

# PRÊMIO DESTAQUE

## GESTÃO DE PESSOAS



### ARQUITETURA DE ENGAJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA NATURA

Empresa: <b>NATURA COSMÉTICOS</b>	
Site: <b><a href="https://www.natura.com.br/">https://www.natura.com.br/</a></b>	Cidade: <b>SÃO PAULO/SP</b>
Funcionários Diretos: <b>6600</b>	Unidade: <b>8</b>
Capital: <b>MULTINACIONAL</b>	Segmento: <b>COSMÉTICO</b>

#### TEMA

Metodologia e Processos de Aprendizagem

#### ENFOQUE PRINCIPAL DO CASE

O case traduz a importância da estruturação de um método disruptivo e que, ao olhar para nossa Essência X efetuar os estudos do como aprendemos (avaliando Neurociência e todos os métodos e ferramentas existentes), optamos por escolher quais delas faziam parte da nossa essência e que originaram a Nossa Arquitetura de Aprendizagem. Com ela, fomos guiados para o objetivo de tornar o aprendizado algo que trouxesse ganhos em várias frentes, mas que, especialmente, trouxesse mais valor, estímulos, que proporcionasse meios diferentes de experimentação na "jornada do aprender". Com isso, voltamos nosso olhar para o desenvolvimento de cada indivíduo, pois afinal, cada um tem o seu melhor jeito de aprender. Com nossa arquitetura e nossa Plataforma de Treinamento, conseguimos tangibilizar tudo isso e com demais ações e eventos que trouxemos no ano, como a ExpoAprender, conseguimos demonstrar como é possível aprender, cada um de um jeito, mas todos, com o mesmo objetivo, trazendo com isso, resultados surpreendentes!

#### SETORES DA EMPRESA ATENDIDOS PELO CASE

Prestadores de Serviço do Call Center da Empresa CSU + Equipe Interna Natura (colaboradores do Atendimento)

#### APRESENTAÇÃO DO CASE

Neste case você verá como um modelo disruptivo de aprendizagem otimizou o caminho para a retenção do conhecimento ao operador, além de valorizar e considerar sua experiência prévia (conhecimento), suas emoções e forma de aprender, trazendo assim ganhos significativos em várias frentes (financeiro, qualidade, engajamento, tempo, inovações).

#### DESCRIÇÃO DO CASE

Nossa arquitetura nasceu do desejo em buscar a melhor forma de qualificar e reter o conhecimento do operador, tendo em vista os inúmeros conteúdos que ele recebe, não só em sua formação inicial (que antes contemplava treinamentos de até 60 dias), além dos treinamentos mensais que abordam novidades

e alterações nos processos. Buscamos na neurociência, entender como o cérebro aprende, o que grandes educadores trouxeram de referência sobre o aprendizado (Piaget, Wallon e Vygotsky) e os métodos e ferramentas existentes. Efetuamos uma pesquisa para avaliar o perfil de nossos operadores, dentre eles escolaridade, ano de formação e se ela ocorreu em escola pública ou privada. O resultado só evidenciou o que buscávamos. Com isso, estruturamos nossa Arquitetura de Aprendizagem, trazendo iniciativas que transformaram nossa forma de treinar. Revisitamos todas as grades de formação inicial (conteúdos, tempo e formato de aplicação). Implementamos uma plataforma de treinamento que contribuiu de uma forma muito significativa com nossos objetivos (engajamento, otimização de tempo, custos, interação e atuação lúdica para aprendizagem). Fortalecemos a gameificação nesta plataforma, onde o operador acumula pontos (beetcoins) a cada tarefa executada e troca por produtos Natura na Loja Virtual. Estabelecemos um plano de crescimento em que cada nível atingido é traduzido em recompensas. Tudo isso, com o objetivo de estimular o aprendizado com leveza, divertimento, dinamismo e incentiva o protagonismo do operador. Capacitamos o time de facilitadores para que pudessem estar aderentes ao novo modelo e acompanhamos este time com Programas de Reconhecimento, que traduzem suas entregas em incentivos e reconhecimentos trimestrais (por Beetcoins). Os destaques do ano são reconhecidos em um evento anual.

E tem mais! Decidimos promover ao operador uma amostra de tudo o que implementamos no ano para que eles entendessem que tudo foi construído com o foco no seu desenvolvimento. Nomeamos este evento de ExpoAprender. Na 1ª edição os operadores puderam entender o que norteou a construção de nossa arquitetura. Se divertiram com jogos “competitivos” para testar o conhecimento em gramática e em jogos de tabuleiro, além de conhecer no detalhe a nova plataforma de treinamento e tirar dúvidas. Foi um dia muito rico, de muitas trocas e que fez toda a diferença para que os operadores “comprassem” este novo modelo. Com tudo isso, tivemos ganhos em muitas frentes qualitativas e quantitativas. Este evento tornou-se um marco importante de nossa trajetória e ela continua para 2019!

## **OBJETIVO PRINCIPAL**

Nosso objetivo primordial foi transformar o nosso jeito de treinar, através de estudos profundos que originaram nossa Arquitetura de Aprendizagem e que nos deu base para nortear o que os nossos corações sempre nos guiaram, a exemplo dos nossos Treinamentos Comportamentais que continuam sendo sucesso em nossa Central. Com a Arquitetura de Aprendizagem, evidenciamos o retorno efetivo de várias ações que efetuamos no ano, com ganhos qualitativos, de engajamento e quantitativos.

## **OBJETIVOS SECUNDÁRIOS**

Conhecendo nosso público, suas necessidades e avaliando os formatos para aprendizagem que mais podem “atingir” este público, trouxemos para nossas capacitações estímulos e experiências diferenciadas para o aprendizado, estimulando o seu protagonismo, sua participação e senso crítico.

## **NECESSIDADE/DIAGNÓSTICO**

Aprender mais, em menos tempo, com menos custo, com engajamento e de forma eficiente. Este é o ponto que fomentou nosso movimento, tendo em vista que, devido a complexibilidade de nossos processos, tínhamos treinamentos extensos, 100% em sala, com custos elevados, com a necessidade de dispendir muito tempo do facilitador para estar em sala, sem condições de conseguir muito tempo para outras atribuições e com isso, tendo resultados fora do esperado, pois a assimilação destes conteúdos era muito pequena, perto do esforço dispendido. Além disso, o objetivo sempre foi transformar o jeito de ensinar e com base neste cenário, achamos o momento oportuno para colocá-lo em prática, já que tivemos ótimas experiências com os treinamentos comportamentais e que literalmente, são conteúdos voltados para o indivíduo quebrando totalmente os padrões do que vemos no mercado. A partir

dele, nosso olhar se tornou muito mais crítico e acende a necessidade de transformação em prol do desenvolvimento humano com qualidade.

Descrição detalhada do Case.



## DESENVOLVIMENTO

### Nível hierárquico de aprovação para realização do case

Partimos neste movimento com um desejo da equipe (Coordenador e analistas) e que foi levado à Gerência e depois Diretoria, que acreditaram e acolheram nosso desejo e apostaram na ideia.

Iniciamos com um Piloto para algumas Centrais no final de 2017 com custo zero para uso da Plataforma de Treinamento que atuamos hoje e 2018, em Abril, tivemos o GoLive para toda a Central.

### Definição do público alvo

O case foi destinado fortemente para nossa base (operadores de atendimento); mas também atuamos com todo o nossa base de apoio (Supervisores, monitores e instrutores), pois a transformação neste novo formato para a aprendizagem, requer o conhecimento, uso e disseminação deste novo mindset

### Se tiver mais de um público alvo, quais as porcentagens de cada público atendido?

Nossos operadores concentraram 80% de nossa dedicação  
Supervisores, Monitores, Instrutores – 20%

### Comunicação do programa e abrangência do envolvimento na organização

Nosso marco literalmente foi com a 1ª Expoaprender, momento em que demonstramos para todos os envolvidos nossa atuação para 2018, permitindo que eles tivessem contato na prática, com o que estaríamos projetando para o ano.

## METODOLOGIA UTILIZADA

Durante o período de nosso estudo, para definição de nossa Arquitetura de Aprendizagem, efetuamos uma pesquisa para avaliar em detalhe o perfil de nosso operador, olhando dentre os pontos, sua bagagem educacional para verificar a forma assertiva de atuação para as capacitações.

Nossa arquitetura e nossa Divulgação na 1ª ExpoAprender



## RESULTADOS

### Conceituação técnica

Toda nossa base de estudos está fundamentada em 3 blocos:

- Neuroaprendizagem - O cérebro recebe informações sensoriais através dos sentidos, codifica e as transfere para o sistema límbico/emoção – memória de curto prazo (MCP). Para esta informação se fixar, é necessário “sair do límbico” e ir para o córtex – memória longo prazo (MLP). Iniciamos os estudos do como executar esta transferência com a fixação e entendimento dos temas tratados, de forma leve, lúdica e efetiva.
- Base Educacional - Nossos estudos consideraram os principais educadores do tema. Chegamos à conclusão de que as teorias de Piaget, Vygotsky e Wallon estavam em sinergia com situações que evidenciamos em nossos treinamentos.  
Em Piaget, a construção do conhecimento permite trazer dos operadores o seu conhecimento prévio sobre determinado tema, para assim, estabelecer uma nova construção.  
Na interação social de Vygotsky, alimentamos que esta interação estabeleça uma riqueza de detalhes e experiências que agucem a criticidade do operador.  
Wallon que fala da Afetividade, norteia fortemente nossos Treinamentos Comportamentais, pois fala da importância do conhecimento construído através das emoções que são despertadas.
- Andragogia - A Andragogia propõe autonomia, colaboração e a autogestão da aprendizagem, atributos importantíssimos para que o aprendizado em adultos seja consolidado.

### Fase de conclusão

Tivemos ganhos expressivos em todos os formatos de Treinamento, mas destacamos aqui, os relacionados a Treinamentos de Formação Inicial como Treinamentos de Atualizações mensais.

Reduzimos em 23% o tempo das grades de formação inicial de todas as Centrais, sem redução de conteúdo e sim com otimização do formato. Os ganhos envolvem tempo, custo e resultados mais efetivos em termos de conhecimento e qualidade. As turmas de formação entregues no novo formato, superaram os resultados de qualidade. Tivemos aumento de 5 pontos no NPS nos atendimentos destes novatos.

Para as formações iniciais, tivemos ganho de 50% em praticamente todos os treinamentos que são possíveis serem feitos em EAD e com isso, foi possível viabilizar mais conteúdos dentro do tempo destinado de treinamento para cada operador. Em uma carga horária anterior de 4 horas em média, de treinamento por operador, com o EAD, conseguimos chegar a uma carga em torno de 9h de treinamentos. Mais treinamentos, com tempo reduzido.

A satisfação dos treinamentos supera a meta estipulada (meta 97% X 98%), mesmo com aumento dos treinamentos em EAD, que diminui treinamentos em sala e aumenta treinamentos efetuados na PA (posição de atendimento). Isso se dá, pois, temos ganhos com os formatos escolhidos (como vídeo) e especialmente na elaboração de um roteiro bem definido, cujo objetivo é trazer leveza e descontração para estimular o córtex (que também é acionado por lembranças que despertem a emoção) e efetuando analogias através de situações do dia a dia (envolvendo o storytelling, por exemplo), que geram conexões importantes sobre algumas execuções. Este formato dá ainda mais clareza ao operador sobre a importância do seu papel e suas atuações.

Resultados e alguns registros destes momentos

