

20º PRÊMIO SER HUMANO - ABRH-ES 2023

CATEGORIA: Desenvolvimento

SUBCATEGORIA: Liderança

PROJETO:

Acelerando Líderes para o Futuro: Estratégias e Impacto Organizacional do
Programa de Desenvolvimento de Novas Lideranças

VITORIA/ES

2023

ÍNDICE

Introdução.....	1
Desenvolvimento.....	2
Metodologia.....	4
Orçamento.....	12
Resultados.....	14
Avaliação.....	14
Aplicabilidade.....	14
Conclusão.....	15
Bibliografia.....	16
Anexo.....	17

SINOPSE

O presente projeto relata a iniciativa empresarial de implantação de um programa de formação de líderes para prontidão acelerada de posições vagas no pipeline de lideranças das diretorias de negócio de uma empresa de logística de capilaridade nacional. A motivação instrumental inicial para a sua concepção foi de reduzir o gargalo de atendimento das requisições de substituição e aumento de quadro das posições de liderança. De igual modo, objetivou-se minimizar os custos de contratação de consultorias externas para atendimento de tais requisições, assim como reduzir custos de desligamento por contratações feitas às pressas e por movimentações precipitadas de talentos internos ainda em desenvolvimento para promoção.

Todavia, indo ao encontro da dimensão substantiva do projeto, seu principal incentivo para execução foi de estimular o apetite dos talentos internos em se aplicar nos processos de posições de liderança, incentivando-os à cultura de aprendizagem por habilidades e superação da zona de comodidade. Em paralelo, oportunizar aos talentos externos, impedidos por razões diversas de escalar posições de gestão em suas empresas atuais – a chance de se aplicar em uma empresa que catalisa a formação para liderança, dando-lhe a chance de inovar, introduzir novos métodos e desafiar o *status quo* de nossos processos de trabalho.

O projeto está em seu terceiro ciclo anual, trazendo para as diretorias de negócio um novo ritmo para o desenvolvimento intra e extra organizacional, que inspira os funcionários a se dedicarem mais para escalar a competitividade na seleção do programa, bem como aos candidatos externos outrora entrincheirados em suas posições presentes a buscarem novos desafios em nossa empresa, algo visto como benéfico a nossa estratégia de sucessão organizacional.

INTRODUÇÃO

O Programa de Aceleração é uma estratégia de desenvolvimento de líderes com o objetivo de formar e desenvolver talentos dentro da organização e visa preparar indivíduos para assumir funções de liderança em diversos segmentos do negócio. Ele faz parte da soma de projetos da gerência executiva de recursos humanos de uma empresa pertencente à um grupo empresarial com várias décadas no mercado. Trata-se de um dos maiores conglomerados de transporte e logística do país, tendo por valores: integridade, confiança, relacionamento, evolução e segurança. Seu portfólio de negócios comporta serviços de transporte de passageiros, logística dedicada, transporte de carga, aluguel de veículos leves e pesados, terceirização de frota, mobilidade urbana e comércio de veículos.

Em meados de 2018, o Produto Interno Bruto do setor de logística, transporte e armazenagem crescia 2,2%, número que representou o dobro do crescimento do PIB total da economia, conforme divulgado pela Confederação Nacional do Transporte¹. Tal cenário de expansão incitou as empresas do segmento a se debruçarem nas suas estratégias de atração, seleção e sucessão organizacional, uma vez que o crescimento por meio de novos contratos de prestação de serviços demandou o rápido abastecimento do pipeline de posições-chave de lideranças, principalmente nos níveis de supervisão e gerência.

Com vários *players* do segmento demandando o mesmo nível de talentos no mercado de trabalho, a empresa se deparou com um apagão de profissionais já qualificados, colocando em risco a ação de assumir novos contratos de prestação de serviços e fontes de receita. Com isso, a gerência de Gestão de Pessoas foi acionada pela alta gestão da empresa com o pedido de se pensar em uma solução eficaz que atendesse essa dor, trazendo o custo de oportunidade para além do operacional e

adquirindo peso estratégico à companhia. Foi nesse contexto que surgiu a ideia de se criar uma iniciativa de formação e desenvolvimento de futuros profissionais para tais posições de liderança, cujo delineamento, metodologia e operacionalização são descritos na próxima seção.

DESENVOLVIMENTO

O propósito do Programa de Aceleração é a continuidade sustentável dos negócios, assegurando que sempre existam líderes bem treinados e qualificados para assumir papéis-chave quando necessário, minimizando interferências operacionais frente à expansão ou o crescimento por meio de novos contratos de prestação de serviços.

Desse modo, o objetivo do programa é manter a estabilidade operacional do *pipeline* de lideranças, permitindo transições suaves sempre quando ocorrem mudanças de cenário de oferta e demanda de talentos no mercado de trabalho atuantes no segmento de logística, transporte e armazenagem.

A estratégia adotada foi de selecionar e investir no desenvolvimento de talentos como forma de reverter o cenário escasso. Nessa linha de ação, a área de Atração e Seleção captaria no mercado profissionais com experiência consistente no segmento e alto potencial de gestão e a área de Desenvolvimento Humano e Organizacional planejaria e operacionalizaria o desenvolvimento dos recém empregados em uma trilha de aprendizagem corporativa e prática nos contratos, sempre atrelada às necessidades da empresa e ao aumento de produtividade das diretorias de negócio.

A princípio, o foco de captação era exclusivamente externo, uma vez que a percepção inicial das diretorias era de não interferir na estabilidade da estrutura organizacional já estabelecida. Porém, durante a divulgação externa do programa

ainda no primeiro ciclo, percebeu-se muito interesse e procura informal por parte dos talentos internos em se candidatar ao programa, mesmo que eles não atendessem parte considerável dos requisitos de seleção. Diante desse impasse, de não provocar a intenção de saída desses funcionários e desestimulá-los na procura por desenvolvimento no ambiente interno, uma nova estratégia para o abastecimento do programa foi delineada: para talentos externos, manteve-se a necessidade de se ter a formação técnica pregressa e experiência anterior da área de negócio da respectiva diretoria e, para os talentos internos, o desempenho e a atitude além do que é esperado em suas rotinas e espaços atuais de trabalho. Isto é, para quem é colaborador, a exigência da formação técnica pregressa poderia ser suprimida desde que ele tivesse buscado ampliar a complexidade de suas habilidades em seu escopo presente de atuação, lançando-se espontaneamente às oportunidades de aprendizagem de habilidades por meio de experiências trazidas por seu gestor imediato. Perante a sua candidatura ao programa, o líder pode corroborar ou não o desempenho alegado, algo que decidiria a participação do mesmo na seleção do programa e criaria uma percepção de valor e ajuda mútua à progressão de carreira.

A Gerência de Gestão de Pessoas redefiniu os parâmetros de participação no programa: 1. requisito de experiência profissional pregressa da área de negócio para os candidatos externos e 2. requisito de desempenho ampliado para os candidatos internos. Desse modo, a empresa consegue se concentrar em desenvolver características distintas em seus futuros líderes que não são encontrados facilmente em outros concorrentes, algo que ajuda a empresa a manter sua vantagem competitiva no mercado.

A metodologia de execução do programa é descrita a seguir, bem como os resultados qualitativos e quantitativos alcançados.

METODOLOGIA

A abordagem híbrida do programa de formação de novos líderes é uma estratégia eficaz e flexível para atender às necessidades do negócio. Alguns pontos foram levados em consideração para a construção da metodologia do projeto, como por exemplo, o planejamento de um *roadmap*. O *roadmap* funciona como um guia, com requisitos, prazos e recursos necessários antes do início de cada ciclo, mas se durante a execução houver a necessidade de se antecipar o perfil de algum talento para assumir uma operação, o cronograma é adaptado para ajustar essa demanda. Ter um *roadmap* com requisitos definidos é essencial para estabelecer expectativas claras em relação ao que é necessário para o desenvolvimento dos líderes.

O início do programa geralmente se dá com uma reunião de alinhamento da gerência de gestão de pessoas junto com as diretorias (Siderurgia, Papel e Celulose, Mineração e Transportes Logísticos, Logística Automotiva, Gestão e Terceirização de Frota, Plataforma de Mobilidade Urbana, Óleo e Gás e Administrativo) para o levantamento de escopo de demanda, isto é, quantidade de vagas para talentos externos, quantidade de vagas para talentos internos, bem como perfil técnico e comportamental requerido. Exemplo: em 2019, para a diretoria de Siderurgia, levantou-se a demanda de dois talentos, sendo um interno e um externo onde os requisitos da vaga são trazidos: Graduação em Engenharias, Administração, Economia ou áreas correlatas; CNH categoria B; Disponibilidade total para viagens e/ou mudanças; Vivência com análise de KPI's e Perfil inovador, orientado às entregas e com orientação à busca por conhecimento. Como requisito adicional, para os

candidatos externos, experiência profissional comprovada em contratos de logística operantes em usinas siderúrgicas.

Após o registro do escopo, a Gerência de Gestão de Pessoas aciona as áreas especialistas de Remuneração e Atração e Seleção para tratativas de criação de posições, abertura de requisições de pessoal e divulgação das vagas. O cargo denominado para acesso ao programa é o de Assessor Operacional e, como os profissionais ainda estarão em desenvolvimento para prontidão, a alocação do investimento de mão-de-obra bem como todos os custos relativos ao programa (despesas com viagens, treinamentos...) é feita em um centro de custo próprio de formação de lideranças de responsabilidade de financiamento da diretoria executiva durante o período do programa, que pode durar até 12 meses.

O ciclo de Atração e Seleção segue o modelo de recrutamento misto cujas candidaturas dos talentos internos ocorre pela *intranet* da plataforma digital de gestão de pessoas corporativa e dos talentos externos pelo site de vagas da empresa. É válido destacar que a área de Atração e Seleção conta com o apoio do time de Comunicação Interna, responsável por disseminar a arte publicitária da vaga nos mais diversos canais e redes sociais (Anexo I).

No que diz respeito às etapas de seleção, o processo segue o seguinte fluxo: Triagem de Currículos, Aplicação da Ferramenta Online de Perfil Comportamental e Ferramenta Online de Fit Cultural, Entrevista Inicial com o RH, Avaliação Psicológica composta por testes de aptidão e escalas de personalidade, Entrevista com Mentores, Validação com Diretoria, Composição Carta-Oferta, Exame Médico, Conferência de Atendimento dos Requisitos da Vaga, *Onboarding*, Complementação de Cadastro Admissional, Revisão de Dados Admissionais e Convocação para o Treinamento de Integração do Novo Funcionário. Na última etapa acontece a assinatura do contrato

de trabalho, dos formulários de adesão aos benefícios, da entrega da carta de abertura da conta bancária e do uniforme.

Concomitantemente às fases iniciais de seleção, acontece uma etapa importante, a definição de um mentor para cada assessor operacional, que contribuirá na entrevista de escolha, que tem por objetivo trazer perguntas comportamentais dentro de cenários realistas ou casos práticos que se assemelham às situações que o candidato provavelmente enfrentará no cargo para o qual está sendo avaliado. Com isso, torna-se possível avaliar habilidades críticas, como tomada de decisão, resolução de problemas, comunicação e liderança, algo que subsidia ação de comparação com os resultados dos testes psicológicos. Outro ponto relevante é que por entender que os líderes são os principais disseminadores da cultura organizacional, ao trazê-los para o processo seletivo, conseguimos conciliar a importância de se atrair não apenas talentos que possuem as habilidades técnicas necessárias, mas também que estejam alinhados com os valores e o propósito da organização, algo de grande peso estratégico ao programa.

Após a escolha do número de Assessores Operacionais e seus mentores e enquanto a área de atração e seleção inicia o processo de busca dos candidatos internos e externos, a área de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO) inicia a articulação de esforços de construção da jornada de ambientação nas áreas corporativas, bem como o alinhamento de construção do cronograma de reuniões com os Mentores, que serão responsáveis em orientar, oferecer conselhos e compartilhar suas experiências com os novos profissionais, durante todo o programa. Simon Sinek conta sobre a importância de ter líderes que inspiram:

“Existem muitos executivos talentosos com aptidão para gerenciar operações, mas uma grande liderança não se baseia apenas em grande habilidade operacional. Liderar não é a mesma coisa que ser líder. Ser líder significa que você tem o posto mais alto na hierarquia, seja por tê-lo conquistado, por sorte ou por ter manobrado na política interna. Liderar, no

entanto, significa que outros o seguem voluntariamente – não porque sejam obrigados, não porque são pagos para isso, mas porque querem. (SINEK, 2009, p.82).”

Outras responsabilidades da área durante o percurso de seleção são: validação do contrato de trabalho específico do programa; compra dos *notebooks* e demais recursos junto à área de Suprimentos; criação de senha e login para acesso à rede e ao *notebook* com equipe de tecnologia; entre outras.

Após a admissão, a reunião de *start* marca o aquecimento da jornada. Assim que o processo seletivo e as contratações são finalizadas, os Assessores Operacionais são convocados para reunião de *start* do programa, na qual a Gerência de Gestão de Pessoas repassará os desafios, as etapas e as demais ações que envolvem a condução do programa. É nesta oportunidade que os novos profissionais se conhecem, compartilham suas experiências e geram relacionamento que será importante ao longo da jornada de aprendizado. Para seu desdobramento, as experiências relacionadas à jornada estão construídas em cinco pilares: **Cultura, Processos Corporativos, Vivências Operacionais, Acompanhamento e Desenvolvimento**, que serão detalhados a seguir:

1) Cultura: é o processo de alinhamento com a cultura da empresa para garantir que os líderes em formação compreendam e respeitem os valores fundamentais da organização. Observado e avaliado pelo mentor e área de DHO, este pilar é impulsionado durante todo o ciclo do programa. A empresa possui uma cultura sólida, que orientam as decisões e ações dos funcionários. Edgar Schein, descreve cultura organizacional como:

“um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento (SCHEIN, 2009, p.1).”

2) Processos Corporativos: acontecem em parceria com os líderes das áreas de *backoffice*, detalhados no Anexo II. A empresa entende que o treinamento de líderes em processos de *backoffice* ajuda a alinhar a visão estratégica da empresa com suas operações diárias. Isso ajuda a garantir que os objetivos estratégicos sejam refletidos em todas as áreas da organização, assim como auxilia que as novas lideranças consigam identificar riscos operacionais e de conformidade, tomando medidas proativas para mitigá-los. A área de DHO inicia uma **formação técnica** nas áreas corporativas, utilizando treinamentos presenciais, on-line ou EAD. Entendendo que muitas vezes as áreas não conhecem as metodologias de aprendizado e para melhorar a experiência tanto de quem aprende como de quem ensina, disponibilizou-se uma formação para os multiplicadores, que tem como objetivo apoiar a construção de experiências de aprendizagem, preparar os multiplicadores para facilitação de treinamentos presenciais ou virtuais que promovam engajamento e interesse nas áreas corporativas e operacionais da empresa. Para tal, algumas disciplinas foram consideradas: oficina de competências do facilitador e experiência do usuário na facilitação virtual, construção do mapa de empatia do público-alvo e mapeamento do que deve ser aprendido pelos participantes e navegabilidade e usabilidade de ferramentas virtuais.

3) Vivências Operacionais: Este pilar do programa é a mais importante e extensa, podendo ter até onze meses de duração. É realizada por meio da exposição à cultura e vivência nos locais de operação. Cada participante deve receber um cronograma de vivências individualizado (Anexo III), preparado exclusivamente por seu mentor, que deve conter: locais de visitas, período de estada no contrato e supervisor operacional que irá receber o profissional e integrá-lo aos desafios do

dia a dia daquela operação. Tanto o assessor operacional como o supervisor do contrato receberem um manual orientativo discriminando quais atividades o assessor precisa acompanhar:

- a. Entender sobre o projeto do contrato (este item é onde tudo inicia, nele deve estar especificado o dimensionamento de mão de obra/equipamentos e a definição do escopo de serviço contratado pelo cliente);
- b. Conhecer o orçamento e a meta financeira do contrato (para entender a saúde financeira do contrato);
- c. Apresentar processos, principalmente os que estão relacionados ao dia a dia do supervisor;
- d. Acompanhar o Diálogo Diário de Segurança (DDS);
- e. Participar de reuniões com o cliente;
- f. Participar de entrevistas de seleção – se houver;
- g. Acompanhar e apoiar as tratativas de acidentes – se houver;
- h. Acompanhar o dia a dia do encarregado operacional;
- i. Conhecer as atividades e as responsabilidades do supervisor;
- j. Conhecer as rotinas da manutenção da oficina, inclusive sobre as programações de manutenção preventiva e as tratativas para a manutenção corretiva;
- l. Conhecer as rotinas de controle de estoque da filial;
- m. Conhecer as rotinas de fechamento da medição do contrato;
- n. Participar de alguma homologação de fornecedor externo – se houver;
- o. Conhecer as rotinas de saúde e meio ambiente do contrato.

Ao final de cada vivência operacional o supervisor do contrato recebe um formulário de avaliação da área de DHO, onde deve descrever como foi o período

do assessor no contrato, a fim de contribuir com o desenvolvimento deste profissional.

4) Acompanhamento: Para monitorar o estado real da qualidade de programa e do desenvolvimento dos assessores operacionais e alinhamento de expectativas ao longo do programa, algumas ações são estabelecidas, como:

a. Mentoria e feedback do Mentor: Com o Objetivo de apoiar no acultramento e acompanhamento do desenvolvimento técnico dos Assessores Operacionais, estrutura-se um projeto de Mentoria, no qual alguns Gerentes de Operações da empresa são convidados para assumirem o papel de mentor. Neste projeto, uma consultoria externa realiza um workshop de Formação de Mentores com tais gerentes, apresentando os conceitos e as ferramentas da mentoria, preparando-os para os encontros com os mentorados. Um treinamento também é realizado com os Assessores explicando o funcionamento de uma mentoria e o que esperar dos seus mentores. Eles são orientados a realizar feedbacks contínuos, que são essenciais para avaliar o progresso, registrar expectativas, identificar áreas de melhoria e promover o crescimento contínuo dos líderes em desenvolvimento.

b. Encontro de Feedback com o DHO: Além do acompanhamento realizado pelo mentor, os assessores recebem acompanhamento da equipe de DHO em encontros individuais e trimestrais de feedback. O objetivo dos encontros é proporcionar um espaço de escuta, para identificação de melhorias para o programa, bem como para entendimento da dinâmica do aprendizado do assessor e dos desafios enfrentados por eles.

c. Encontro entre Mentores e DHO: Nesta reunião, a área de DHO alinha com o mentor os pontos de desenvolvimento estabelecidas no feedback, além de verificar quais são os treinamentos/ cursos, workshops, congressos e outras iniciativas

(técnicas ou comportamentais) o assessor deve participar para apoiar em seu ciclo de formação de liderança. Também são verificadas as percepções dos mentores quanto a atuação do assessor operacional nas vivências operacionais e se existem novas diretrizes e estratégias para o programa. Estes encontros também acontecem a cada três meses. De acordo com Chiavenato, em seu livro *Gestão de Pessoas*, um dos objetivos da gestão de pessoas é:

“Proporcionar a organização empregados bem treinados e bem motivados: Quando um executivo diz que o propósito da ARH é "construir e proteger o mais valioso patrimônio da empresa: as pessoas", ele está se referindo a este objetivo da ARH. Dar reconhecimento as pessoas e não apenas dar dinheiro o que constitui o elemento básico da motivação humana. Para melhorar o seu desempenho, as pessoas devem perceber justiça nas recompensas que recebem. Recompensar bons resultados e não recompensar pessoas que não tenham um bom desempenho. Tornar claros os objetivos e o modo como eles são medidos. As medidas de eficácia da ARH — e não apenas a medida do chefe — é que devem proporcionar as pessoas certas na fase certa do desempenho de um trabalho e no tempo certo para a organização (CHIAVENATO, 1999, p.9).”

- 5) Desenvolvimento:** Neste pilar, o foco é proporcionar aprendizado e desenvolvimento aos assessores do Programa de Aceleração. Para tal, a empresa oferece também algumas ações que incentivam os talentos a buscarem crescimento e compreensão de suas potencialidades.
- a.** Com base nos feedbacks fornecidos pelos mentores e nos resultados da avaliação de perfil comportamental, a equipe de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO) conduz uma sessão de retorno (devolutiva) ao assessor e o incentiva a criar seu próprio Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). A área se coloca à disposição sempre que o Assessor solicita apoio para seguimento de alguma meta estabelecida (Anexo IV).
 - b.** Participação no Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL) do ano correspondente ao ciclo do Programa de Aceleração. Anualmente, a empresa oferece uma jornada de desenvolvimento destinada aos líderes da

organização, e os Assessores Operacionais são incluídos no grupo de colaboradores que têm direito a participar desses treinamentos.

- c. Outras iniciativas: O grupo na qual a empresa faz parte, promove encontros e reuniões para divulgação de estratégias, direcionamentos e alinhamentos sobre a empresa, além disso, apresentar com exclusividade seus resultados.

Com base no desempenho do Assessor e nas necessidades do negócio, o Mentor poderá recomendar à área de DHO que ele seja considerado para assumir a função liderança necessária para a operação. Essa recomendação deve ser formalizada em conjunto com o diretor solicitante. Caso isto ocorra, a equipe de DHO solicitará o início do processo de movimentação de pessoal à equipe de Remuneração, a fim de que o custo associado seja alocado à estrutura da diretoria de negócios, em vez de permanecer no centro de custos da diretoria executiva.

Em caminho de conclusão, como parte do ritual de fechamento do programa, é organizado pela Gerência de Gestão de Pessoas um evento de encerramento, marcando a entrada dos assessores em uma nova fase da vida profissional. Trata-se de um momento de partilha de experiências, aprendizados e lições, selando o compromisso com os desafios e responsabilidades que virão a seguir.

ORÇAMENTO

Recursos Financeiros: Para garantir a viabilidade deste projeto, é fundamental considerar os investimentos relacionados às visitas dos Assessores Operacionais às bases, que incluem despesas de deslocamento, alimentação e hospedagem. A justificativa para esses custos reside no fato de que muitos deles já estão previstos no orçamento, uma vez que essas visitas visam oferecer apoio na

identificação de melhorias e no auxílio aos líderes locais por meio da atuação de um profissional capacitado. Além desses custos, também houve investimentos no planejamento e na execução dos treinamentos ao longo da jornada de aprendizado dos assessores. Esses custos são essenciais para garantir o desenvolvimento e capacitação dos profissionais para desempenhar suas funções de forma eficaz.

Recursos Humanos: Desde seu início o Programa de Aceleração conta com um profissional qualificado da área de DHO para acompanhamento dos Assessores Operacionais, Mentores e demais áreas envolvidas no projeto.

CUSTO POR ASSESSOR	APROVEITAMENTO*	HOSPEDAGEM	TRANSLADO	REEMBOLSO	TOTAL
ASSESSOR 1	Promovido	R\$ 64.509,85	R\$ 9.677,41	R\$ 23.203,24	R\$ 97.390,50
ASSESSOR 2	Promovido	R\$ 39.223,32	R\$ 12.013,35	R\$ 23.776,60	R\$ 75.013,27
ASSESSOR 3	Promovido	R\$ 40.019,42	R\$ 12.835,96	R\$ 17.715,66	R\$ 70.571,04
ASSESSOR 4	Promovido	R\$ 31.997,93	R\$ 27.458,16	R\$ 15.481,14	R\$ 74.937,23
ASSESSOR 5	Promovido	R\$ 37.651,00	R\$ 9.122,88	R\$ 5.897,10	R\$ 52.670,98
ASSESSOR 6	Promovido	R\$ 34.223,39	R\$ 417,18	R\$ 10.455,91	R\$ 45.096,48
ASSESSOR 7	Promovida	R\$ 12.638,61	R\$ 4.425,41	R\$ 2.523,00	R\$ 19.587,02
ASSESSOR 8	Promovido	R\$ 8.506,43	R\$ 5.454,23	R\$ 5.070,59	R\$ 19.031,25
ASSESSOR 9	Promovido	R\$ 1.393,50	R\$ 3.543,15	R\$ 1.313,31	R\$ 6.249,96
ASSESSOR 10	Promovido	R\$ 457,06	R\$ 4.099,10	R\$ 309,70	R\$ 4.865,86
ASSESSOR 11	Desligado	R\$ 441,00	R\$ 2.649,79	R\$ 691,03	R\$ 3.781,82
ASSESSOR 12	Desligada	R\$ 1.447,95	R\$ 2.324,26	R\$ 0,00	R\$ 3.772,21
ASSESSOR 13	Desligado	R\$ 441,00	R\$ 2.649,79	R\$ 340,81	R\$ 3.431,60
ASSESSOR 14	Desligado	R\$ 0,00	R\$ 100,59	R\$ 0,00	R\$ 100,59
TOTAL GERAL		R\$ 272.950,46	R\$ 96.771,26	R\$ 106.778,09	R\$ 476.499,81

* Controle de verba realizado pela área de DHO, sem custas adicionais.

CUSTO COM TREINAMENTOS		
AÇÃO	DETALHAMENTO	R\$
Whorkshop Capacitação de Mentores	<ul style="list-style-type: none"> O adulto, o processo de aprendizagem e o desafio da mudança Mentoring: conceito, processo e aplicação As competências e a cultura do mentoring nas organizações A prática da mentoria 	R\$ 12.300,00
Workshop Capacitação de Mentorados	<ul style="list-style-type: none"> O adulto, o processo de aprendizagem e o desafio da mudança Mentoring: conceito, processo e aplicação Competências do mentorado 	
Workshop Resultados e Desafios do Mentoring	<ul style="list-style-type: none"> A prática da mentoria e seus desafios Aprendizados, melhores práticas e principais obstáculos A relação mentor e mentorado na prática 	
Oficina	<ul style="list-style-type: none"> Competências do Facilitador e Experiência do Usuário na facilitação virtual. 	R\$ 9.000,00
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> Realização do mapa de empatia do público-alvo Mapeamento do que deve ser aprendido pelos participantes. 	
Planejamento de Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> Etapas para construção de uma aula nota 10 	
Ferramentas Tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> Foco zoom e dúvidas de todas as ferramentas utilizadas durante os workshops. 	
Estrutura para Treinamentos	<ul style="list-style-type: none"> Locação de espaço, coffe break e almoço 	R\$ 4.140,00
TOTAL		R\$ 25.440,00

RESULTADOS

Nos dois anos do Programa de Aceleração as taxas de sucesso foram de 71%, respectivamente. Ou seja, no primeiro ciclo, dos 17 profissionais contratados, 12 foram promovidos a algum cargo de liderança ao final de 12 meses, sendo 42% captados do mercado de trabalho (externo) e 58% participantes de processo seletivo interno. Já no segundo ciclo, foram 14 profissionais contratados, sendo 30% internos e 70% externos (Anexos V e VI). O terceiro ciclo do Programa de Aceleração está em andamento e possui prazo de conclusão para 2024. Foram recebidas mais de 830 candidaturas e selecionados 13 Assessores Operacionais.

AVALIAÇÃO

Os resultados do projeto podem ser observados por meio da realocação dos profissionais para cargos de liderança nos contratos de prestação de serviços. Essas oportunidades são cuidadosamente planejadas pelos mentores e diretores ao longo do programa, e os profissionais são preparados para enfrentar os desafios da operação de acordo com as orientações e direcionamentos estratégicos fornecidos por seus mentores. Os ganhos são contínuos quando comparados com a necessidade emergente de ter um profissional já adaptado à cultura da empresa e prontamente disponíveis para atender às demandas do negócio. Isso se torna ainda mais evidente diante das dificuldades de encontrar profissionais com essas características prontos no mercado.

APLICABILIDADE

O apoio e patrocínio da alta gestão no Programa de Aceleração foi fundamental para o sucesso e a eficácia deste projeto de desenvolvimento de líderes, pois ajudou

e ainda ajuda a garantir recursos, prioridade estratégica e engajamento de toda a organização. Isso, por sua vez, contribui para o crescimento e o sucesso contínuo da empresa. Acreditamos que o envolvimento da alta gestão confere legitimidade ao projeto e isso mostra que o desenvolvimento de líderes é uma prioridade estratégica da empresa, fortalecendo um dos princípios da empresa que é gerar valor com respeito e sustentabilidade, deles virão nosso crescimento e perenidade.

CONCLUSÃO

No cenário competitivo atual das empresas do segmento logístico, o investimento na formação de líderes desempenha um papel fundamental na preparação de profissionais capazes de conduzir o negócio com excelência e eficiência. Com isso, o presente programa propõe uma estratégia de transição bem-sucedida para liderança, destacando a relevância de uma estratégia de sucessão organizacional sólida para garantir a sustentabilidade do negócio e espaço para o desenvolvimento de pessoas.

A formação proposta pelo programa não apenas abrange habilidades técnicas, mas também enfatiza o desenvolvimento de competências de liderança, resolução de problemas e comunicação eficaz, construídas graças a exposição dos talentos à cultura e à vivência nas operações. Ao empoderar esses profissionais com um conjunto diversificado de habilidades, a empresa consegue se preparar para enfrentar os desafios em constante evolução do mercado.

Quando se opta pelo recrutamento, formação e desenvolvimento de talentos misto, isto é, com talentos internos e externos, as ações de sucessão organizacional se alinham à visão da empresa de mover o mundo com respeito às pessoas. Desse modo, a organização cria uma cultura de continuidade de boas práticas e exemplos,

fortalecendo a coesão da equipe sem deixar de lado o valor de oxigenação e renovação de *mindset*. Portanto, a conclusão deste trabalho ressalta a importância de se investir em produtos de formação e desenvolvimento de pessoas, pois é através delas que a empresa conseguirá manter seu posicionamento competitivo e garantir o crescimento sustentável a longo prazo.

BIBLIOGRAFIA

Confederação Nacional do Transporte. (2018.). CNT. Acessado em 11/09/2023.

Disponível em: <https://cnt.org.br/agencia-cnt/pib-transporte-cresce-dobro-pib-brasil-2018>.

SCHEIN, E. Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SINEK, S. Comece pelo Porquê: Como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

ANEXO II – Planejamento Interno dos Treinamentos Corporativos.

TREINAMENTO CORPORATIVO			
Área	Conteúdo		CH
1	Projetos	Elaboração de Proposta Comercial; Precificação; Visitas Técnicas; Acompanhamento de Indicadores e Controle de Contratos; Análise de Projetos.	16h
2	Orçamento e Custos	Orçamento empresarial; Prévia / Fechamento; Razão semanal; DRE / Contas; Radar; Depreciação / IPVA / Venda de veículos; Estrutura SAP.	16h
3	Gerência Técnica	Desenvolvimento e conceitos de manutenção; Gestão da manutenção; Qualidade na manutenção; Inovação e tecnologias; KPIs.	16h
4	Contabilidade	Processos Contábeis; Fiscal; Legalização de Empresas; Recebimento; Ativo Imobilizado.	4h
5	Financeiro	Faturamento; Contas a Receber/Veículos; Contas a Pagar; Tesouraria.	4h
6	Leg. Veículos	Multas; Licenciamento e Org. Classe; Proc. Detran; Seguro e Sinistro.	2h
7	Arquivo	Recepção, Classificação, Organização, Empréstimo, Resgate e Descarte de Documentos.	2h
8	Tecnologia e Inovação	Política de segurança da Informação; Rateio DTL.	4h
9	Adm. de Pessoal	Política de Benefícios, Pagadoria; Saúde Ocupacional.	16h
10	Gerência Jurídica, Riscos & Compliance	Contencioso; Contratos; Riscos & Compliance	6h
11	SESMT	Acidente de Trânsito e Máquina; Gestão de Riscos; CIPA; EPIs; Alvará Corpo de Bombeiros; NRs; Gestão de Terceiros; Produtos Químicos; Teste Etílico; OHSAS;	12h
12	Qualidade	Política do SGI; Melhoria Contínua; Termos de Compromisso e Responsabilidade Social; Diálogo com a Comunidade; OMP; Prêmio da Qualidade.	8h
13	Suprimentos	Serviços e Obras; Telefonia; Viagens; Gestão de Terceiros Fixos; Atendimentos; Almoxarifado; Gestão de Fornecedores; Gestão de Combustíveis; Compras; Gestão de Estoque.	6h
14	Recursos Humanos	Atração, Seleção e Aquisição de Talentos; Técnicas de Entrevistas; Treinamento, Desenvolvimento e Clima Organizacional; Processos VAPT; Política de Cargos e Salários; Estrutura Organizacional; Matriz de Competência; RP; MOP.	24h
15	Diretoria	Gestão de contratos e Processos Operacionais (medição, gestão e indicadores)	8h
TOTAL			144h

ANEXO III – Exemplo de Planejamento das Vivências Operacionais.

 CRONOGRAMA DE VIVÊNCIAS - DIRETORIA SIDERURGIA PAPEL E CELULOSE						
ASSESSOR	MENTOR	PERÍODO	ESTADO / CIDADE	CONTRATO / ÁREA	GESTOR	CLIENTE
Assessor 1	Mentor	06/12/2021 A 10/12/2021	Vitoria/ES	Matriz	Gestor 1	xxxxx
		13/12/2021 A 23/12/2021	Ipatinga/MG	Cliente 1	Gestor 2	xxxxxxxx
		27/12/2021 A 30/12/2021	Vitoria/ES	Matriz	Gestor 1	xxxxxxxx
		03/01/2022 A 14/01/2022	Ipatinga/MG	Cliente 1	Gestor 2	xxxxx
		17/01/2022 A 28/01/2022	Ipatinga/MG	Cliente 1	Gestor 2	xxxxx
		28 á 25/02	Ipatinga/MG	Cliente 1	Gestor 2	xxxxxxxx
		02/05 á 13/05/2022	Cubatão/ SP	Cliente 2	Gestor 3	xxxxxxxx
		14/05 a 31/07/2022	Vitoria/ES	Cliente 3	Gestor 4	xxxxxxxx
		01/08/2022 a 31/08/2022	Araçariquama/SP	Cliente 4	Gestor 5	xxxxxxxx
		01/09/2022 a 30/09/2022	Cubatão/ SP	Cliente 2	Gestor 3	xxxxxxx
		01/10/2022 a 30/11/2022	Ipatinga/MG	Cliente 1	Gestor 2	xxxxxxxx

ANEXO IV – Apresentação realizada com os Assessores para apoio na construção do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

COMO DESENVOLVER UM PDI?



DESENVOLVIMENTO

- Defina quais são seus objetivos;

01
- Avalie os pontos fortes e pontos fracos: mapeamento das competências;

02
- Faça o levantamento das competências que deseja desenvolver;

03
- Quais ações serão tomadas.

04

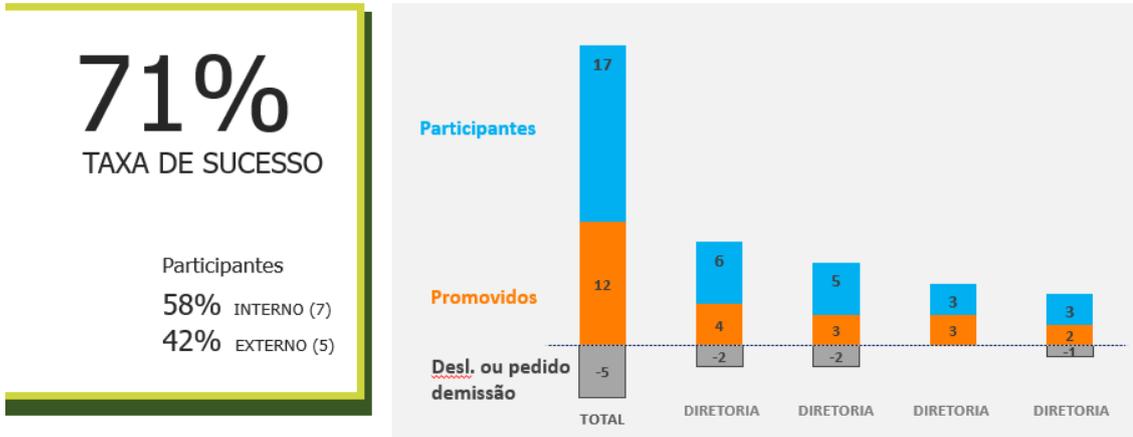


ANEXO V – Apresentação do Indicador do 1º Ciclo do Programa de Aceleração.

PROGRAMA ACELERAÇÃO – 1º Ciclo

Para nossa reflexão: Investir para o crescimento?

Suportar o crescimento da empresa a partir do Planejamento Estratégico, formando novos Supervisores Operacionais na cultura e processos internos que assumirão os novos negócios.



ANEXO VI – Apresentação do Indicador do 2º Ciclo do Programa de Aceleração.

