

ACELERAR: um programa de desenvolvimento de lideranças no varejo

Top Ser Humano 2022

Categoria - Organização

Modalidade - Desenvolvimento

Organização - Comercial Zaffari Ltda

Responsáveis:

Andréia Katiane Atkinson – Analista de Recursos Humanos (Endomarketing)

Bruna Ariane Rizzi – Consultora Interna de Recursos Humanos

Patrícia Regina Ribeiro Kunz – Gerente de Desenvolvimento Humano

Tiago Zaffari – Diretor de Desenvolvimento

Wladimir Vieira – Gerente de Recursos Humanos

ÍNDICE

Sinopse	
1. Introdução	1
2. Corpo do trabalho	3
2.1 Justificativa.....	3
2.1.2 Objetivo.....	4
2.1.3 Público alvo	5
3. Implantação do programa	7
4. Recursos financeiros e humanos	14
5. Metodologia de avaliação e mensuração dos resultados	15
6. Resultados	16
7. Conclusão	18
8. Bibliografia	19
9. Informações dos autores	20

Sinopse

A Comercial Zaffari, empresa familiar com 65 anos atuando no varejo e atacarejo, iniciou um ciclo de expansão e crescimento, buscando excelência nos seus serviços e qualificação dos talentos internos, sem perder de vista a essência da cultura e dos valores do negócio. Com isso, em 2020, a área de gestão de pessoas reuniu ações para criação do **Programa Acelerar** com o objetivo de desenvolver lideranças e dar sustentação ao projeto de expansão do negócio.

O programa tem duração de 12 meses, é realizado nas dependências da empresa e locais externos. Ocorre por meio de encontros mensais com módulos técnicos e comportamentais voltados para o desenvolvimento da liderança. O público alvo foi os colaboradores que ocupavam cargos de gestão, sendo eles de supervisão, coordenação ou gerência de área.

A primeira turma foi concluída em 2021 com 12 participantes. Destes, 75% tiveram promoção na carreira até momento. No mesmo ano iniciou a segunda turma, com 15 colaboradores. Para 2022 está previsto sua conclusão e o lançamento da próxima turma. O programa contempla critérios e etapas específicas para a seleção dos participantes. O programa tornou-se reconhecido na empresa e tem repercutido de forma positiva na valorização dos talentos internos, na visibilidade de oportunidades de carreira, conectando-se com a missão de transformar a vida dos colaboradores.

1. Introdução

O setor supermercadista é uma escola de formação para o País, visto que é o primeiro emprego de muitos brasileiros e o caminho para o desenvolvimento de uma carreira profissional no setor. Nesse contexto, a Comercial Zaffari, empresa familiar com 65 anos de história, iniciou um ciclo de expansão e crescimento. Com isso, no ano de 2020 foi estruturado o programa de desenvolvimento para formar novas lideranças e dar sustentação ao planejamento estratégico da empresa de expansão, sem perder de vista a essência da cultura e dos valores do negócio. Nesse sentido, além do olhar para o negócio, está o compromisso em atender a missão da empresa que se norteia na busca pela transformação da vida das pessoas que fazem parte dela.

A Comercial Zaffari é a 2ª maior rede de supermercados do Rio Grande do Sul (RS), segundo o ranking 2021 da Associação Gaúcha de Supermercados (AGAS), com atuação nas bandeiras do Varejo - Comercial Zaffari - e do Atacarejo - Stok Center -, está localizada no norte do RS com 30 lojas distribuídas no estado e uma no estado de Santa Catarina (SC). O projeto de expansão da empresa vem acontecendo em larga escala, desde 2012. Entre o ano de 2020 e 2021 foram inauguradas 9 lojas e contratados cerca de 1.800 novos colaboradores. Atualmente o quadro de pessoal da empresa possui aproximadamente 3.700 colaboradores.

Em um cenário de crescimento do varejo, um dos principais desafios do setor supermercadista é ter uma equipe de liderança estruturada e fortalecida para representar e disseminar a cultura da organização. Nesse sentido, sabendo que as pessoas são o alicerce fundamental de todo esse processo de crescimento e mudança, a área de gestão de pessoas (GP) da empresa vem atuando em ações contínuas para desenvolver profissionais qualificados e motivados em assumir os novos desafios do negócio. Assim, acreditando que nas equipes havia muitos colaboradores com potencial de aprimorar a sua carreira de liderança e principalmente, confiando na valorização interna, foi criado o **Programa Acelerar**.

A construção do programa foi realizada por várias mãos e liderado pela área de GP. Para validação de cada etapa, inicialmente foi constituído um comitê estratégico composto por diretoria comercial, gerentes regionais, gerente de recursos humanos (RH),

gerente de desenvolvimento humano e consultoras internas de RH. A primeira turma do programa iniciou em 2020 e teve a participação de 12 colaboradores, os quais foram indicados pelos seus respectivos gestores e posteriormente avaliados conforme critérios estabelecidos pela área de GP. O programa Acelerar tem foco em capacitar profissionais com potencial de liderança para a carreira de gestão de loja na empresa. Ele ocorre na cidade de Passo Fundo/RS com encontros mensais a partir de módulos de treinamento voltados às áreas internas da empresa e de temas específicos para desenvolver as habilidades técnicas e comportamentais dos participantes no exercício da liderança. Os módulos são ministrados por facilitadores internos e externos.

Os alunos do programa também participam das sessões de mentoria com líderes internos experientes no varejo, realizam visita técnica aos fornecedores e parceiros do negócio e ao final do programa, apresentam um trabalho ao comitê com o objetivo de explicar um plano de ação de melhoria para a loja da qual fazem parte. Após o encerramento das etapas citadas, os colaboradores seguem com acompanhamento do processo de desenvolvimento através de PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) e prática em loja. A duração do Programa é de 12 meses totalizando 226 horas de desenvolvimento. O percentual de colaboradores formados pelo Programa que assumiram novas oportunidades de gestão em suas carreiras é de 75%.

O Programa Acelerar vai ao encontro do compromisso da Comercial Zaffari, que tem como missão maior, ser agente de transformação na vida dos colaboradores. Isso se tornou possível uma vez que o projeto proporcionou desenvolvimento e valorização dos talentos internos, viabilizando oportunidades de carreira profissional e abrindo espaço para práticas de gestão conectadas com o propósito e com a cultura da organização. Dessa forma, o projeto também representa uma contribuição para a sociedade, na medida em que impulsiona o conhecimento e estimula o aprendizado das pessoas, fortalecendo vínculos e gerando engajamento entre os que fazem parte do negócio. Entendendo assim que, quanto mais pessoas estiverem envolvidas, mais significativa será essa transformação.

2. Corpo do trabalho

O setor supermercadista tem ocupado posição de destaque na economia brasileira pela sua representatividade e capacidade de geração de emprego, oferecendo oportunidade de carreira para jovens no mercado de trabalho, em sua maioria com baixa qualificação profissional (MERIGHI; RODRIGUES, 2019). Mesmo com os desafios impostos pela pandemia da Covid-19, o setor supermercadista foi responsável por 6,1% do total de novos postos de trabalho no período 2020/2021, de acordo com o Mapa dos Empregos no Setor de Supermercados.

Os supermercados brasileiros são regulamentados pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) e são responsáveis por movimentar 7,5% do PIB nacional e por gerar renda para 3 milhões de pessoas que colaboram com um ecossistema que atende 28 milhões de consumidores por dia, segundo dados de 2022 da associação. Corroborando com o cenário, os autores Pinho, Jeunon e Duarte (2016) destacam que o ramo supermercadista é a atividade que mais se destaca no setor de varejo.

Nesse contexto, vale destacar a recente pesquisa da consultoria *Great Place to Work*,¹ na qual foram ouvidas lideranças de RH e gestores brasileiros e constatou que para o ano de 2022, 42,6% dos entrevistados colocaram o desenvolvimento e a capacitação de lideranças como o principal foco para melhorar o ambiente organizacional e buscar resultados. Os dados da pesquisa destacam que 94,3% das empresas querem investir na preparação de seus líderes (GAÚCHA ZH, 2022).

2.1 Justificativa

Nesse sentido, tendo ciência da importância da atuação da gestão para a organização, a Comercial Zaffari, investiu nas estratégias de desenvolvimento das lideranças da empresa por meio do **Programa Acelerar**. A iniciativa do programa justifica-se pela necessidade de formar lideranças internas, potencializando as suas habilidades técnicas e desenvolvendo as habilidades comportamentais, sem perder de vista a essência da cultura e dos valores do negócio. Essas estratégias da empresa são

¹ O *Great Place to Work* é uma consultoria global que apoia organizações a obter melhores resultados por meio de uma cultura de confiança, alto desempenho e inovação.

um referencial importante para a evolução da carreira dos gerentes uma vez que, compreende que as ferramentas e processos administrativos e tecnológico não são nada se não houver um propósito de desenvolvimento do clima social e humano para a adesão, colaboração e desempenho (AKTOUF, 2009).

No tocante a isso, as pesquisas empíricas sobre liderança de Senhor e Dinh (2014), indicam que o líder está diretamente relacionado ao desempenho organizacional, sendo visto como principal responsável pelo atingimento dos objetivos organizacionais. Dessa forma, a Comercial Zaffari, com um quadro de aproximadamente 3.700 colaboradores, acredita que o desenvolvimento dos seus líderes é capaz de promover mudanças significativas em sua gestão e resultados.

2.1.2 Objetivo

Neste sentido, o case do **Programa Acelerar** tem o objetivo de capacitar profissionais com potencial de liderança para a carreira de gestão de loja na empresa. Para tanto, utilizou-se da aprendizagem organizacional e baseada em prática (ANTONELLO; GODOY, 2011), cuja finalidade é usar diferentes ferramentas e metodologias da empresa para aprimorar os conhecimentos e habilidades dos colaboradores, com foco nas experiências ligadas às das atividades profissionais. Essa metodologia foi utilizada nos módulos técnicos do Programa, permitindo compartilhar os conhecimentos da organização por meio de um modelo único e feito sob medida, de acordo com as necessidades e o perfil dos colaboradores.

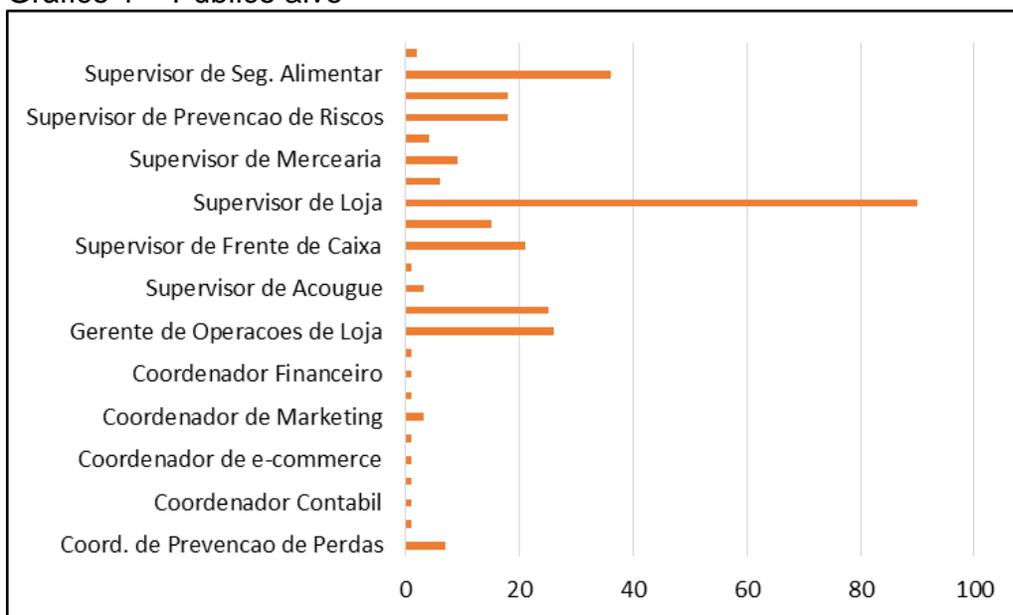
Também, para o alcance do objetivo, nos modelos comportamentais o Programa utilizou-se da andragogia, uma didática de aprendizagem direcionada para adultos (KNOWLES, 2009). Na andragogia o aluno é incentivado a desenvolver a capacidade de pensar e fazer conexões com o que sabe e com o que aprende no decorrer da vida, sendo percebido como o agente ativo e protagonista da própria aprendizagem.

Para atender ao objetivo foi estruturado um modelo de seleção que tivesse condições de mapear e identificar as competências necessárias para assumir tal posição. O modelo foi baseado nas competências de liderança definidas pela organização e nos níveis de complexidade que compõem a carreira de gerente no atual negócio supermercadista.

2.1.3 Público alvo

O público alvo da primeira turma do Programa, apresentado no Gráfico 1, foram todos os colaboradores que já ocupavam algum cargo de gestão na empresa, sendo eles de supervisão, coordenação ou gerência.

Gráfico 1 – Público alvo



Fonte: Dados da empresa (2020).

A partir do **Programa Acelerar**, os participantes têm a possibilidade de progredir na carreira de liderança impulsionando seu desenvolvimento tanto em movimentos verticais quanto horizontais, conforme apresentado na Figura 1, embora a gestão de loja seja o ponto focal da formação dos participantes do programa.

Figura 1 – Possibilidades de carreira



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Ao todo o público alvo foi de aproximadamente 290 pessoas e foram indicados para a seleção do Programa 36 colaboradores. É importante destacar que no momento da seleção o público alvo deveria atender inicialmente aos pré-requisitos: i) ter no mínimo escolaridade ensino médio; ii) ter no mínimo 90 dias de contrato de trabalho; iii) vivência em varejo de no mínimo 1 ano (interno ou externo) e; iv) disponibilidade para mudança de cidade.

Ao estruturar o Programa, a área de GP, teve o cuidado de refletir a cultura organizacional da empresa, abrangendo os princípios, os valores e as práticas de seus fundadores. Os princípios são norteadores para as políticas, ou seja, são guias de ações para atingimento de objetivos e comportamentos que, por sua vez, são o alicerce para os processos, constituídos de ações planejadas em GP (SILVA et.al, 2017). Dessa forma, todo o processo do Programa pretende como resultados, gerar oportunidades de desenvolvimento para os colaboradores, oportunizar crescimento na carreira e a realização no trabalho, além de, fechar as vagas internas para posições de gestão com profissionais alinhados a cultura e valores da empresa, bem como dar sustentação ao projeto de expansão.

3. Implantação do Programa

Em 2020 foi iniciado o planejamento da implantação do Programa. O projeto foi elaborado pela área de GP com o apoio de uma consultoria externa. Nessa etapa de planejamento, a partir do objetivo do Programa, foram mapeados e estruturados todos os módulos, bem como os conteúdos a serem abordados. Os facilitadores internos e externos foram definidos conforme a *expertise* de cada um e, então convidados para participar. Também, houve a preocupação em criar uma identidade visual para o Programa, assim como definir um nome que comunicasse o propósito do projeto. O nome Acelerar significa “aumentar a velocidade ou o movimento, ou ainda, adquirir maior velocidade”. Isso traduzia exatamente a intenção da empresa de investir ativamente no desenvolvimento de sua liderança.

Posterior, foi constituído o comitê do Programa para que decisões estratégicas pudessem ser compartilhadas, assim como a avaliação constante sobre a *performance* dos participantes e indicadores do Programa. O comitê foi composto por membros da diretoria comercial, gerentes regionais e membros da equipe de RH. Na sequência foram estabelecidos os critérios para a participação, contemplando os pré-requisitos iniciais já citados anteriormente e também competências necessárias aos participantes, sendo: i) liderança; ii) iniciativa; iii) visão sistêmica; iv) vontade de aprender e; v) foco no resultado.

Em junho de 2020 ocorreu a divulgação do Programa Acelerar, sendo apresentado primeiramente para todos os gestores da empresa, dando clareza sobre o seu propósito, bem como os critérios e as etapas para participação. Seguindo, a comunicação se estendeu a todos os colaboradores da empresa por meio dos gestores e dos canais de comunicação interna (*e-mail*, grupos de *whatsApp* e mural informativo). Para a inscrição dos candidatos da primeira turma, foi solicitado aos gestores indicações de colaboradores que já demonstravam na rotina do dia a dia as competências necessárias e que tinham interesse na carreira de gestão de loja.

As inscrições foram enviadas diretamente para a área de GP por meio de formulário de interesse. Ao todo foram 36 indicações encaminhadas para processo seletivo. As etapas contempladas no processo foram: i) inscrição com envio da autobiografia profissional e vídeo de apresentação; ii) seleção em grupo com dinâmicas

e cases para resolução; iii) entrevista individual por competência e, por fim iv) mapeamento comportamental baseado na metodologia DISC².

Finalizadas todas as etapas, foi apresentado ao comitê do Programa os candidatos indicados pela avaliação da área de GP, para que assim a decisão fosse tomada de forma compartilhada, considerando a diversidade de olhares de seus componentes. Dos 36 inscritos, 14 candidatos foram selecionados para compor a primeira turma do Programa. Aos candidatos que não evoluíram, a área de GP retornou dando *feedback* da avaliação e observando pontos a serem desenvolvidos. Houve o cuidado para dar um retorno de forma que pudesse encorajá-los e estimulá-los a se inscreverem para as próximas turmas do Programa. Aos candidatos selecionados, houve o retorno positivo e envio do convite temático entregue pelo seu gestor imediato e também pelo gerente regional.

Em setembro de 2020, ocorreu a aula inaugural do Programa Acelerar. Devido a pandemia da Covid-19, a aula foi realizada no formato *on-line*. Diretores e lideranças da empresa participaram do lançamento, dando as boas-vindas ao grupo de “acelerados”. Na oportunidade foi convidada uma profissional palestrante para conversar com a turma sobre o tema Carreira e Protagonismo. Foi entregue a cada aluno participante um *kit* de boas-vindas contendo uma mochila, caneta e cadernos personalizados, além de dois livros com os temas “Os 5 desafios das equipes – Patrick Lencioni, 2015” e “Liderança – A inteligência emocional na formação do líder de sucesso – Daniel Goleman, 2015”.

Os encontros presenciais ocorreram na cidade de Passo Fundo - RS onde está situada a sede da empresa e foram distribuídos entre o auditório da empresa e sala locada em ambiente externo a empresa. Todos os encontros foram realizados dentro do horário de trabalho dos colaboradores durante a semana, geralmente de terça a sexta feira. O Programa é composto por 15 módulos, sendo contemplados treinamentos técnicos e comportamentais, visita técnica aos fornecedores e concorrentes, apresentação de trabalho final do curso e mentoria com líderes internos experientes no varejo.

² Metodologia DISC é uma ferramenta que classifica o comportamento das pessoas em quatro tipos: dominância (D), influência (I), estabilidade (S) e conformidade (C). A metodologia DISC é usada para melhorar a produtividade no trabalho, comunicação e trabalho em equipe.

A Comercial Zaffari, compreende que as habilidades técnicas são relevantes para os cargos de liderança, no entanto as habilidades comportamentais - características subjetivas e ligadas à personalidade - são essenciais para que os profissionais consigam trabalhar com suas equipes influenciando no bom clima organizacional. Por isso, entendia-se como importante dar ênfase nesses treinamentos comportamentais, uma vez que muitos colaboradores, embora tecnicamente capacitados, não tinham familiaridade com aspectos subjetivos e relacionais. Assim, ao combinar o aprendizado das diferentes habilidades, os líderes da Comercial Zaffari levam para seu cotidiano o que aprenderam e provocam conversas com suas equipes, ampliando e sustentando o aprendizado.

Os módulos foram construídos de forma customizada as necessidades da empresa, considerando o propósito do Programa e observando o desenvolvimento das competências necessárias ao cargo de gestão de loja.

MÓDULO I – Relacionamento Interpessoal

Este encontro teve o objetivo de sensibilizar os participantes para a importância do olhar para si mesmo e do impacto do seu estilo de liderança nas relações com os seus liderados. A dimensão desse módulo, levou em consideração Goleman (2015) quando afirma que os melhores líderes são considerados aqueles que sabem lidar com as emoções, apresentando resultados, retendo talentos na organização, trabalham com motivação e comprometimento. Entende-se que as equipes compreendem que o papel dos líderes vai muito além de apresentar resultados operacionais, abrangendo questões emocionais e afetivas.

Nesse módulo, para apoiar o autoconhecimento dos participantes, utilizou-se o resultado da ferramenta DISC para atividade prática e de reflexão, a qual foi contemplada ainda no processo de seleção. A condução deste encontro foi de um facilitador externo e teve uma carga horária de 8h.

MÓDULO II - Nossa cultura e valores

Desde o início do projeto, os fundadores expressaram o anseio em resgatar e aprofundar o conhecimento sobre a história da empresa familiar, bem como, sua missão e valores. Na oportunidade, foram realizadas atividades vivências e reflexões sobre a

cultura e o propósito do negócio. Esse módulo, foi essencial reforçar a cultura organizacional, a qual representa o conjunto crenças que ajudam o indivíduo a movimentar-se no contexto em que trabalha, de acordo com Quinn (2015). O encontro teve uma carga horária de 4h e foi conduzido pela área de GP e o Diretor Presidente da empresa.

MÓDULO III - Papel e responsabilidades do gerente de loja

O tema teve o objetivo de dar clareza sobre a posição da gestão de loja, bem como aprofundar o entendimento sobre as expectativas da empresa e necessidades da liderança no contexto atual. Este assunto foi conduzido pela área de GP em parceria com os gerentes regionais e diretoria comercial. Convidar esses facilitadores foi estratégico, uma vez que são lideranças que o grupo admira e se espelha. Na oportunidade essas lideranças se utilizaram da história de vida para trazer reflexões e trocar conhecimento com a turma. O módulo teve carga horária de 8h.

MÓDULO IV – Gestão da mudança

O objetivo principal do encontro foi entender os processos, ferramentas e técnicas para gerenciar os vários aspectos envolvidos em um processo de mudança. Direcionando para o negócio da empresa, foi dado ênfase ao cenário atual no varejo pós pandemia e também a gestão com diferentes gerações, gerando maior engajamento e conexão com as pessoas envolvidas. Este encontro teve carga horária de 8h e realizado por um facilitador externo.

MÓDULO V - Liderança e Inteligência Emocional

Foi utilizado para a construção do módulo o livro “Liderança – A Inteligência emocional na formação do líder de sucesso” de Daniel Goleman (2015). Vale lembrar que este livro foi entregue aos alunos no *kit* de boas-vindas. No Programa, a inteligência emocional surge como fator chave para o processo, uma vez que possibilita ao gestor um preparo pessoal e profissional para solucionar e lidar com possíveis conflitos que surgirem. Este tema foi conduzido por um facilitador externo e teve uma carga horária de 16h.

MÓDULO VI - Comunicação Assertiva

O objetivo desse encontro foi apresentar os principais processos envolvidos na comunicação verbal, desenvolvendo técnicas que qualifiquem a exposição oral, postura e argumentação. Foram utilizados na prática técnicas de comunicação e oratória, dinâmicas de relaxamento para falar em público, bem como dicas de como conduzir reuniões no local de trabalho. O módulo foi conduzido por uma facilitadora externa, contemplando uma carga horária de 8h.

MÓDULO VII - Gestão de Equipes

O material para o encontro foi desenvolvido com base no livro “Os 5 desafios das equipes” do autor Patrick Lencioni (2015). Este livro também fez parte do *kit* de boas-vindas dos alunos. O objetivo do módulo foi proporcionar um entendimento do processo de formação e desenvolvimento de equipe e o papel da liderança para a obtenção dos resultados. O tema foi trabalhado por um facilitador interno e teve uma carga horária de 8h.

MÓDULO VIII - Planejamento e Organização do Tempo

O objetivo do módulo foi estimular o desenvolvimento das competências de planejamento e organização, entendendo que são elementos chave para a administração satisfatória que resultam no aumento da produtividade e dos resultados finais da empresa. Foram realizadas atividades práticas e de interação entre a turma. Para trabalhar esse tema com um facilitador externo foi disponibilizado uma carga horária de 8h.

MÓDULO IX - Workshop de Mentoria

Por meio do Programa, foi possível implantar a cultura do *mentoring* na empresa, permitindo o desenvolvimento tanto do mentorado quanto do mentor. Para a realização desta ação foram capacitados todos os gerentes de loja da empresa, os mesmos passaram por uma formação de mentoria com consultoria externa que acompanhou e supervisionou todas as etapas de um programa de Mentoria. Após a formação dos gestores foram abertas inscrições para que os interessados em mentorar o grupo de

alunos pudessem se manifestar e seguir o trabalho com orientação e supervisão. O workshop de mentoria contemplou 8 sessões com os participantes, sendo realizados encontros no formato *on-line* e presencial.

MÓDULO X a MÓDULO XI- Gestão de Resultados

A partir do décimo módulo, os próximos encontros totalizando 84h de treinamento, foram voltados para as áreas técnica da empresa. Similar à um programa de *trainee*, os participantes puderam conhecer e vivenciar o trabalho das áreas de: Perdas e Inteligência de Mercado, Operações e Processos Comerciais, Marketing, Prevenção de Riscos e Segurança, Preços e Suporte, Manutenção, Tecnologia da Informação (TI), Logística e RH. Os encontros foram cheios de troca de conhecimento e experiência entre o grupo, proporcionando aos alunos entender os elementos que compõem os resultados da organização e conhecer os principais processos e impactos no negócio. A condução dos módulos foi realizado pelos gestores e equipes de cada área.

MÓDULO XII– Operação de Loja

Esse módulo foi construído considerando a perspectiva baseada em prática, a qual refere que a aprendizagem integra o conhecimento e o fazer, os quais são elementos inseparáveis das práticas, tornando essa relação uma condição social e não apenas cognitiva. Assim, o conhecimento e a aprendizagem deixam de ser concebidos como algo que acontece individualmente e passam a ser observados e estudados como um processo social (DURANTE *et al.*, 2019). Para tanto, nesse encontro que totalizou 24h de prática em loja, os participantes puderam ampliar o conhecimento sobre os diversos processos da operação em loja a fim de, obter o conhecimento macro sobre o negócio.

MÓDULO XIII - Apresentação do Trabalho Final

Durante o programa, os alunos foram desafiados a olhar para o cenário de suas lojas e/ou setores e identificar pontos que necessitavam de melhoria ou inovação. A partir disso deveriam estruturar um trabalho contemplado: i) tema; ii) problema; iii) justificativa; iv) objetivo; v) plano de ação; vi) orçamento/investimento e; vii) resultados esperados. Ao final da formação, os alunos apresentaram esse trabalho para o comitê com vistas a

aplicar o plano de ação no seu ambiente de trabalho ou à nível de empresa a fim de, consolidar os aprendizados adquiridos durante o Programa.

MÓDULO XIV - **Encerramento da Mentoria**

Foram realizados encontros entre os mentores e a equipe do RH para acompanhar a evolução das mentorias ao público envolvido, identificando as habilidades desenvolvidas por meio do processo de *mentoring*. O encerramento da mentoria ocorreu no formato *on-line* com a presença do *mentee*, mentorado, gerente de desenvolvimento humano, consultora interna, gerente regional e consultoria externa. Na oportunidade, foi realizado o *feedback* individual com cada aluno, potencializado suas habilidades e sugerindo pontos a serem trabalhados para dar continuidade ao desenvolvimento.

MÓDULO XV - **Visita Técnica**

Esse módulo teve o objetivo de proporcionar aos participantes a possibilidade de ampliar o seu campo de visão em termos de gestão e negócios, conhecendo diferentes realidades. A viagem contemplou agenda a alguns fornecedores no estado de SC e Paraná, concorrentes e lojas da empresa. Acompanharam o grupo dois profissionais da área de GP, gerentes regionais e comerciais. Após as visitas foram realizadas discussões dirigidas no grupo para fortalecer os aprendizados adquiridos.

O Programa Acelerar também proporcionou aos alunos a formação no curso de Gestão em Supermercados (GES). O curso tem objetivo de capacitar o segmento supermercadista formando gestores de negócios para o desenvolvimento de mudanças organizacionais, envolvendo aspectos estratégicos, de humanização, de ambiente e de processos. Sua metodologia compreende aulas expositivas, leituras direcionadas, estudo de casos e exercícios.

A formação ocorreu de forma paralela aos encontros do Programa, com aulas *on-line* uma vez por semana, ao longo de 6 meses, nos módulos de RH, Jurídico, Administrativo, Operação de Loja, Financeiro e de Marketing. Dessa forma, além da troca de experiências e aprendizados dentro da organização, foi possível ampliar os conhecimentos sobre os temas propostos e também proporcionar um ambiente de troca com profissionais de outras empresas do segmento supermercadista.

Por fim, o Programa também contemplou uma etapa prática aos alunos identificados como potenciais sucessores de cargos de gestão em curto ou médio prazo. A experiência prática teve o objetivo de consolidar o processo de desenvolvimento do aluno, bem como realizar a aprendizagem prática integrada ao conhecimento e ao fazer. Estes alunos permaneceram por 30 dias em lojas da rede, sendo esse período fracionado em dois ou três tempos. A prática teve um roteiro dirigido e acompanhado pelo gerente geral da loja em que o aluno estava alocado, a fim de garantir que pudesse aprofundar o conhecimento dentro da sua real necessidade de desenvolvimento.

Para formalizar o encerramento do Programa foi realizado o evento de formatura. Nesse momento, além de estarem presentes os participantes da turma, foram convidados os seus respectivos gerentes imediatos, diretoria comercial e de desenvolvimento e equipe de RH. Foi um momento emocionante ao recordar todo o processo de formação, os desafios e o aprendizado construído ao longo dos 12 meses. O evento foi importante para reforçar que uma cultura interna favorável ao aprendizado proporciona mudanças na vida das pessoas e incentiva o desenvolvimento de uma liderança protagonista e comprometida com as mudanças.

4. Recursos Financeiros e Humanos

A área de GP organizou previamente as hospedagens e alimentação de todos os participantes, assim como dos facilitadores externos. Para a realização desse case a Comercial Zaffari investiu em horas de consultoria externa para realização de capacitações, horas de facilitadores internos, curso do GES, material didático, locação de salas, hospedagem, deslocamento e alimentação totalizando o montante de R\$113.717,49. Na tabela 2 encontra-se discriminados os recursos e investimentos.

Tabela 2 - Investimento

Investimento	Realizado
Material didático	R\$ 6.451,84
Consultorias	R\$ 34.336,67
Alimentação/Coffee break	R\$ 16.966,82
Hospedagem	R\$ 20.561,00
Deslocamento	R\$ 18.296,92
Formatura	R\$ 4.714,24
Curso GES	R\$ 9.600,00
Locação	R\$ 2.790,00
TOTAL	R\$ 113.717,49

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Abaixo apresenta-se a relação de parceiros do Programa:

- Alessandra Smaniotto - Consultoria de Mentoring e Liderança
- Confidare – Consultoria de Desenvolvimento de Líderes e Equipes
- Taís Rizzotto – Consultoria de Comunicação e Oratória
- Airton Dória – Consultoria de Planejamento e Gestão Estratégica
- Bread King Alimentos – Fornecedor na viagem técnica
- Domazzi Negócios Internacionais – Fornecedor na viagem técnica
- Mercafácil Consultoria Empresarial – Fornecedor na viagem técnica
- Gerentes e equipes da Comercial Zaffari – Facilitadores internos

5. Metodologia de avaliação e mensuração dos resultados

A fim de mensurar os resultados do Programa Acelerar foram usadas metodologias de avaliação em cada fase, de acordo com os requisitos do processo e indicadores importantes para o negócio, sendo:

- a) Acompanhamento da *performance* do colaborador – Consultoras internas e comitê;
- b) Avaliação de reação - medir o nível de receptividade de cada módulo;
- c) Avaliação de aprendizado – avaliar se o conhecimento foi absorvido pelos participantes;
- d) Avaliação de comportamento – avaliar se houve mudanças no local de trabalho junto ao gestor;

- e) Promoção na carreira – avaliar o número de promoções de cargo;
- f) Plano de desenvolvimento individual – acompanhamento direto pela consultoria interna e gestor imediato.

6. Resultados

A Comercial Zaffari orgulha-se do projeto e já conta com novos gerentes formados pelo Programa. O Programa Acelerar tornou-se reconhecido na empresa, pela liderança e pelos colaboradores e tem repercutido de forma positiva na valorização dos talentos internos, isso devido aos indicadores alcançados em relação ao movimento progressivo de carreira dos alunos. A turma finalizou com 12 alunos³, dos quais 75% já tiveram progressão na carreira de gestão, conforme apresentado na Tabela 2:

Tabela 2 – Evolução de cargos dos participantes

LOJA	PARTICIPANTE	CARGO ANTERIOR	CARGO ATUAL
Loja 10	Participante 1	Supervisora de Loja	Gerente de Operações de Loja
Loja 50	Participante 2	Supervisora de Loja	Gerente de Operações de Loja
Loja 50	Participante 3	Gerente de Frente de Caixa	Gerente de Operações de Loja
Loja 90	Participante 4	Supervisor de Frente Caixa	Supervisor Adm de Operações
Loja 01	Participante 5	Supervisor de Loja	Gerente de Loja
Loja 08	Participante 6	Supervisora de Loja	Supervisor de Loja
Loja 70	Participante 7	Supervisora de Loja	Gerente de Operações de Loja
Loja 20	Participante 8	Supervisor de Loja	Supervisor de Loja
Loja 08	Participante 9	Coordenador corporativo	Gerente trainee
Loja 80	Participante 10	Supervisora Adm de Loja	Gerente de Loja
Loja 55	Participante 11	Gerente de Frente de Caixa	Gerente de Operações de Loja
Loja 30	Participante 12	Supervisor de Loja	Supervisor de Loja

Fonte: Dados da empresa (2022).

Com esse resultado a empresa atingiu um dos seus objetivos que é dar visibilidade de oportunidades de carreira para o público interno, concretizando ações em direção a nossa missão que é de transformar a vida dos colaboradores. Crescer na carreira, oportuniza as pessoas aumentar a sua autoconfiança, estimula a busca contínua pelo seu autodesenvolvimento, além de oportunizar a realização de sonhos e conquistas materiais. O colaborador permanece engajado e estimula outras pessoas com a sua trajetória. Podemos constatar essa informação no lançamento da segunda turma do

³ O Programa finalizou com 12 participantes, uma vez que 2 tiveram seus contratos de trabalho encerrado.

Programa em 2021, após a divulgação houve mais de 150 inscrições para participar do processo seletivo, aumentando consideravelmente o número de inscritos em relação a primeira turma.

Foram muitos os benefícios com esse projeto, uma vez que oportunidades de posições estratégicas foram agilizadas, não havendo necessidade de recrutamento externo, promovendo talentos internos e proporcionando lideranças preparadas para dar sustentabilidade ao negócio.

Outro benefício percebido é o alinhamento das informações e processos internos. Como o setor supermercadista é dinâmico, vez por outra, algumas capacitações e treinamentos não conseguem atingir o público interno na sua totalidade. Assim, com os módulos dos treinamentos técnicos de cada área sendo apresentados na sua completude, os participantes puderam retornar para seus locais de trabalho e ser multiplicadores das informações para com suas equipes e gestão da loja e também disseminar internamente o propósito do Programa.

Também o acompanhamento do PDI de cada participante proporcionou a eles uma melhor clareza de suas características e comportamentos, possibilitando o aprimoramento das competências de liderança e relacionamento interpessoal. Nesse sentido, o PDI mostrou a cada um que o desenvolvimento do líder vai muito além de conduzir uma equipe, exige o autoconhecimento de suas habilidades e dificuldades. Assim, os participantes desenvolveram uma melhor capacidade de trabalhar com as potencialidades de cada pessoa de sua equipe, conseguindo chegar aos resultados esperados.

Alguns outros resultados são difíceis de medir de forma quantitativa, mas são percebíveis no contato com o público, o quanto expressam gratidão pela formação e pelo aprendizado. Também é notório o desenvolvimento de modo geral dos colaboradores envolvidos com o Programa como, por exemplo, os gerentes mentores, que precisaram aprofundar seus conhecimentos em temas específicos da gestão para assim transmitir seu conhecimento com mais repertório e segurança. Também, o desenvolvimento dos próprios facilitadores internos, que precisaram junto com suas equipes se preparar para apresentar suas áreas e assim transmitir o conhecimento ao grupo.

O Acelerar se consolidou como um programa fundamental na empresa, tendo continuidade após o encerramento da turma citada neste case. Atualmente, a segunda turma está em andamento com encerramento previsto para o mês de junho de 2022 e uma terceira turma já está no processo de seleção com início previsto para o mês de julho de 2022. Este programa se tornou ação estratégica do planejamento da área de GP.

7. Conclusão

A Comercial Zaffari sempre investiu no desenvolvimento de suas lideranças. Mas o Programa Acelerar representou uma virada de chave nesse processo. Dedicar tempo para debater estratégias de carreira e ações de desenvolvimento mostraram o interesse genuíno da organização na formação de sua liderança. Compreendeu-se que não existe receita pronta para ser um bom líder, mas há características e esforços que tornam o gestor mais preparado para atuar junto às suas equipes.

Percebeu-se que tão essencial quanto desenvolver este Programa, foi dar continuidade a ele. E esse foi um compromisso já assumido desde o seu início. Garantir que os “acelerados” tivessem um acompanhamento de sua trajetória, a partir desta nova oportunidade, se tornou essencial para que eles continuassem a se desenvolver e fortalecer cada vez mais a sua gestão.

Os benefícios gerados com o Programa Acelerar e a comprovação de sua metodologia direcionaram a empresa para a promoção de outras ações, buscando também atingir a gestão mais sênior. Assim, além de formar novas lideranças, a organização passou também a fortalecer o desenvolvimento do quadro atual de gestores. Isso demonstra o quanto este case estimulou a transformação na Comercial Zaffari, despertando a importância de estratégias em gestão de pessoas alinhadas com o negócio e que promovam o protagonismo de carreira.

8. Bibliografia

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

AKTOUF, O.; HOLFORD, W. DAVID. **As implicações do humanismo para os estudos de negócios**. Humanismo nos negócios. p. 101-122, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS - **ABRAS**. Disponível em <https://www.abras.com.br/abras/entidade/apresentacao>. Acesso em 30 de mai. 2022.

ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DE SUPERMERCADOS - **AGAS**. Serviços. Ranking de Supermercados. 2022. Disponível em <https://www.agas.com.br/site/> Acesso em 30 mai. 2022.

DURANTE, D. G. et al. Aprendizagem organizacional na abordagem dos estudos baseados em prática: revisão da produção científica. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, 2019.

GOLEMAN, D. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Objetiva, 2015.

KNOWLES, M. **Aprendizagem de resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

QUINN, R. E. **The positive organization: Breaking free from conventional cultures, constraints, and beliefs**. Berrett-Koehler Publishers, 2015.

MERIGHI, C.; RODRIGUES, M. Atuação das lideranças no desenvolvimento de pessoas do varejo supermercadista de pequeno, médio e grande porte do Estado de São Paulo. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 22, n. 2, 2019.

MOREIRA, K. Líderes mais humanos, flexibilização na jornada, saúde mental e diversidade: pesquisa aponta mudanças para as empresas neste ano. **Jornal Gaúcha ZH**. Porto Alegre, 6 abr. 2022. Acesso em 01 jun. 2022.

PINHO, L.; S.; JEUNON, E.; E.; DUARTE, L. Turnover no varejo: estudo em uma rede supermercadista em Belo Horizonte-MG. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 8, n. 2, p. 237-257, 2016.

SENHOR, R. G.; DINH, J. E. O que aprendemos que é crítico para entender as percepções de liderança e as relações entre líder e desempenho?. **Psicologia Industrial e Organizacional**, v. 7, n. 2, pág. 158-177, 2014.

SILVA, N.; BOEHS, S. T. M.; CUGNIER, J. S. Psicologia positiva: Aplicada às organizações e ao trabalho. **Psicologia positiva nas organizações e no trabalho: Conceitos fundamentais e sentidos aplicados**, p. 42-60, 2017.

9. Informações dos autores

Andréia Katiane Atkinson

Analista de RH (Endomarketing) na Comercial Zaffari. Especialista em Comunicação Corporativa. Especialista em Gestão de Marketing e Comunicação. Graduada em Administração.

Bruna Ariane Rizzi

Consultora Interna de RH na Comercial Zaffari. Mestre em Administração com ênfase em Gestão de Pessoas. MBA em Gestão Estratégica de Pessoas. Graduada em Ciências Contábeis.

Patrícia Regina Ribeiro Kunz

Gerente de Desenvolvimento Humano na Comercial Zaffari. Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Negócios. MBA em Gestão de Pessoas. Graduada em Psicologia. Formada em Dinâmica de Grupo – SBDG.

Tiago Zaffari

Diretor de Desenvolvimento na Comercial Zaffari. Graduado em Direito.

Wladimir Vieira

Gerente de RH na Comercial Zaffari. Especialista em Gestão de Pessoas. Graduado em Administração.