

Programa de Formação de Gerente de Loja:

Transformando pessoas para o futuro

Responsáveis pelo case:

Cheila de Souza Silveira
Fernando da Silveira Jacks
Janaína Santos Campos
Jaqueline Teresinha Frai

“Facilitar sonhos, este é nosso propósito. Por isso, precisamos aplicar dentro de casa, colaborando com os sonhos dos nossos colaboradores. Acredito que o desenvolvimento é o principal benefício que uma empresa pode dar as pessoas. Porque o conhecimento segue com a gente a vida toda.

O Programa de Formação de Gerente de Loja é uma ação que impulsiona aqueles que, com protagonismo, aproveitam a oportunidade que a Lebes oferece e se "jogam" rumo ao sonho de ser Gerente de uma de nossas lojas. Apoiar na jornada crescimento profissional e ver o brilho nos olhos de quem é promovido, não tem preço."

Otelmo Drebes,
Presidente



A transformação começa com você.



Índice

1.	Introdução	04
2.	Programa de Formação de Gerentes de Lojas: Transformando pessoas para o futuro	05
2.1.	Planejamento: Projetando o futuro dos nossos talentos	05
2.2.	Selecionando os nossos Sangue Verde	08
2.3	Desenvolvendo: A jornada da aprendizagem.....	11
3.	Encerramento: O momento do reconhecimento profissional e pessoal	17
4.	Resultados	20
5.	Conclusão	22
6.	Bibliografia.....	23
8.	Informações dos autores.....	23

Sinopse:

Tendo como população alvo nossos Consultores de Vendas e Analistas de Crediário, o Programa de Formação de Gerente de Loja atingiu plenamente o seu objetivo: *“acelerar o tempo de desenvolvimento de profissionais para ocupar cargo de Gerente de Loja com o foco em “aprender fazendo”*. O programa anterior, Trainee Lebes, apresentou limitações que, diagnosticadas, nos incentivaram a construir um novo programa. A forte abertura de novas lojas, os avanços tecnológicos no varejo e a própria evolução na gestão do negócio, foram decisivos para o nosso planejamento. Com este novo modelo, realizamos encontros híbridos, de forma online e em nossa matriz. Acreditamos que o desenvolvimento deve ser sustentado por três pilares: Gestão de Pessoas, Vendas e Operações. Os encontros online e a abordagem prática, possibilitaram a aplicação dos conhecimentos durante as capacitações.

São alguns dos resultados deste programa: ampliação da formação para competências comportamentais, liderança e gestão de pessoas; redução do tempo do programa e investimento; zero evasão; visão sistêmica da operação do varejo na Lebes; planos de ação com melhorias na gestão das lojas. E, ainda, promoção de 67% dos participantes; concluindo com a certeza da importância desta formação para Lebes, com o início da segunda turma em maio de 2022.

1. Introdução:

A Lebes é uma das empresas que mais cresce no Sul do Brasil. Com uma gestão familiar profissionalizada, atua no ramo do varejo há 65 anos. Assim como uma família, possuímos uma cultura e valores sólidos, praticados diariamente pelos nossos 3.029 colaboradores presentes nas lojas, na fábrica própria, no centro administrativo e no centro de distribuição, localizados nos estados do RS e SC. Sob a liderança dos sócios e diretores, a forte cultura Lebes, internamente denominada Sangue Verde, configura-se como nosso diferencial. No quadro abaixo a distribuição dos colaboradores, conforme nossas unidades de negócio:

Centro Administrativo, Logístico e Lojas	Transportes	Financeira	New Free
2892	33	42	62

Operamos em diferentes segmentos de negócio, com um mix completo de produtos na linha de moda, móveis e tecnologia; também oferecemos serviços financeiros, logística e diversas facilidades para o cliente.

A cultura Sangue Verde é afirmada todos os dias por profissionais motivados em busca de desenvolvimento. A palavra pertencimento é a essência nobre da empresa. Quem é Sangue Verde sabe o que é ter este sentimento, fazendo com que os funcionários sejam mais que colaboradores: eles são verdadeiros parceiros do negócio.

Almejamos construir relacionamentos duradouros com os membros da equipe, tratando a todos com carinho e atenção. A transparência e a comunicação são essenciais, por isso contamos com o envolvimento e comprometimento de toda diretoria, lideranças e colaboradores. É o Sangue Verde que fortalece constantemente o nosso posicionamento, tanto internamente, quanto junto aos clientes e demais

agentes do mercado.

A partir do diagnóstico sobre o Programa de Trainees Lebes, tradicional iniciativa que há mais de 15 anos formou colegas para gerenciarem as nossas lojas, identificamos a necessidade de editar uma nova versão, atendendo à evolução dos negócios, da sociedade e das tecnologias no varejo. Planejamos um processo interativo e com o protagonismo do participante, tanto no campo individual como coletivo; inclusive oportunizando conhecimentos e trocas de experiências entre profissionais externos a Lebes.

A ampliação dos temas foi uma grande evolução, já que o programa anterior se concentrava apenas na Gestão de Vendas e Loja. Competências de Liderança, Gestão de Pessoas e a Integração com as áreas internas da empresa foram adicionadas.

Como principal resultado, informamos que 67% dos participantes já foram promovidos a Gerentes de Loja, até maio de 2022. Também como demonstração da efetividade do programa, a segunda turma já iniciou sua jornada em 2022, com adicionais de melhorias ofertados nesta primeira edição.

Fica a nossa certeza de que as próximas páginas apresentarão a transformadora jornada de aprendizagem, crescimento e reconhecimento para os colegas participantes e para nossa Lebes.

2. Programa de Formação de Gerente de Loja: Transformando pessoas para o futuro

2.1 Planejamento: Projetando o futuro dos nossos talentos

Através do seu fundador e atual Presidente do Conselho de Administração do Grupo Lebes, Sr. Otélio Drebes, nossa empresa sempre teve forte foco no

desenvolvimento das nossas equipes de Vendedores e Gerentes das Lojas. O Sr. Otélio afirma que Vendedor é uma profissão, portanto necessita treinamento constante como forma de expandir vocações, desempenhos e realizações profissionais.

Com esta orientação tratada como um dos fundamentos da gestão Lebes, a partir de 2003 foi estruturado o Programa de Trainees Lebes, com o objetivo de oferecer aos colaboradores a oportunidade de se qualificarem para gerenciar as nossas lojas.

No ano de 2018, por iniciativa da área de Gente & Gestão, em conjunto com a área de Vendas, um diagnóstico foi realizado no sentido de avaliar a eficiência e eficácia do então Programa de Trainees Lebes. Neste momento, se evidenciaram oportunidades de melhorias, considerando a evolução no modelo de gestão da empresa, o impacto das novas tecnologias no apoio a vendas e gerenciamento das lojas e, principalmente, a consolidação do propósito Lebes: *Facilitar o acesso das pessoas aos seus sonhos.*

Pontos relevantes provocaram o aprofundamento deste diagnóstico, salientando:

- A. Tempo de realização do programa em 2 anos, muito extenso e desconectado do ritmo de abertura de novas lojas;
- B. Perda de Trainees durante a execução do programa, em torno de 50%;
- C. Investimento alto: R\$ 2 milhões;
- D. Programa focado em vendas e metas, sem contemplar outras competências;
- E. Durante a realização do programa, os Trainees eram transferidos de lojas / cidades com frequência, dificultando a adaptação dos mesmos e a continuidade do trabalho.

A partir destas evidências concluímos que o programa chegou ao seu final,

necessitando reformulação. No ano de 2019, o Programa Trainees Lebes foi suspenso. Sendo que em 2020, a não retomada justificou-se pelo forte impacto da pandemia mundial nas nossas vidas e na empresa.

Em 2021, voltamos com foco na nossa prática constante de desenvolvimento e, principalmente, com a formação para Gerente de Loja. Foi implantando um novo modelo, passando a chamar-se Programa de Formação de Gerente de Loja.

“O treinamento que você oferece tem que contribuir – visível e substancialmente – para a concretização das estratégias comerciais de seus clientes”. — Van Adelsberg e Trolley (2011)

Na sua nova estrutura, pontos importantes foram considerados:

1. Tempo total de execução em 8 meses.
2. Ampliação do foco da formação para Gestão de Pessoas, Gestão de Operações, além da já praticada Gestão de Vendas / Lojas.
3. Desenvolvimento de habilidades de liderança.
4. Interação com estruturas internas da empresa, tais como: TI, Gente & Gestão, Fábrica, Centro de Distribuição, Tesouraria, Crédito, Cobrança, Compras, Marketing, entre outras.
5. Oportunidade exclusiva para colaboradores internos Lebes.
6. Atividades de formação em participação conjunta com profissionais de outras empresas, possibilitando o convívio e conhecimento de outras realidades
7. Adequação do investimento para R\$1.141.000,00.

Importante destacar o novo processo de seleção, que passou a contemplar a performance já alcançada pelos candidatos, a aderência aos Valores Lebes - Cultura Sangue Verde, avaliação comportamental, game com simulação de ambiente e dinâmica de loja. Bem como entrevistas com equipes de Gente & Gestão, Gerentes Regionais, Head de Vendas e Diretor de Vendas.

Planejamos módulos de formação que contemplassem o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades além da atividade de vendas e gestão de lojas, mas também habilidades de liderança e a visão sistêmica dos processos Lebes.

Organizamos algumas atividades com o suporte da consultoria FRST Falconi,

especialista em capacitação de profissionais para o varejo, estratégia em que treinamentos conjuntos com participantes de outras empresas seriam introduzidos ao programa, o que possibilitaria à turma o acesso a informações e práticas externas. No processo de desenvolvimento do programa, planejamos momentos de avaliação da aprendizagem e processo das atividades, somando-se a reuniões de acompanhamento entre os participantes, Gestores de Vendas e Gente & Gestão. Nos apoiamos na literatura oferecida por Ram Charam (2018), Pipeline de Liderança.

Importante registrar neste momento que o objetivo principal do novo programa é: *“acelerar o tempo de desenvolvimento de profissionais para ocupar cargo de Gerente de Loja, com o foco em “aprender fazendo”*.

2.2 Selecionando os nossos talentos Sangue Verde

O processo de recrutamento interno para divulgação foi amplo, através de todos os nossos canais de comunicação interna: Intranet, E-mail, WhatsApp, Rádio Lebes e, principalmente, com o importante envolvimento das lideranças para abrirem esta oportunidade às suas equipes. A inscrição de 270 candidatos, garantiu o sucesso neste primeiro passo.

Estes candidatos trilharam a primeira jornada do processo de seleção, quando foram avaliados em três fatores:

1. *Aderência à cultura Sangue Verde:* através da ferramenta FIT Cultural da consultoria Falconi, instrumento em que os valores vigentes da Lebes foram inseridos como parâmetros, possibilitando identificarmos o nível de aderência de cada candidato à nossa cultura organizacional.
2. *Avaliação Comportamental:* utilizamos o instrumento PDA / DISC, que possibilitou identificar o perfil comportamental em ambiente

organizacional de cada candidato; através de análise comparativa com as competências estimadas para gerenciamento de nossas lojas.

3. *Performance do Candidato*: avaliação do desempenho do candidato em suas atividades, metas e seus conhecimentos referentes à operação de loja.

Para estes fatores foram definidas pontuações e relevâncias, com a equipe de Gente & Gestão coordenando as atividades, organizando a pontuação, pareceres individuais e ranking do desempenho dos 270 profissionais. Foram aprovados 76 Sangue Verde para a segunda etapa do processo de seleção.

Para a segunda etapa, contratamos uma consultoria especializada que utilizou um Game contemplando a participação dos 76 candidatos, tudo de forma online, para respeitar o momento da pandemia. O jogo se tratava de um Simulador de Gestão de Negócios, no segmento varejo, onde cada time com cinco integrantes precisava atuar na gestão do negócio e da própria equipe. Os participantes precisavam se organizar e definir papéis como Diretor, Gerente e Coordenador, para gerirem a empresa. Esse foi um momento muito rico do processo, tivemos discussões entre eles, assim como conflitos, que foram importantes para que os participantes refletissem sobre o papel de gestão.

Situações interessantes ocorreram nesta etapa. Destacamos a dinâmica das equipes no dia a dia das respectivas empresas, onde tivemos a demissão de um membro de uma das equipes - o que gerou a admissão do mesmo por outro negócio. Esta situação foi explorada como um case a ser analisado pelos envolvidos, caracterizando as várias oportunidades de aprendizagem que o processo de seleção já ofereceu aos participantes.



Etapa de Seleção: Game

“Algo que me marcou MUITO na seleção foi o Game Simulador de Gestão, a principal missão era gerir nossa empresa. Fomos testados de uma forma real, próximo ao cotidiano que enfrentaríamos como gestores. Tínhamos que demitir um dos membros do nosso grupo ou sair da empresa caso fosse do interesse. Naquele momento propus aos membros da equipe o meu nome, pois queria o melhor para a EMPRESA. Hoje mais preparado e sem aquele choque inicial do jogo, vejo que foi completamente equivocada esta resposta, e mesmo assim esta “falha” ao longo do game não influenciou na decisão de continuar no processo de formação, sendo que fui selecionado juntamente com mais 17 colegas para o programa” (Giovanni Ramos, participante turma 2021).

Os avaliadores estavam presentes nos grupos, através de duplas de colegas da área de Gente & Gestão que observavam cada decisão e posicionamento dos times. Um outro integrante desta área passava por todas as equipes para obter uma visão geral da atividade. Ao final, este grupo, em conjunto com o Head de Gente & Gestão, consolidou a avaliação dos times e os seus integrantes.

No final, 38 profissionais seguiram para a última etapa, onde tiveram entrevista individual com o Head de Vendas, Head de Gente & Gestão e o Diretor de Vendas. Nesse momento, eles foram desafiados a se apresentarem, contarem a sua história de vida, experiências e expectativas, possibilitando aos avaliadores o conhecimento mais holístico dos colegas, ampliando a análise para o ser humano e o seu contexto de vida.

Certamente foi uma decisão mais difícil que a anterior, chegamos a 18 talentos finalistas no processo de seleção, portanto aptos a iniciarem a fase de capacitação.

Para tornar mais emocionante a comunicação aos aprovados, convidamos os mesmos para mais uma etapa no processo seletivo. Elaboramos um encontro especial, apresentando a retrospectiva da jornada de seleção, culminando com um vídeo do Presidente Otelmo Drebes anunciando que todos os participantes daquela reunião estavam selecionados. Muitos gritos, choros e alegria contagiaram a todos nós da equipe organizadora.

Salientamos que para os não selecionados foi ofertada devolutiva dos seus

desempenhos, com o objetivo de subsidiar o autoconhecimento e autodesenvolvimento. A intenção é manter os colaboradores engajados e motivados a não desistirem do seu desejo de evoluir. Como na fase anterior, esta etapa também foi muito rica como processo de aprendizagem a todos os envolvidos.

2.3 Desenvolvimento, a jornada de aprendizagem

Com os 18 Sangue Verde escolhidos, iniciamos efetivamente o Programa de Formação de Gerente de Loja. Os participantes receberam informações sobre a trilha geral de desenvolvimento, foi criado um grupo de WhatsApp para mantê-los em constante comunicação e integração. Também agendamos o primeiro evento: reunião do *kickoff*.

O cuidado e carinho com as pessoas continuava nessa nova fase; até porque “gostar de gente” é um de nossos valores. Um kit de boas-vindas foi enviado para as lojas antes da reunião virtual, contendo orientações para que fosse aberto somente no momento do encontro. Dentro do kit havia materiais de apoio para a realização do Programa, como um caderno personalizado, caneta, porta celular, fones de ouvidos, destacando-se o Passaporte do Protagonista, manual que colocava o participante como o ator principal e protagonista do seu desenvolvimento.

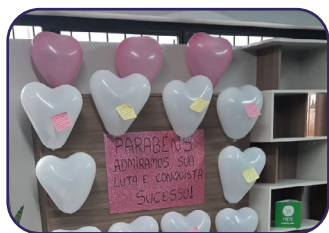


Kit do Programa de Formação de Gerente de Loja

Esta ação causou entusiasmo aos participantes que postaram fotos com seus kits, gerando repercussão positiva junto aos seus colegas de trabalho. Esses registros foram realizados, principalmente, ao lado dos seus familiares, reforçando o propósito Lebes de *facilitar o acesso das pessoas aos seus sonhos*.

Salientamos as iniciativas locais dos colegas neste momento de

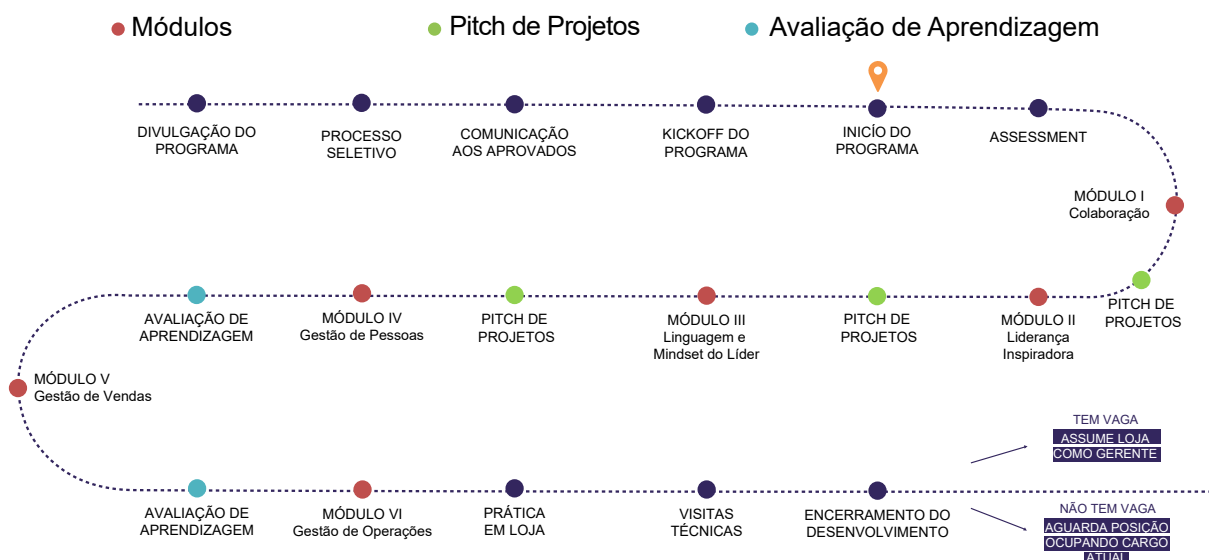
reconhecimento aos aprovados, que foram surpreendidos com homenagens nas lojas, após o resultado da seleção.



Homenagens em filiais Lebes para os novos integrantes do PFGL 2021.

Nesse encontro inicial, estavam presentes os aprovados, os Gerentes de Lojas, os Gerentes Regionais, o Head de Vendas, o Head de Gente & Gestão, a Coordenadora e a Analista de Educação Corporativa, tendo esta última a responsabilidade pela condução de todo o processo. O objetivo principal era a apresentação do cronograma, orientações e conceitos sobre as ações que viriam, enfatizando os módulos de aprendizagem.

RESUMO DO PROGRAMA



As atividades de desenvolvimento foram organizadas em duas etapas, sendo a primeira fase seguindo a metodologia da FSRT Falconi. Inicialmente foi aplicado o *assessment* aos participantes, conforme o “Perfil do Profissional do Futuro”, referencial da consultoria, e o Perfil de Competências do Líder da Lebes.

O resultado da avaliação individual direcionou a definição dos três primeiros módulos de desenvolvimento. Das dez competências possíveis no modelo, os participantes seguiram em três: *a. Colaboração – Método e Prática; b. Liderança que Inspira; c. Linguagem e Mind Set do Líder*, sendo esta classificação validada em um encontro, onde receberam a devolutiva do seu assessment e a proposta de desenvolvimento do grupo.

Cada competência representou um módulo de aprendizagem. As atividades iniciavam por um pré-work, a partir do acesso a uma plataforma online, onde os participantes consumiam conteúdos. Além disso, ocorriam encontros semanais em formato online com um consultor especialista, em uma turma aberta que continha integrantes de outras empresas. Discussões de cases e o entendimento dos conceitos eram realizados, finalizando com um desafio individual: identificar uma situação real na loja em que atuavam, preparar e apresentar aos demais colegas, concluindo com um Plano de Ação.


A resolução era apresentada para o especialista em um pitch, o que gerou oportunidade de obtenção de contribuições, feedbacks e muita aprendizagem com os colegas internos e externos a Lebes.

A forma de trabalho proposto nos módulos incentivou a autodisciplina e o protagonismo dos profissionais, assim como proporcionou ricas trocas de experiências com colegas de outras empresas e negócios distintos.



“O desenvolvimento de liderança nas organizações empresariais é, a princípio, voltado para a educação e conscientização e, portanto, não pode ser minimizado a uma série de treinamentos. Assim, o treinamento é peça fundamental para que haja a absorção dos conteúdos informados para que alcancem melhorias reais com a maior aproximação das metas delimitadas.” Goleman (2015)

Os planos de ações geraram *insights* e soluções importantes para o programa e a própria empresa, provocando aos Heads de Vendas e Gente & Gestão trazerem as apresentações para dentro do nosso negócio, compartilhando com os Gerentes Regionais. Os *pitchs* foram tão impactantes que um dos Gerentes Regionais não se contiveram em fazer elogios e estenderam o convite para que a apresentação fosse realizada aos gerentes da sua região. Foi o *start* para que esta atitude se multiplicasse através de outras regionais, gerando ganhos paralelos ao programa, tanto para os participantes que exercitaram a habilidade de exposição de ideias a outros colegas, quanto para aqueles que não participavam do programa. Benefícios nas operações dentro das lojas já aconteceram, bem como capacitação e mobilização interna para incentivo a adoção de melhorias.



Passo 5
Projeto: agora é hora de fazer acontecer! Qual é o seu plano estruturante (ou plano de trabalho)?

PLANO ESTRUTURANTE			
AÇÃO	RESPONSÁVEL	INÍCIO	FIM
Sorteio dentro do mês de maio para nossos clientes em compras acima de R\$250,00, no setor de moda. Quanto mais comprar mais chances de ganhar.	Graziela Brum Graziela Boeira Maria Inês Terra	01/05/21	31/01/2021
Montagem de looks diários masculino, feminino e infantil. Postado em redes sociais e enviado em lista de transmissão.	Victória	01/05/2021	31/05/2021
Organização e visual de loja manter organizada dentro dos padrões, vitrines e leaute.	Milene Centeno	01/05/2021	31/05/2021
Montagem e envio de Bags ao clientes. Looks enviados e experimentados no conforto de sua casa.	Ana Carolina	01/05/2021	31/05/2021
Divulgação em redes sociais, sobre promoções e lançamentos.	Ana carolina/José Ronaldo	01/05/2021	31/05/2021

A Analista de Educação Corporativa participava de todos os encontros e recolhia impressões e feedbacks, fazendo uma costura do programa com os participantes em

momentos de acompanhamento à evolução das atividades.

A última atividade realizada antes do início do módulo seguinte era a avaliação de aprendizagem feita internamente pela Lebes.

O ciclo apresentado abaixo se repetiu nos Módulos II – Liderança que Inspira e III – Linguagem e *Mind Set* do Líder.

Nome	Consumo Conteúdo na Plataforma	Quiz	Aulas Online	Encontros com Educação Corporativa	Avaliação de Aprendizagem	Nota da Avaliação	Pitch de Projetos
Ana Carolina Dutra Da Silva De Fagundes	100%	OK	OK	OK	OK	90	OK
Arguaci Gonçalves Corrêa	100%	OK	OK	OK	OK	90	OK
Danubia Santos Figueira	100%	OK	OK	OK	OK	90	OK
Diego Rafael Hennicka	100%	OK	OK	OK	OK	100	OK
Dione Teixeira De Almeida	100%	OK	OK	OK	OK	90	OK
Eduardo Leite de Oliveira	100%	OK	OK	OK	OK	90	OK
Emiliana Soares Ziani	100%	OK	OK	OK	OK	100	OK
Felipe Ramos Emmendorfer	100%	OK	OK	OK	OK	90	OK
Giovanni De Lima Ramos	100%	OK	OK	OK	OK	90	OK
Igor August Da Silva	100%	OK	OK	OK	OK	100	OK
Ionara Guimarães	100%	OK	OK	OK	OK	90	OK
Jean Michel Puntel Seiboth	100%	OK	OK	OK	OK	100	OK
Jéssica Andrade Alves	100%	OK	OK	OK	OK	80	OK
Márise Franciele Pereira	100%	OK	OK	OK	OK	80	OK
Rafael Oliveira	100%	OK	OK	OK	OK	80	OK
Ricardo Mallmann	100%	OK	OK	OK	OK	90	OK
Stephany Demiquei	100%	OK	OK	OK	OK	100	OK
Vânia Melos	100%	OK	OK	OK	OK	100	OK

No Módulo III, o Head de Vendas, ao final do encontro do grupo, propôs um desafio surpresa, solicitando que os participantes da Lebes apresentassem uma resposta para a pergunta: “Quando foi a última vez que você fez algo pela primeira vez?” Mesmo com o efeito surpresa, o desafio foi aceito e a melhor resposta foi premiada com um final de semana em Gramado.

Finalizada a primeira etapa com participação da consultoria externa, o programa deu continuidade através de três pilares de aprendizagem – *Gestão de Pessoas*, *Gestão de Vendas* e *Gestão de Operações*.

Já com a possibilidade de realizar atividades presenciais, os conteúdos foram preparados e apresentados por profissionais da Lebes, das áreas internas especialistas nos temas. A aprendizagem se deu forma prática, com trocas de experiências e vivências em grupo.

Iniciamos pelo pilar de Gestão de Pessoas, contemplando: autoconhecimento, estilos de liderança, comunicação, feedback e recrutamento & seleção. Os conteúdos e dinâmicas foram organizados e apresentados por Gente & Gestão, valorizando situações reais da Lebes e atividades em grupo. Além das aulas, os facilitadores criaram uma pasta compartilhada com materiais de apoio, tais como: indicação de livros, filmes e séries referentes aos temas tratados.

Por iniciativa dos participantes e aceitação dos Gerentes de Lojas, ações de

apoio na gestão das equipes já começaram a acontecer espontaneamente, atestando a validade da aprendizagem imediata e no local de trabalho. Mais uma vez nos dando certeza de que o objetivo proposto pelo programa estava sendo alcançado, mesmo antes da sua finalização: *“Acelerar o tempo de desenvolvimento de profissionais para ocupar cargo de Gerente de Loja, com o foco em **aprender fazendo**”*.

O pilar seguinte foi o de Gestão de Vendas, conduzido pelo Head de Vendas, com apoio dos Gerentes Regionais. Foram dois dias de encontro, perfazendo um total de 16hs de atividades. Com o objetivo de clarear o papel de Gerente de Loja e suas responsabilidades, houveram alinhamentos sobre como o olhar estratégico sobre o negócio e a loja fazem diferença na condução da equipe e na superação da performance. Além disso, abordaram sobre técnicas de vendas, captação e fidelização de clientes, conversão, indicadores, resultados diários e plano de ação.

Foi um encontro de “peso”, onde as pessoas que mais os inspiravam, estavam ali diante de seus olhos. Houveram também trocas em relação a carreira e isto, os motivou mais ainda, pois grande parte do grupo de Gerentes Regionais e o Head de Vendas iniciaram suas carreiras como Consultores de Vendas.

Na sequência, o pilar Gestão de Operações com o objetivo de oferecer aos participantes a visão sistêmica da operação do negócio varejo Lebes. Foi enfatizada a interação e interdependência entre as áreas internas e as mais de 300 lojas.

Neste pilar foram realizadas visitas aos locais das áreas, apresentação de processos mais relevantes e requisitos operacionais, análise de situações reais Lebes, apresentação de colegas de convivência diária, mas que eram mais conhecidos pelo codinome fulanodetal@lebes.com.br. Colegas que há anos conviviam, mas não tinham tido a oportunidade de se conhecerem pessoalmente.

Houve a participação das áreas de interface das lojas com o corporativo - Gente & Gestão, Controladoria, Manutenção, CRM, Marketing, Compras, Crédito, Cobrança e Vendas, estendendo-se a nossa Fábrica New Free e ao Centro de Distribuição – CELL. Totalizando o envolvimento de 67 profissionais neste programa. Importante salientar o enorme ganho de entendimento sobre os motivos pelos quais as atividades tinham um determinado jeito e forma de serem realizadas.



Visita ao Centro Logístico

Chegamos no mês de novembro de 2021 com as atividades de capacitação concluídas, mas a empresa em ritmo de *black friday* e a preparação para dezembro com o Natal; momentos em que o



Visita a Fábrica New Free

segmento varejo multiplica o volume das suas atividades. Retornamos em janeiro de 2022, com encontros complementares, por solicitação dos participantes, o que demonstrou ser muito efetivo pelos esclarecimentos e melhorias propostas pelas partes envolvidas.

3. Encerramento: O momento de reconhecimento profissional e pessoal

Uma das características marcantes da nossa cultura Sangue Verde é comemorarmos os nossos feitos. Esse é um comportamento regular na história da Lebes, onde os sócios, diretores e demais colegas participam ativamente em eventos com este propósito, inclusive trazendo os seus familiares para os nossos momentos de reconhecimento.

Ao final desta rica jornada que dedicamos tanto cuidado e carinho, planejamos

realizar um momento de reconhecimento que marcasse toda a trajetória realizada e fosse representativo, que tivesse a marca de cada participante. Batizamos de Encerramento do Programa, para desvincular totalmente do programa de *Trainees* anterior que finalizava com uma formatura.

O evento ocorreu em março de 2022 no CALL - Centro Administrativo das Lojas Lebes, no espaço de convivência - um local repleto de significados na Lebes. O cardápio foi um churrasco, desejo dos participantes quando pensavam neste dia, e a música teve a contribuição de todos para a elaboração de uma *playlist*. Elaboramos dois convites, um para o participante e o outro para a família, para que o colaborador escolhesse dois integrantes essenciais que o apoiaram na sua jornada. Todos da Lebes que contribuíram de alguma forma com o programa foram convidados. Estavam presentes os coordenadores do programa, colegas da multiplicação Pilar Gestão Operações, da Fábrica e CD, entre outros, destacando-se o Presidente Otelmo e Diretores. O evento ocorreu no final da tarde de uma quinta-feira, a presença de tantos Sangue Verde foi uma grande surpresa para os participantes e familiares.

Para garantir a segurança das pessoas ao participar do evento, providenciamos teste de covid para todos os presentes no evento, tudo com o subsídio da Lebes.

A área de Gente & Gestão organizou o evento, cuidando de todos os detalhes, desde fotos, cerimonial, convites, música, com um cuidado todo especial. Um orador da turma foi escolhido pelos próprios colegas - Igor, que junto com o Presidente Otelmo Drebes, o Diretor de Marketing Drebes Jr e o Head de Gente & Gestão Fernando, fizeram os discursos. No cerimonial, os participantes receberam o certificado da formação e um



Formatura PFGL 2021

presente - um livro da coleção da *Harvard Business Review* intitulado “Para Novos Gerentes”, com uma carta dedicatória e chocolates que simbolizavam a importância do momento - bombons Prestígio e Talento. Após, eram encaminhados a um espaço para foto com o Presidente e Diretor de Vendas.

Tivemos um momento de grande emoção, nosso Presidente costuma conversar com as pessoas antes do início dos eventos. Obteve informações com uma menina de 8 anos que sua mãe era uma das participantes homenageadas. Ao fazer seu discurso



Discurso Presidente
Otelmo Drebes

de abertura, Otelmo falou o nome de todos em ordem alfabética e pulou o nome da mãe da menina. Ao finalizar, perguntou se havia esquecido de alguém, a menina prontamente anunciou: “faltou sim, a minha mãe!!” Então ele pediu que a menina anunciasse



Momento dos formandos
e suas famílias

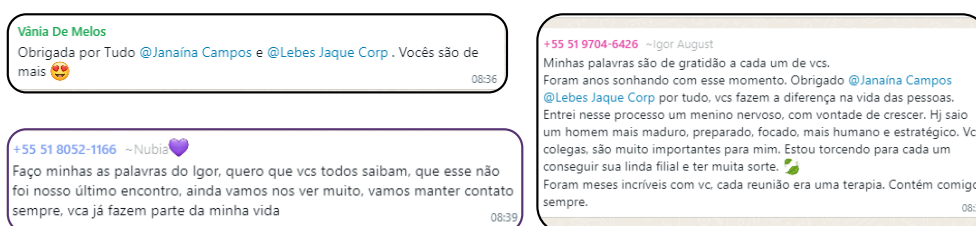
o nome dela, pois ela estava cheia de orgulho pela conquista de sua mãe. Foi um momento de surpresa e comoção de todos.

Também foi apresentado um vídeo que fazia uma retrospectiva de todo o percurso, com os momentos vivenciados pelos participantes, um clima de muitas lágrimas de prazer. Dois grandes buquês de flores chegaram na cerimônia de surpresa para homenagear Janaína e Jaqueline, colaboradoras de Gente & Gestão, responsáveis pela condução do projeto. Ao fim da cerimônia todos passaram para a área do jantar. Havia máquinas fotográficas instantâneas para que fizessem fotos registrando o momento,



perpetuando esta grata lembrança. Juntamente com o Presidente, Diretores e Colegas Lebes, os formandos e familiares entraram no módulo descontração, reafirmando mais uma vez a cultura Sangue Verde para comemorar os nossos feitos.

No outro dia vimos a grande repercussão do evento, muitos depoimentos no *facebook*, *instagram*, nas lojas, entre as famílias e até mesmo nas cidades. A maioria das Lojas Lebes estão localizadas em pequenas cidades e o impacto na comunidade foi muito positivo.



4. Resultados

Além de todo o impacto de melhoria demonstrado no aprendizado dos colaboradores, tivemos também um reflexo positivo em nossos resultados com o Programa de Formação de Gerente de Loja.

Tínhamos um custo para realização do modelo antigo apurado em R\$2 milhões. Com o novo programa chegamos ao investimento de R\$1.141.000,00. O prazo de duração da formação diminuiu de 2 anos para 8 meses. Buscamos consultoria externa que com a sua metodologia possibilitou relacionamento com profissionais de outras empresas, bem como através dos Pitches e Planos de Ação oportunizou aplicação prática e imediata do aprendizado; qualificando ainda mais o nosso objetivo de “aprender fazendo”. O Programa se tornou consistente, com trilhas compatíveis com a dimensão das nossas lojas e estratégias da empresa. Aumentamos a qualificação dos profissionais em questões não apenas técnicas, mas também comportamentais de liderança e de gestão de pessoas.

Investimento PFGL 2021	
Folha de Pagamento	R\$ 981.766,26
Consultoria	R\$ 67.685,00
Despesas diversas	R\$ 27.402,46
Visitas Técnicas	R\$ 10.500,00
Formatura	R\$ 18.254,79
Total: R\$ 1.141.608,51	

Um outro ganho que tivemos foi o apoio dos atuais Gerentes de Loja na recepção dos participantes durante a formação. Quando voltavam para a loja, ajudavam com sugestões de melhorias que ao serem implementadas, surtiam reflexos positivos para a loja e o reconhecimento pelo aprendizado. Os Gerentes passaram a ter uma visão de colaboração do colega, ao invés do medo de perder a sua posição na empresa para ele.

O novo programa proporcionou até 01/06/22, 12 promoções de colaboradores para Gerente de Loja, representando a evolução na carreira para 67% dos participantes. Antes mesmo do término do programa, tivemos profissionais que estavam prontos e assumiram o novo cargo.

Nome dos Promovidos
Ana Carolina de Fagundes
Arguaci Gonçalves Corrêa
Danubia Figueira
Dione Teixeira de Almeida
Emiliana Soares Ziani
Felipe Ramos Emmendorfer
Giovanni de Lima Ramos
Igor August da Silva
Ionara Guimarães
Jean Michel Puntel Seiboth
Jéssica Andrade Alves
Vânia Melos

Atualizado em 01/06/22

“Temos orgulho em ser uma companhia que gosta de gente e desenvolve seus talentos. Com um mercado em constante transformação e a Lebes em forte expansão, inovamos no nosso Programa de Formação de Gerente de Loja. Agora são oito meses de uma jornada focada no aprender fazendo, e posso dizer que deu muito certo. Quase 70% dos integrantes da primeira turma já são Gerentes de Loja. O que mostra que quando a estratégia do negócio e a cultura estão sempre interligados o resultado é só sucesso.” Drebes Jr., Diretor de Vendas.

5. Conclusão

Faz parte da cultura da Lebes valorizar os talentos internos, formá-los e colaborar para a realização de seus sonhos profissionais. Esse é um diferencial importante para todos que fazem parte da nossa empresa.

O Programa de Formação de Gerente de Loja conta com um novo ciclo em 2022, com oportunidades de melhorias observadas a partir da primeira turma. Para este ano, tivemos um total de 147 inscritos, dos quais 101 passaram pela etapa do game e 51 foram para a entrevista com o time de Atração e Retenção. Destes, 38 participantes passaram para a entrevista final e 18 foram selecionados. A devolutiva aos aprovados foi realizada no dia 19 de maio, também com muitas lágrimas de emoção e energia positiva para iniciarem a jornada de aprendizagem. O *kickoff* foi realizado em 24 de maio.

Algumas melhorias foram implantadas, a partir do assessment são identificados temas para o desenvolvimento das competências do líder do futuro. Desta forma, alinhamos a estas competências, os valores, as competências do cargo de Gerente de Loja e as estratégias de crescimento da Lebes, direcionando os módulos a serem cursados dentro da trilha. Além disso, aprimoramos a parte de verificação da aplicação prática dos aprendizados nas lojas.

Desejamos estar a cada dia alinhando nossas práticas com o que há de melhor no mercado para desenvolver as pessoas, para que evoluam em todo o meio em que fazem parte, realizem os seus sonhos e contribuam para o desenvolvimento da Lebes e da nossa sociedade.

6. Bibliografia

- ANTONELLO, Claudia Simone. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. Revista Alcance, vol. 12, núm. 2, maio-agosto, 2005, pp. 183-209 Universidade do Vale do Itajaí Biguaçu, Brasil.
- BARRET, Richard. Organização Dirigida por Valores. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL J. Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. 1 ed. Editora Sextante, 2018.
- GOLEMAN, D. Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.
- MAGALDI, Sandro & NETO, José SALIBI. O Novo Código da Cultura. São Paulo: Ed. Gente, 2019.

7. Informações dos autores

Cheila de Souza Silveira, 15 anos de experiência em RH. Especialista em Gestão de Pessoas PUCRS, Graduada em Pedagogia Empresarial ULBRA. Coordenadora de RH na Lebes.

Fernando da Silveira Jacks, 17 anos de experiência em RH. Especialização em Gestão do Varejo ESPM, Gestão de Pessoas e Projetos FGV, Gestão de Negócios FDC. Head de RH Lebes.

Janáina Santos Campos, 17 anos, atuando em RH. Administradora. Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Liderança & Inteligência Emocional. Mentora. Coordenadora de RH na Lebes.

Jaqueline Teresinha Frai, 10 anos de experiência com foco em T&D. Formação em Gestão de RH FADERGS. Analista responsável pelos programas de desenvolvimento do Varejo.