



# TRILHA DE CONHECIMENTO GESTORES 4.0 – TRANSFORMANDO VENDEDORES EM GESTORES PARA A ORGANIZAÇÃO DO FUTURO

TOP SER HUMANO 2022  
Categoria: Organização  
Modalidade: Desenvolvimento  
ONIZ DISTRIBUIDORA S.A

**ONIZ**<sup>®</sup>  
Distribuidora

**BRAVEO**

AUTORES:  
MÁRCIA MICHEL VIEIRA;  
KAREN DOS SANTOS CASTANHO E  
JULIANA COSTA DE CAMPOS

e-mail:  
marcia@oniz.com.br  
karen.castanho@oniz.com.br  
do.cch5@oniz.com.br

## Sumário

1. SINOPSE .....	3
2. OBJETIVO DO CASE .....	4
3. INTRODUÇÃO.....	5
4. A EMPRESA.....	6
5. CORPO DO TRABALHO .....	9
6. RESULTADOS.....	16
7. CONCLUSÃO.....	18
8. BIBLIOGRAFIA .....	20
9. INFORMAÇÕES DO (S) AUTOR (ES) .....	20

# 1. SINOPSE

A Trilha de Conhecimento Gestores 4.0 foi desenvolvida com o objetivo de valorizar e reter os talentos internos e oferecer pessoas qualificadas para atender a demanda de profissionais oriundos da própria força de vendas para ocupar posições de liderança. Desta forma, atendendo aos objetivos estratégicos da dimensão de pessoas e conhecimentos.

Conforme afirmou Charam, “Os talentos externos não correspondem às necessidades da empresa” (2018, p.12), o que se comprovou com a rotatividade de supervisores comerciais oriundos do mercado na nossa Empresa. Assim, a área de desenvolvimento organizacional (D.O) e a área comercial desenvolveu o projeto e passou a realizar em conjunto o programa Gestores 4.0 que teve como público alvo os vendedores da Oniz do RS. Além dos módulos realizados de forma online, os *trainees* possuem mentoria de gerentes e o acompanhamento das *business partner* do D.O.

Os resultados têm sido muito satisfatórios, passados um ano e meio do início da primeira turma, 100% dos que concluíram foram promovidos e a retenção de talentos foi superior a 80%. Os depoimentos dos promovidos asseguram a contribuição que o programa oferece e os resultados financeiros da Empresa em 2021 foi 5,6% acima da meta, com um lucro líquido de 11,2 % acima da meta.

## 2. OBJETIVO DO CASE

O Case **Trilha de Conhecimento Transformando vendedores em gestores para a organização do futuro**, descreve a experiência realizada pela área de desenvolvimento organizacional (D.O) em conjunto com a área comercial, ao desenvolver vendedores identificados como talentos, por meio de treinamentos, acompanhamentos, mentoria, coaching e delegação para assumirem posições de liderança.

O objetivo do Gestores 4.0 é desenvolver as habilidades de liderança, gerenciamento de tempo e aprofundar os conhecimentos comerciais a este seleto grupo com potencial de vir a assumir o cargo de supervisor comercial. Assim como, objetiva fornecer à Empresa, pessoas qualificadas para as futuras vagas, desenvolvendo um banco de talento, retendo estes e promovendo a meritocracia.

Desta forma, o programa está alinhado com os objetivos estratégicos contido no Planejamento Estratégico 2019-2023, na dimensão de pessoas e conhecimentos, da qual a área de Recursos Humanos, aqui denominada Desenvolvimento Organizacional (D.O) é responsável. Os objetivos dizem respeito a desenvolver uma cultura de inovação e meritocracia, reter talentos, reduzir *turnover*, fortalecer as competências do negócio e desta forma, contribuir de forma eficaz com os resultados da Organização.

## 3. INTRODUÇÃO

Os resultados da Empresa e os indicadores de recursos humanos estiveram em 2020 com os resultados favoráveis. Contudo, a rotatividade elevada de líderes

na posição de supervisor comercial, aliado a escassez de profissionais que respondesse adequadamente e em tempo às necessidades do negócio despertou a necessidade de realizarmos algumas ações inovadoras.

Assim, surgiu o projeto de qualificação de liderança para não líderes. Nascendo o programa **Trilha de Conhecimento Gestores 4.0** que foi desenvolvido com o objetivo de valorizar e reter os talentos, além de oferecer um banco de vendedores capacitados para assumirem posições de supervisor comercial na Empresa.

Reter pessoas, especialmente lideranças quando o ambiente organizacional indica insegurança, dúvidas, receios ou preocupações é algo extremamente delicado. Mas foi assim que iniciamos o ano de 2022, por isso, entendemos que se faz necessário explicar a respeito da mudança vivenciada e divulgada no tradicional evento chamado de START. Este evento é organizado pela área de D.O, em conjunto com a alta administração a fim de realizar a integração e os alinhamentos dos objetivos e estratégias para o ano. Neste ano, aconteceu a divulgação da venda da Empresa, notícia que pegou a todos de surpresa.

O programa Gestores 4.0, que será apresentado detalhadamente a seguir, iniciou em 2021 e continua sendo uma estratégia importante para o presente e futuro da Empresa. Atualmente, estamos com a terceira turma em andamento pois, demonstra ser um programa de muita relevância para o negócio e para as pessoas diretamente beneficiadas. Considerando o número de trainees que concluíram o programa, atualmente estamos todos os participantes da T 1 e T 2 promovidos a supervisor comercial e com desempenho satisfatório. A retenção de talentos foi superior a 80%, já que tivemos duas pessoas que apesar de já estarem promovidas, por motivos pessoais acabaram se desligando da Empresa.

Neste ano de 2022, com a chegada da Braveo temos convicção que muitas oportunidades surgirão. Assim, caso tenhamos pessoas qualificadas e dispostas a assumirem novos desafios, teremos profissionais sendo protagonistas e evoluindo na sua carreira junto a essa nova empresa que está sendo desenvolvida.

## **4. A EMPRESA**

A Oniz Distribuidora iniciou suas atividades em 1986, na cidade Marau/RS e em 1990 foi transferida para Passo Fundo/RS sempre atuando como uma distribuidora de alimentos, higiene e limpeza para os estabelecimentos comerciais (B2B). Uma empresa familiar, iniciada por dois irmãos, com atuação no mercado gaúcho há 36 anos, teve a sociedade desfeita em 2006 e seguiu tendo como principal executivo o Sr. José Luis Turmina.

Em 2001, a Empresa expandiu seus negócios para a região da grande Porto Alegre, tendo início a operação da filial em Cachoeirinha. Em 2003 houve a expansão para o Estado do Paraná, sendo inaugurada a filial de São José dos Pinhais, região metropolitana de Curitiba. Em 2009, foi a vez da expansão para Marília, interior de São Paulo e em 2013 foi aberta outra filial no Paraná, desta vez no município de Mandaguaçu. Desta forma, a Oniz possui atualmente 5 escritórios e centros de distribuição, sendo 2 no estado no RS e conta com aproximadamente 760 funcionários em suas unidades de negócios, sendo em torno de 440 somente no RS.

A Oniz recebeu a distinção, no último dia 07 de junho de 2022, por ser a maior atacadista distribuidor do Estado do Rio Grande do Sul, prêmio esse concedido pela Associação Brasileira de Atacadistas Distribuidores (ABAD). Na ocasião, o Sr. José

Luis Turmina recebeu um troféu em São Paulo. A ONIZ recebeu, no segundo semestre de 2021, pelo 16<sup>a</sup> ano o Prêmio Carrinho AGAS de Melhor distribuidora do RS, conferido pela Associação Gaúcha de Supermercados (AGAS) e eleito pelos clientes. Também já obteve o reconhecimento por suas práticas de Gestão de Pessoas, tendo recebido o prêmio Top Ser Humano, pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), por três vezes em 2009, 2019 e 2021.

O *core business* da Empresa é vendas e a Missão é distribuir de forma consultiva marcas líderes aos nossos clientes, promovendo a sustentabilidade de ambos os negócios. A empresa tem como valores: mente aberta para mudanças, confiança, simplicidade e humildade, vontade de trabalhar, dedicação e comprometimento, participação ativa e entrega de resultados. Os produtos comercializados são alimentos, produtos de beleza, higiene e limpeza, além de ração animal. As principais indústrias que representadas com exclusividade no Rio Grande do Sul são: P&G, Nissin, Mondelez, SC Johnson, Mars Pet, GSK, Danone Nutricia, Diageo e Havaianas.

Os mais de 160 vendedores do RS, são funcionários, eles visitam os pontos comerciais conforme seu roteiro diário de clientes, definidos por canal de atuação e por delimitação geográfica. Esse negócio é responsável por distribuir 51% de tudo o que é comercializado no mercado brasileiro, representando cerca de 5% do PIB (produto interno bruto), segundo a ABAD.

A Oniz é uma empresa reconhecida e respeitada no seu ramo de atuação, por clientes, indústrias, das quais recebe anualmente diversos selos, troféus e vence campanhas relativas aos programas das mesmas. Desta forma a Empresa tornou-se interessante para grupos de investidores. Em fevereiro de 2020, o diretor e também proprietário da Oniz, em uma reunião presencial em Cachoeirinha e online

para as demais unidades, informou a todos os funcionários que a Empresa foi comprada.

O grupo de Patria Investimentos passou a ser o novo sócio majoritário, que continua contando com a participação societária do Sr. José Luis Turmina que permanece na Gestão das Empresas Oniz. Em fevereiro o Patria constituiu a BRAVEO, empresa da qual a Oniz passou a fazer parte juntamente com outras distribuidoras com o mesmo foco de atuação, localizadas no Pará, Maranhã e em Santa Catarina. A Empresa encontra-se num estágio de transição, já que agora possui um CEO, Sr. Walter Faria e uma estrutura de diretores da *holding*, incluindo um de recursos humanos, Sr. Fabrício Ferreira que ficam sediados em São Paulo.

Até o presente momento, passados quase 120 dias o foco tem sido em comunicação, informação e avaliação das percepções dos funcionários frente ao processo de associação. Algumas áreas já estão mais integradas, passando por ajustes de processos e convívio mais intenso com os profissionais da *holding*, outras áreas ainda não sentiram os impactos da mudança societária.

Estamos num novo momento e sabemos que ainda teremos intensas mudanças já que a Braveo tem objetivos estratégicos desafiadores a fim de atingir a sua visão para 2025: *“Construiremos a maior e melhor solução de abastecimento, com faturamento de R\$ 15 bilhões, rentabilidade superior e capilaridade nacional, criando valor para as marcas e varejistas. Seremos reconhecidos pela transformação do setor, conectando digitalmente a indústria de bens de consumo, varejo e shoppers, por meio de uma solução completa e um ecossistema inovador”*.

## **5. CORPO DO TRABALHO**

Contratar pessoas com o perfil inadequado, só não é pior do que manter um líder errado no cargo por muito tempo (Charam, 2018). Compartilhando dessa premissa e, considerando que trazer profissionais de mercado em detrimento a dar oportunidade de crescimento para as pessoas internas produz uma lista de consequências indesejadas na organização, como insatisfação, falta de perspectiva de crescimento, resistência a nova liderança, optou-se por investir em qualificação e desenvolvimento de talentos internos, identificados.

A decisão de concentrar esforços multidisciplinares para o desenvolvimento do programa, a fim de propormos uma alternativa eficiente foi decisiva para o sucesso do mesmo. Segundo Charam, “as empresas precisam de uma arquitetura sólida para concentrar os processos e programas de recursos humanos, estabelecendo padrões comuns tanto para desempenho quanto para o potencial” (2018,p.9). Assim, iniciamos estabelecendo em conjunto os requisitos e padrões para a seleção dos candidatos e de processo para todo o programa que serão cuidadosamente descritas a partir da seção 5.2.

O programa iniciado timidamente, com um piloto no primeiro semestre de 2021, com um seleto e pequeno número de vendedores, superou as expectativas e mostrou-se efetivo para reter pessoas e oferecer para a empresa profissionais melhores preparados a posição de supervisão. Assim, a terceira turma está sendo realizada em 2022 e já possuímos lista de interessados para uma próxima turma.

#### **5.1 Programa Gestores 4.0**

“Em uma época na qual as empresas dependem enormemente do desenvolvimento interno de líderes atuais e futuros, esses esforços estão deixando a desejar” (Charam, et all, 2018, p.9). Sim, percebemos que nossas práticas de

recrutamento e seleção, integração, acompanhamento, treinamento não estavam sendo suficientes, sentimos na pele a escassez de profissionais para ocupar as posições de liderança na área comercial.

Com oportunidades surgindo ora por substituição, ora por expansão e a equipe de D.O em busca de profissionais adequado às necessidades. Também não haviam vendedores interessados em se candidatar às vagas de supervisor. Em 2019, tivemos 18 vagas e em 2020, 19 vagas para cargos de gestão comercial. Destas, 15 pessoas em cada ano foram contratadas do mercado, apesar de serem profissionais qualificados e experientes, não obtiveram o mesmo sucesso em nossa organização.

Segundo Charam (2018), existem quatro fatores que impactam sobre a eficácia das lideranças externas: i) talentos externos não correspondem às necessidades da empresa; ii) novos mercados críticos; iii) perfil dos cargos estão mudando; iv) a necessidade de clareza dos papéis (p.12-13). Destes, identificamos que o fator i teve grande relevância na nossa empresa. Em geral os líderes contratados demoram mais do que o desejado para entregarem os resultados necessários e a empresa não dispõe desse tempo. Nesse sentido, alguns gestores passam a cobrar de forma exagerada por algo que o novo funcionário ainda não consegue entregar. Alguns por não se adequarem à cultura da organização, outros possuem dificuldades com os processos internos, ou não possuem relacionamentos suficientes (*networking*) sejam eles internos, com clientes, com as indústrias com quem atuamos. Outros ainda, por sofrerem resistência dos membros do time que não viram de forma positiva a chegada de um gestor de fora.

Com relação ao fator iii, citado no livro de Charam (2018), foi possível identificarmos a intensa necessidade de mudança e de adaptação dos líderes recém-

chegados. Especialmente após a situação pandêmica que afetou, e segue afetando, as pessoas de diferentes formas: emocionalmente, fisicamente, socialmente. Lidar com a suas dores e desconfortos aliado a mudança de emprego, também contribui para que alguns, nesse momento, não conseguisse dar conta das demandas exigidas num negócio nervoso como é a área comercial e o nosso setor. Outros, por sua vez não deram conta das demandas da própria equipe, considerando esse contexto atual.

Enquanto a área de Desenvolvimento Organizacional era cobrada por resultados diferentes e buscava soluções inovadoras, percebemos que era chegado o momento de colocar em ação uma ideia, que há muito já falávamos: um programa para qualificar e preparar as nossas pessoas para ocuparem cargos de liderança.

O comercial compartilhou conosco as responsabilidades pelo programa, tanto que o mesmo virou parte do plano de desenvolvimento individual de uma gerente comercial. Desta forma, alguns gerentes comerciais, a gerente de RH, a supervisora de T&D, alguns supervisores comerciais e as consultoras internas (BP) começaram a desenhar o projeto.

## **5.2. O cenário**

Sendo o turnover um indicador estratégico, a cada movimentação de saída de um líder, o D.O buscava entender os motivos, as causas, conscientes ou não, verbalizados ou não. A partir das análises, foram identificar as principais causas e as melhorias aos poucos foram sendo implementadas. Uma delas foi o aumento do prazo (SLA) de fechamento de vagas de posições de lideranças de 30 para 45 dias

Observou-se oportunidades também no que diz respeito a remuneração e foi possível realizar ajustes no formato de remuneração variável dos mesmos. Foram também intensificados os treinamentos da Trilha destinada aos Novos Gestores, realizados em Passo Fundo, na matriz. Esta trilha tem como objetivo ajudar aos líderes recém-chegados a entender a cultura da Empresa, seus valores, as habilidades necessárias para exercer a liderança, o que o líder pode e não pode, processos de gestão de pessoas (admissão, demissão, acompanhamento, treinamentos, entre outros), bem como conhecer os principais processos de todas as demais áreas da empresa, oportunizando uma visão sistêmica do negócio.

### **5.2.1 O projeto**

O projeto Gestores 4.0 foi levado a apreciação do Comitê Gestor da Empresa na reunião do mês de fevereiro de 2021 (ver link do projeto apresentado no anexo), ocasião em que foi aprovado, com o objetivo de preparar os vendedores com potencial e interesse em vir a ser um gestor, para o exercício da liderança. Em 2019, havíamos tido 19 vagas, das quais 15 profissionais vieram do mercado e somente 04 foram promoções internas. Em 2020 o cenário era praticamente o mesmo. Haviam 18 vagas, das quais 15 vieram do mercado.

O logo do projeto foi apresentado 4 conceitos macro: liderança, gerenciamento, inovação e ética que visam a entrega dos resultados do negócio. A denominação gestores 4.0 é uma alusão a revolução 4.0 ou quarta revolução industrial. O conceito de revolução 4.0 foi desenvolvido por Klaus Schwab, fundador do Fórum Econômico Mundial é: “A Quarta Revolução Industrial gera um mundo no

que os sistemas de fabricação virtuais e físicos cooperam entre si de uma maneira flexível a nível global". (Schwab, 2016)

### **5.2.2 O processo**

A fim de facilitar a compreensão e obter uma visão do todo, foi apresentado um fluxograma, (ver Figura 1 do anexo). A etapa 1 é a etapa da identificação dos potenciais interessados, a segunda etapa é a de seleção e validação dos aprovados. A terceira etapa é o assessment, com o mapeamento do perfil e a elaboração do PDI. Depois é a etapa das devolutivas e os convites para os aprovados. A quinta etapa é o início das capacitações, com as aulas, mentorias e os *coaching* realizados pelos gestores. A sexta e última etapa descrita, é a avaliação final e o encerramento do programa.

### **5.2.4 A trilha de conhecimento**

As trilhas de conhecimento ou de aprendizado são desenvolvidas de forma customizada e possibilitam o desenvolvimento, a evolução de habilidades e competências dos participantes. Para a trilha Gestores 4.0 foi proposto oito módulos com encontros online via Zoom, com carga horária em torno de 40h, além da carga de horária das atividades de mentoria, acompanhamento do PDI, e atividades extraclasse, totalizando em média 140h.

### **5.2.4 Os indicadores de Sucesso**

Para que o projeto tenha continuidade, se faz necessário ter definido as formas de mensurar os resultados. Os indicadores de avaliação do programa são:

- quantidade de promoção de vendedores para as vagas de supervisão comercial vs contratados do mercado;
- indicador de retenção de talentos na Empresa;
- % de funcionários que concluíram o programa;
- % dos *trainees* aprovados no programa;
- avaliação de satisfação dos participantes.

### **5.2.5 A implantação do Programa**

A implantação do programa, se deu com a inclusão de uma etapa denominada zero, não estava contida no fluxo inicial, e que diz respeito a preparação dos multiplicadores, para o uso adequado das metodologias de ensino para adultos, o uso da plataforma Zoom.

Materiais de divulgação que incluem *cards* e vídeo com o convite de diversos gerentes e supervisores foram enviados a todos os vendedores da Empresa. Para tanto foram utilizados e-mail, grupos de whats App via gestores e nas listas de transmissão do D.O. No anexo (item 2) é possível encontrar o link do vídeo.

As inscrições foram realizadas por meio da plataforma GUPY, onde o vendedor realiza seu cadastro e já é direcionado a responder algumas perguntas sobre seu interesse e mobilidade. Na sequência eles gravam um vídeo de apresentação pessoal e passam para a etapa dos testes de raciocínio lógico, matemática, autobiografia e redação. Obtivemos 75 vendedores inscritos na primeira

vez. O D.O avaliou todos, bem como verificou seus resultados e histórico comportamental na empresa.

Destes 75, foram escolhidos 5 aprovados para participar da primeira turma de Gestores 4.0. Eles realizaram o *proffiler* (teste de perfil) e passaram por uma entrevista com a consultora interna (BP). Após os nomes dos indicados foram validados num fórum com diretores e gerentes comerciais e convidados para uma reunião via zoom. A equipe de gerentes e do D.O se colocou à disposição para dar retorno individual àqueles que desejassem. Para as turmas 2 e 3 essa reunião não foi mais realizada, optamos somente pelos retornos individuais (ver figura 2 do anexo).

#### **5.2.6 A turma 1 dos Gestores 4.0**

O primeiro módulo é um momento de integração, alinhamento de expectativas, definição do contrato de trabalho, as de questões referentes a sigilo e confidencialidade. Uma adequação aqui se fez necessário, já que não foi possível vencer o conteúdo previsto, foi aumentado mais um modulo. Ao final de cada módulos, é disponibilizado o material complementar para leitura e a prova de conhecimento via *Google forms*. No decorrer do programa houveram as primeiras promoções (ver figuras 3 e 4 do anexo).

#### **5. 2.7 A turma 2 do Gestores 4.0**

A turma 2 iniciou em agosto de 2021, com oito vendedores. Sendo assim, a segunda turma iniciou enquanto a Turma 1 ainda estava em desenvolvimento com o

compromisso de encerrarmos as duas até janeiro de 2022. Nesse processo, houveram 41 pessoas inscritas.

Além dos encontros previstos, foi realizado um encontro de fechamento do programa com as duas turmas juntas, a Turma 1 e a Turma 2 com o objetivo de oportunizar a troca e integração entre eles e realizar a avaliação do programa (ver figura 7 do anexo).

Ao concluir os oito módulos e as demais atividades de desenvolvimento de PDI com a consultora do D.O (BP), os processos de desenvolvimento de *coaching* e *mentoring* com os gestores, os participantes receberam um certificado de conclusão do programa e um livro de presente.

#### **5.2. 8 A turma 3 dos Gestores 4.0**

A terceira turma dos Gestores 4.0 teve início no mês de maio de 2022, tendo realizado os três primeiros encontros online. A turma possui 13 participantes, 30% a mais do que na turma anterior.

## **6 Resultados**

O programa Gestores 4.0 tem impactado diretamente nos objetivos estratégicos da Empresa. Os resultados financeiros estão sendo superados, a Empresa teve um faturamento em 2020 de 4,4% acima da meta para o ano e em 2021 de 5,6% acima da meta definida. No que diz respeito aos resultados dos objetivos estratégicos contido no

Entendemos que ter controle dos índices de turnover, diminuindo a movimentação de saída e entrada de novos profissionais é fundamental a fim de não impactar na satisfação dos clientes e nos resultados do comercial. Ram Charam et all, menciona que o sucesso de novos contratados como o seu desempenho pleno ocorre a partir dos 3 anos de Empresa (2018, p. 12). Os nossos negócios não dispõem desse tempo para performar.

Os objetivos estratégicos da dimensão de pessoas e conhecimentos, mensurados pelos diversos indicadores da área, tem tido o reflexo dos resultados favoráveis do referido programa, visto que ele contribuir para o desenvolvimento da a cultura de inovação e meritocracia, na retenção de talentos, na redução de turnover imediatamente na função de supervisores comerciais e a médio e longo prazo nos demais cargos da área.

Os indicadores de turnover no primeiro semestre de 2021 estava com 3,7% e no segundo semestre do mesmo ano caiu para 3,4%. O número de funcionários promovidos, ficou 0,3 % acima da meta no primeiro semestre de 2021 e 0,7 % acima no segundo semestre do mesmo ano. A efetivação dos funcionários no contrato de experiência passou de 75,3% de assertividade no primeiro semestre e 78,3 no segundo.

No que diz respeito aos indicadores específicos do programa, 100% dos participantes da T1, completado 1 ano e meio do início do programa foram promovidos. Deste grupo, lamentavelmente duas supervisoras acabaram deixando a empresa por motivos pessoais. Da Turma 2, formada por oito pessoas 100% foram promovidos e estão performando muito bem. No anexo temos o depoimento em vídeo, do gerente comercial Junior, ele que mais absorveu os novos gestores oriundos do Gestores 4.0, onde ele diz que acredita muito no programa, pois

valorizamos os talentos internos e acredita que estamos colhendo os frutos dele (ver no anexo os links para dois vídeos).

No anexo há alguns depoimentos dos participantes da T1, T2.

## **6 Conclusão**

A Oniz é uma empresa que possui nos seus valores e na sua cultura os traços de quem acredita, confia e incentiva o desenvolvimento das pessoas, o aprendizado constante, a dedicação, esforço e a entrega de resultados. Valorizar por meio de promoção, as pessoas que hoje se destacam como vendedores referências em suas equipes, com elevado desempenho produz muito orgulho e satisfação. As áreas de Desenvolvimento Organizacional juntamente com os gestores da área comercial acreditam no potencial das pessoas e juntos estão construindo os gestores do presente e do futuro.

Assumir a papel de gestor é algo desafiador e pelo qual a maioria das pessoas não está devidamente preparada. Exige empenho, novas competências, responsabilidade e principalmente equilíbrio emocional. Segundo Charam, o aspecto mais difícil para os gestores de primeira viagem é a transição onde eles passam de deixar de ser responsável pelos seus resultados e passam a garantir que o trabalho e os resultados sejam feitos por outros. Essa é a passagem um do pipeline de liderança, em que ele precisa deixar de gerenciar a si mesmo e passa a gerenciar os outros (2018). Apoiar o processo de desenvolvimento das novas competências necessárias para dar conta dos novos desafios, ultrapassa o conhecimento teórico.

Assim sendo, entendemos que a formação de novos líderes é exige um programa de desenvolvimento em que a teoria precisa conectar com a prática, as

habilidades precisam ser treinadas, as decisões precisam ser e analisadas e repetidas a fim de serem mais efetivas. Aprender leva tempo, adquirir uma maturidade profissional numa determinada posição exige experiência. Desta forma, o processo não pode ser precipitado e etapas não devem ser puladas.

As turmas do Gestores 4.0 terão continuidade, contudo almejamos o dia que possamos realmente formar um banco de talentos, que eles possam concluir todo o programa para então participarem dos processos internos para as vagas de supervisão. Intencionamos também, fazer alguns módulos avançados, com a T 1 e a T 2, a fim de continuar contribuindo com o desenvolvimento deles. O projeto inicial apresentado para o comitê gestor prevê o desenvolvimento de uma trilha de gestores 4.0 para outros departamentos, como o de merchandising e uma trilha de desenvolvimento de lideranças intermediárias, para supervisores serem desenvolvidos para ocuparem a posição de gerentes. Contudo, essas deverão ocorrer em 2023.

## **BIBLIOGRAFIA**

CHARAN, Ram; DROTTER, S.; NOEL, JAMES. Pipeline de liderança. 2018.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. Edipro, 2019.

## **INFORMAÇÕES DOS AUTORES:**

**Márcia Michel Vieira** – Psicóloga (UPF), 1994. Mestre - MPGN pela UNISINOS e Mestranda Universidade de Poitier (FR) 2019-2021. Pós-Graduada em ARH (Ulbra); Coordenadora de Grupos (SBDG); Coach Executivo Profissional pela Leading Group.

**Karen dos Santos Castanho** – É graduada em Pedagogia pela Uniasselvi (2018). Especialista em Ensino de Língua Portuguesa e Literatura pela UFRGS (2020). Atualmente é Supervisora de Desenvolvimento Organizacional na Oniz Distribuidora.

**Juliana Costa de Campos** - Psicóloga (PUC-RS), 2013, Pós graduada em Psicologia Organizacional com ênfase em Coaching (IERGS), 2017, cursando a Especialização em Coordenação de Grupos (SBDG). Atualmente é Consultora Interna na Oniz Distribuidora.