O novo perfil como condutor da mudança cultural da Companhia;
- A reestruturação das ferramentas de Gestão de Pessoas para atender ao novo perfil, evolução esta que passa por todos os subsistemas de capital Humano;
- O atingimento da estratégia e das metas organizacionais – a companhia alcançou 110% de suas metas corporativas no ano de 2016, com atingimento recorrente do BAI da Companhia;
- Crescimento de 27,59% no *Market Share* no ano de 2016, chegando a 11,1% (Fonte: Peers Group);
- Aumento de 23% na Base Ativa de Clientes;
- Aumento de 20,69% na Pesquisa de Satisfação de Clientes (Fonte: Instituto Ipsos);
- Redução de 14,48% no total de reclamações de clientes;
- Redução de 22% no Churn (PJ) da Companhia;
- Manutenção das certificações *ISO 27001*, *PCI DSS*, *TIER III* e conquista da certificação *1° IP (Instituição de Pagamento) do País* pelo BACEN, selo *RA 1000* do Reclame Aqui e *Very responsive* do Facebook;
- Crescimento de 21% na pesquisa de clima (metodologia GPTW), saindo de um índice de favorabilidade em 2015 de 63 para 76 em 2016 na visão empresa;
- Redução de 44,44% no Turnover da Companhia, saindo de 18%/ano para 10%/ano.

**Para os Líderes:**

- Redefinição das competências para as lideranças, com clareza do que se espera dos mesmos;
- Alinhamento do papel da liderança no processo de transformação cultural da Companhia;
- Aprendizagem sobre novos conceitos e modelos de feedback e gestão de pessoas;
- Evolução das ferramentas e programas para gestão de pessoas.

**Para os Colaboradores:**

- Transparência no processo de aquisição da Companhia e no que se espera dos colaboradores;
- Evolução no modelo de gestão de pessoas;
- Implantação da cultura de feedback e evolução do Ciclo de Avaliação de Competências;
- Maior clareza dos comportamentos observáveis avaliados e conhecimento do que se espera para todos os níveis da Organização;
- Clareza no que se espera do perfil dos colaboradores, com impacto no processo de evolução de carreira;
- Ampliação no sentimento de pertencimento e percepção de ser parte integrante e responsável pela transformação cultural da Companhia;
- Maior visibilidade da Estratégia da Organização e transparência nos resultados;

- Evolução na cultura de meritocracia por meio da evolução do programa de Gestão de Desempenho.

## CONCLUSÃO

A globalização empreendeu uma mudança radical e rápida para as organizações e as necessidades do mercado trouxeram desafios cada vez mais arrojados. Estamos na Era da Informação e nunca, na história do mundo do trabalho, o capital humano foi tão necessário e debatido. Está claro que empresas são feitas de pessoas e pessoas possuem desejos, sonhos e propósitos. Pessoas conduzem as Organizações, criam e implantam estratégias, influenciam e conduzem mudanças, levando as Empresas ao sucesso ou insucesso de suas metas. 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 Recursos Humanos sabe que precisa mudar e evoluir, apoiando verdadeiramente no processo de desenvolvimento e perpetuidade das Empresas.

Segundo EBOLI et al. (2010, p.132), 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 por meio da empresa, da liderança e das pessoas num processo cultural de aprendizagem contínua.

Seguindo esta linha de raciocínio, o presente projeto prevê um planejamento, que está em execução, de 3 anos para a consolidação da nova cultura. A consolidação desta “nova ordem” deve ser planejada e desenvolvida ao longo do tempo, e deve ser

tratada como um processo de aprendizagem grupal, onde as experiências são compartilhadas, os processos evoluídos, as estruturas reavaliadas e onde líderes e colaboradores sejam desenvolvidos em um processo e um ambiente de aprendizagem contínua. Com esta visão, seguimos com o nosso plano de desenvolvimento para a consolidação da nova cultura organizacional. Abaixo, citamos os processos e programas que estão sendo implantados para atender ao novo perfil:

- **Ciclo de Feedback e Avaliação de Competências:** conforme alinhado nas capacitações, implantamos em 2017 um avanço para este processo: criação do Ciclo de Feedback (que ocorre no primeiro semestre) e evolução do modelo de avaliação de competências para o modelo 180°: auto avaliação, avaliação líder-liderado e liderado-líder. Em 2017 também será realizado o projeto piloto do modelo 360° para a alta direção, processo este que será implantado para todos os colaboradores em 2018;
- **Programa Rota:** implantado em 2017 é um programa que leva os colaboradores a fazerem rota em nossos clientes com os executivos comerciais da Getnet. É uma forma de levarmos os colaboradores até o nosso Cliente para que desenvolvam as características do Nosso Jeito de Ser: Somos Conectados com o Cliente e Temos Espírito de Servir. Ao mesmo tempo que contribui para o desenvolvimento das competências: Visão Estratégica e de Mercado e Satisfação do Cliente;

- **PDL – Programa de Desenvolvimento de Líderes:** após o lançamento do novo perfil, é chegado o momento de aprofundarmos o desenvolvimento dos líderes na nova cultura e no novo modelo de Gestão. Em 2017 o desafio é a implantação do PDL Corporativo, programa que será customizado para atender ao Nosso Jeito de ser e ao Nosso Jeito de Fazer, desenvolvendo nos líderes os elementos da nossa cultura e as competências organizacionais;
- **Programa de Multiplicadores Internos:** visando atender as características do nosso Jeito de Ser “Somos um Time de Donos e Fanáticos por Resultados” e “Temos Espírito de Servir”, bem como, a competência “Engajamento e Colaboração”, foi lançado em 2017 o programa de Multiplicadores Internos, o qual tem o objetivo de conduzir os colaboradores a disseminarem seus conhecimentos. Este programa vem para atender 80% das demandas mapeadas no PDI (plano de desenvolvimento individual) do Ciclo de Avaliação de Competências de 2016 e é o projeto que dá início ao desenvolvimento da gestão do conhecimento na Companhia.

Por fim, cabe destacar que a implantação deste projeto contribuiu para que nossa visão referente a importância das pessoas em uma Organização se fortalecesse ainda mais. Quando conectamos pessoas, seus propósitos e os propósitos das Organizações temos, sem dúvida nenhuma, os ingredientes essenciais para o sucesso organizacional. Colocar as pessoas no centro da Estratégia é o maior e mais recompensador desafio que uma Empresa pode fazer. Os resultados são incomensuráveis.

## BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto, GESTÃO DE PESSOAS: O NOVO PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES, Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda., 1999, 18° tiragem.

CHIAVENATO, Idalberto, RECURSOS HUMANOS – EDIÇÃO COMPACTA, São Paulo: Editora Atlas, 2002, 7.ed.

EBOLI, Marisa, et al, EDUCAÇÃO CORPORATIVA – FUNDAMENTOS, EVOLUÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS, São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos, GESTÃO DE PESSOAS – ENFOQUE NOS PAPÉIS PROFISSIONAIS, São Paulo: Editora Atlas, 2001.

SANTOS, Júlio César S., AS DIFERENTES ERAS DAS ORGANIZAÇÕES E A FORMAÇÃO DO CAPITAL HUMANO, [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br), <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/7433/as-diferentes-eras-das-organizacoes-e-a-formacao-do-capital-humano.html>, 2011.

SCHEIN, Edgar H., CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA, São Paulo: Editora Atlas, 2009.

### **DADOS DO AUTOR**

Eva Patrícia da Costa Ghisio, psicóloga (ULBRA), pós-graduada em Psicologia Organizacional (IDG) e MBA em Gestão Empresarial (FGV), possui 18 anos de experiência em empresas como Ipiranga, Braskem e Getnet.