

TOP SER HUMANO 2017

GRUPO GRAZZIOTIN S/A

CASES DE SUCESSO NO GRUPO GRAZZIOTIN: OS IMPACTOS DO PROJETO NO DESENVOLVIMENTO DA CULTURA COLABORATIVA DA EMPRESA

Responsáveis:

Sebastião Vorlei Barbosa

Renata Grazziotin

PASSO FUNDO, JUNHO DE 2017.

Sumário

RESUMO:	1
INTRODUÇÃO:	2
CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA/SOCIAL:.....	3
A GESTÃO DE PESSOAS NO GRUPO GRAZZIOTIN.....	5
Treinamento e Desenvolvimento.....	7
Ser humano – valor maior	7
PROJETO CRESCER GRAZZIOTIN	9
O PROJETO CASES DE SUCESSO	13
Funcionalidade	13
Implicações	15
Reconhecimento e valorização dos Cases de Sucesso	16
Resultados	19
CONCLUSÃO	23
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:	25

RESUMO:

Pretende-se neste artigo explicar a funcionalidade da Gestão do conhecimento do Grupo Grazziotin com enfoque nos aspectos teóricos que norteiam o Projeto Cases de Sucesso no Grupo Grazziotin S/A, apresentar a sua funcionalidade no que se refere às aplicações internas do projeto na organização, bem como os efeitos e resultados na empresa e no desenvolvimento de habilidades dos colaboradores. Os dados coletados para compor os resultados quantitativos, por meio de relatórios de acesso aos Cases, foram analisados a fim de que sejam mensurados aspectos qualitativos do Projeto. Os resultados sugerem que a troca de experiências e conhecimento na empresa é elemento fundamental na construção de um ambiente colaborativo, pois desperta a visão do todo.

Palavras-chave: Cases de Sucesso; Gestão/Partilha de conhecimento; Grupo Grazziotin.

INTRODUÇÃO:

Estamos vivenciando um cenário do qual há a necessidade de desenvolvimento de novas atitudes e competências para obter sucesso. Nesse sentido, as práticas de gestão de pessoas, estratégias, processos, precisam ser revisadas e transformadas continuamente para que a empresa se mantenha competitiva e conquistando novos clientes.

Nesse sentido, o presente artigo visa mostrar o funcionamento e as implicações do Projeto “Cases de Sucesso” na melhoria das tarefas diárias e no desenvolvimento dos colaboradores.

Este Projeto é voltado à gestão do conhecimento e tem como objetivo fazer com que as equipes compartilhem experiências obtidas através de práticas estratégicas que deram certo, mostrando quais os caminhos percorreram para o alcance de resultados positivos em determinado assunto nas lojas e/ou setores. Além disso, visa estimular a prática do hábito de encontrar soluções a partir dos Cases de Sucesso.

No primeiro momento, abordaremos aspectos contextuais históricos no que se refere às mudanças das exigências no âmbito profissional; em seguida, a Gestão do Conhecimento e a importância do compartilhamento de experiências para o aprendizado; depois, explanaremos como funciona a Gestão do Conhecimento no Grupo Grazziotin, mostrando, através do Projeto Crescer, alguns subprojetos que visam o desenvolvimento dos colaboradores na empresa; por fim, o Projeto Cases de Sucesso: funcionalidade, implicações, como é feito o reconhecimento e valorização os resultados desse Projeto.

Acredita-se que os Cases de Sucesso é um recurso valioso e facilitador para a vida dos colaboradores e da empresa, pois a partilha do conhecimento coletivo é o maior diferencial, já que é através dele que desenvolvemos a visão do todo em uma organização. Mas para que haja o engajamento e colaboração é preciso que os integrantes do Grupo também reconheçam essa importância. Através deste artigo podemos demonstrar que o Projeto Cases de Sucesso está fazendo parte da cultura

colaborativa do Grupo, pois instiga a geração, partilha, transferência de informações que geram conhecimento e a prática de buscar soluções através dessa ferramenta.

CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA/SOCIAL:

Mudanças nas exigências no âmbito profissional

A área de Gestão de Pessoas passou para um patamar de maior visibilidade dentro das organizações, o antigo “RH” nascido na década de 60, que cuidava principalmente de tarefas burocráticas (contratação, regimento interno, demissão, entre outros), no Brasil na década de 90 ganhou, com mais força, a incumbência estratégica de promover a expressão dos talentos dos empregados na realização da missão da organização passando a investir em treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.

A prospecção de um novo cenário organizacional só tornou-se possível, devido ao contexto de incessantes mudanças do mundo corporativo; quer seja pelas inovações tecnológicas ou pela complexidade das estruturas econômicas vigentes. O ambiente interno vem se traduzindo como uma “comunidade de aprendizagem”.

Nos dias de hoje os colaboradores recebem treinamentos na área técnica para desenvolver seus trabalhos de acordo com as orientações da empresa e também a oportunidade de desenvolvimento comportamental, pessoal e profissional através da educação continuada, bem como grupos de leitura, grupos de desenvolvimento, auxílio para estudos, etc.

O mundo corporativo volta-se para o capital intelectual, preparando os trabalhadores como pensadores profissionais.

De acordo com Karl Albrecht, “inteligência Organizacional” é a capacidade da empresa de mobilizar todo seu potencial intelectual disponível e concentrá-lo na realização de sua missão. A inteligência organizacional se constitui na soma do talento das pessoas: aos empregados cabe a manutenção e alavancagem dos negócios da empresa, bem como a garantia da perenidade.

GESTÃO DO CONHECIMENTO

Importância da aprendizagem compartilhada

A integração das pessoas é um fator relevante a ser considerado, como forma de favorecer a aprendizagem organizacional. Uma vez que a troca mútua de conhecimentos e questionamentos, sendo que quem ensina aprende ao ensinar e quem aprende ensina ao aprender. Na organização de aprendizagem o ambiente oportuniza a criação de objetivos compartilhados, gerando sentimento de coletividade. Ele dá coerência as diferentes atividades exercidas, contribuindo com o engajamento e participação dos colaboradores.

Para a produção de conhecimento, é necessário respeitar a visão de mundo das pessoas e trabalhar junto com elas. É fundamental adequar metodologias de aprendizagem realidade das pessoas nas empresas, para oferecer autonomia e incentivos ao desenvolvimento contínuo.

“Para as empresas, o compartilhamento de conhecimento no trabalho é uma forma de assegurar que seus colaboradores ou empregados possam estar repassando uns aos outros o conhecimento que possuem e, garantindo a disseminação e posse do conhecimento que necessitam. Grande diferencial de competitividade de uma organização é a sua capacidade de otimizar a reutilização do conhecimento, que muitas vezes fica restrito a indivíduos ou a algumas áreas, enquanto os demais lutam com problemas que poderão ser solucionados com o conhecimento já dominado internamente. Para os empregados e trabalhadores, de uma forma geral, compartilhar conhecimento é um processo para ajudar a suprir a necessidade de aprender continuamente, imposta a cada profissional que deseja manter-se qualificado pela fonte ou emissor.” (TONET, 2006)

Para Albrecht (2004), podemos definir o conceito de inteligência organizacional como a capacidade da empresa de mobilizar todo seu potencial intelectual disponível e concentrar tal capacidade na realização de sua missão.

Ensinar é promover a construção do conhecimento *“o liderado não aprende quando o líder lhe explica verbalmente como executar uma tarefa; o aprendizado ocorre quando ele realiza o trabalho e ambos – líder e liderado – refletem criticamente sobre essa experiência, momento em que o líder também aprende.”* (FERREIRA, 2006) Assim, a criação e o compartilhamento das experiências através de cases de sucesso, estimulam outras pessoas e ou empresas à prática e na busca por mais conhecimentos e investimentos de determinada atividade e ou situação,

tanto por problemas, quanto por melhorias, mudanças, nada melhor do que através de exemplos de quem já praticou.

“O treinamento que antes era aplicado de maneira sistemática para preparar o pessoal para a produção em série e padronizada, atualmente tem uma nova proposta: todo o processo de desenvolvimento das pessoas deve estar alinhado às definições das estratégias de negócio e competência essenciais da organização.” (MACÊDO, 2016)

Está afirmativa é verdadeira, pois cada vez mais as organizações investem em educação e treinamentos comportamentais, no desenvolvimento e capacitação de seus colaboradores, em troca tem pessoas motivadas e que entregam mais resultado.

Nas organizações, segundo Macêdo pode-se distinguir três tipos de educação, a técnica, a pessoal e a organizacional. Visando qualificação e ensinando-lhes tecnicamente abrindo novas perspectivas priorizando a realização das tarefas, visando autoconhecimento, desenvolvendo a capacidade pessoal para criatividade e senso de participação, explorando diferentes capacidades e competências pessoais, visando também desenvolver competências para utilizar os instrumentos organizacionais, através do conhecimento da trajetória histórica da organização, abrangendo sua visão, missão, valores, objetivos, estruturas e sistemas. *“Portanto, a educação no trabalho permite descobrir oportunidades de motivação que antes não eram percebidas, bem como novas maneiras de o individuo sentir-se recompensado pelo seu desempenho.”* (FERREIRA, 2006)

A GESTÃO DE PESSOAS NO GRUPO GRAZZIOTIN

A gestão de pessoas vem há algum tempo ganhando mais espaço nas empresas. Nesse contexto, treinar e desenvolver os colaboradores passou a ser cada dia mais importante e desafiador, visto que, somente através do desenvolvimento das pessoas é que as organizações se aprimoram e, em consequência disso, obtém melhores resultados.

O Grupo Grazziotin em 2010 recebeu a distinção de 4º lugar nas Melhores Empresas em Gestão de Pessoas do Brasil. A Grazziotin figura em todas as oito edições do prêmio organizado pela revista Valor Econômico, inclusive durante seis anos consecutivos recebendo o prêmio de 1º lugar na categoria de 1001 a 2000 colaboradores. Após esse ano, devido às mudanças das condições da inscrição, a empresa optou por não participar do prêmio.

Pelo fato de estar nas primeiras colocações durante todas as edições que participou desse prêmio, o Grupo Grazziotin foi considerado uma empresa modelo em Gestão de Pessoas no Brasil, e isso tem um imenso significado para a empresa, já que essa distinção foi feita pelos próprios colaboradores. Os pontos fortes destacados por eles são: A confiança depositada neles, os treinamentos, as oportunidades de crescimento e as iniciativas buscando o desenvolvimento de todos. A interação entre empresa e colaboradores é outro aspecto considerado como diferencial do Grupo, sendo por nossos colaboradores percebida como uma das práticas mais fortes na Gestão de Pessoas do Grupo.

Segundo os colaboradores, esses aspectos contribuem para o seu desenvolvimento profissional e pessoal, pois podem expressar suas opiniões através da participação de projetos internos. Assim, além de proporcionar o engajamento das pessoas aos propósitos da empresa, oportuniza o crescimento de todos como profissionais e como cidadãos.

A nossa gestão de pessoas visa melhorar os processos seletivos, contratando pessoas com perfil compatível aos valores e princípios da organização e com as competências certas para cada vaga; busca conhecer bem os colaboradores para melhor conduzir os processos de avaliação das equipes e direcionar ações de desenvolvimento com eficácia. Desenvolvendo e gerenciando o conhecimento e as competências da organização, além de promover ações formais e informais de capacitação; Engajando e retendo os talentos, promovendo ações de reconhecimento e bonificação aos colaboradores; Investindo no capital humano nosso grande valor, através da educação continuada, estendendo o conhecimento a todos. O desafio é prosseguir consolidando a empresa nos próximos exercícios, valorizando Recursos Humanos e financeiros através da geração de caixa e mais postos de empregos, agregando valor às comunidades onde atuamos.

Conforme a ideia de Karl Albrecht que apenas gerenciar conhecimento estaria ultrapassada, a ordem agora é nutrir culturas de conhecimento e que se dá através de duas opções: 1) Fazer melhor uso da capacidade intelectual já existente; 2) Cultivar seus próprios talentos. Verifica-se que o Grupo investe nos profissionais através da capacitação, bem como oportunizando e incentivando o crescimento, valorizando os talentos internos com o Projeto Crescer.

Treinamento e Desenvolvimento

O Grupo Grazziotin tem como ponto forte o investimento em treinamento e desenvolvimento, uma das principais formas de aperfeiçoamento pessoal e profissional que consiste em aprimorar o conhecimento e as habilidades dos colaboradores.

E por acreditar que o T&D é fundamental, há 48 anos a Grazziotin criou um departamento exclusivamente para treinar nossos colaboradores: A Assessoria de Desenvolvimento e Treinamento, que é composta por uma gerência e mais cinco instrutores, e busca programar a educação continuada, na qual os colaboradores aprendem sobre os assuntos pertinentes a sua área, bem como a respeito de aspectos comportamentais desde o seu ingresso no Grupo, com integração do colaborador novo, até grupos de desenvolvimento, sempre visando promoções internas.

Além disso, utiliza-se o Portal do Conhecimento Grazziotin para ministrar cursos a distância e salas equipadas para os treinamentos, encontro de gerentes, de líderes G-10. Nesse contexto de cursos presenciais e a distância, foram realizados, no ano de 2016, 217.188 horas de treinamento, perfazendo 101 horas de treinamento por colaborador.

Ser humano – valor maior

Firmado sobre os seus princípios, a Grazziotin acredita que a solidez do seu crescimento é devido às pessoas que compõem seu quadro.

Princípios da Grazziotin:

1º O Ser humano como maior valor. Por sua participação torna-se agente na construção da cultura da empresa.

2º Inovação e atualização. Impulsionam a empresa para o crescimento contínuo sólido.

3º A confiança recíproca. É essencial para que todos possam se envolver com os projetos e desafios lançados pela empresa.

4º O trabalho constante. Aliado ao empenho e à dedicação é fator que diferencia o colaborador Grazziotin.

5º A ética, a disciplina, a justiça e a honestidade. São os valores que norteiam a empresa e seus colaboradores em todas as ações.

6º O cliente. É a fonte dos nossos recursos. Por isso, nossas ações devem ser sempre na busca de sua satisfação.

7º Disposição para ação. Pela consciência da importância do trabalho em equipe, faz com que todos busquem a otimização dos resultados.

É de nossa cultura valorizar cada ação positiva de nossos colaboradores, pois ao obter reconhecimento profissional, a tendência é que este se sinta motivado e proativo, e quando um colaborador cresce, a empresa cresce junto e vice-versa.

Além das atitudes informais de reconhecimento e valorização, destacamos abaixo algumas situações especiais em que há reconhecimento formal:

- Homenagens aos colaboradores a cada determinado tempo junto à nossa empresa. Os aniversariantes são homenageados através da entrega de alguma lembrança, viagens com a família ou de homenagem prestada em novembro por ocasião da realização da “Convenção” (encontro anual de todos os gestores e cônjuges para celebrar as conquistas do ano e apreciar os novos desafios para o ano que se aproxima), conforme o tempo de empresa;

- Por meio da divulgação de Cases de Sucesso, que são ações diferenciadas de colaboradores e equipes que se destacaram no Grupo. Esta é uma forma de reconhecer atitudes positivas para que sirva de exemplo para toda a companhia. No final do ano, os Cases que mais se destacam são apresentados como exemplos de boas práticas a todos na “Convenção”; O departamento de Comunicação e Projetos, além de aprimorar métodos e processos da comunicação interna da empresa, também desenvolve eventos com o objetivo de dar subsídio para continuação do bom clima organizacional, um exemplo disso é o Mês da Amizade (durante todo o mês de setembro são realizadas atividades com temática principal: “as boas relações”).
- Oportunidade de crescimento: 100% das promoções gerenciais realizam-se com recursos internos.
- Momentos importantes na vida pessoal dos colaboradores, tais como: aniversário, casamento, nascimento de filho também são valorizadas através de presentes.

PROJETO CRESCER GRAZZIOTIN

Visando atrair, desenvolver, capacitar e captar talentos, o Grupo Grazziotin, com o Projeto Crescer, prepara os colaboradores, desde o seu ingresso, para oportunidades de crescimento na empresa, podendo estes projetar sua trajetória.

Esse projeto tem se mostrado eficiente na medida em que proporciona desenvolvimento àqueles que se dedicam, visando conquistar novos ensejos para a sua carreira profissional.

Assim, há um ganho significativo de produtividade por promover colaboradores que já conhecem a cultura, princípios e disciplina, além de valorizar e motivar os colaboradores. No dizer popular é a valorização da “Prata da Casa”.

O Grupo Grazziotin destina 0,6% da venda líquida no público interno a partir de atrações, treinamentos e desenvolvimento dos profissionais. Durante o ano de 2016, ocorreram 138 promoções.

Portal do Conhecimento

Tem como objetivo disseminar o conhecimento e informações aos colaboradores visto que as equipes estão espalhadas por toda região sul do país. No portal constam as circulares e os memorandos emitidos diariamente, também estão todos os manuais dos processos comerciais e administrativos da Empresa. Além disso, no portal do conhecimento estão disponibilizados processos de desenvolvimento à distância como integração do colaborador novo, G-10, Academia de Líderes, Cases de Sucesso, TPD, Informativos de Produtos, Treinamento Gerencial. Os colaboradores são inscritos nestes processos de desenvolvimento e participam de fóruns de discussão.

Além disso, há um ambiente virtual chamado Espaço Viva Bem, criado para que todos possam participar de Campanhas e Eventos através de leituras, sugestões de atividades práticas e participação em fóruns. O objetivo é a aproximação dos colaboradores e criação de debates que auxiliarão no desenvolvimento e manutenção do clima organizacional.

Essa plataforma de desenvolvimento a distância acelera o aperfeiçoamento das equipes, colabora com o aumento da produtividade e contribui com a disseminação dos valores e princípios do Grupo.

Grupo de Desenvolvimento

Desenvolver pessoas requer responsabilidade, atenção e empenho. Sabendo que as promoções gerenciais são todas internas, essa prática de transmitir conhecimento e treinar habilidades é essencial em um processo de ensino aprendizagem contínuo.

Com o seu conhecimento sobre a empresa e através da Assessoria de Desenvolvimento, o integrante realiza treinamentos de um ano para aperfeiçoar os conhecimentos teóricos e práticos, leituras obrigatórias, criação de Cases de Sucesso, aplicações de Checklist e participações no Portal do Conhecimento.

Concluindo o treinamento GD com sucesso, o integrante participa do Processo de Seleção que implicará na aprovação ou não naquele momento para o ingresso na Academia de Líderes - estágio de aproximadamente 30 dias em outra loja, que é a fase que conclui o processo e habilita o integrante a assumir o cargo de gerência em uma loja.

Esse processo é extremamente importante para a aprendizagem, pois é a oportunidade de praticar, com supervisão e acompanhamento direto, atividades e decisões que exigem liderança e conhecimento gerencial.

Academia de Líderes

Esse processo de desenvolvimento tem como base dois pilares: Gestão de Pessoas, que visa desenvolver aspectos comportamentais essenciais à função gerencial; e a Gestão de negócios, com o objetivo de aprofundar o conhecimento técnico da gestão comercial e administrativa.

A partir do egresso na Academia de Líderes, os colaboradores passam a assumir a função de Gerentes Trainees.

O processo de treinamento tem duração de 30 dias, num total de 240 horas, sendo 24 dessas em sala. Nas demais horas, os Gerentes Trainees realizam estágio supervisionando em lojas ou departamentos previamente definidos de acordo com as características de cada grupo, visando aliar a teoria à prática.

Em 2016, foram formados 55 novos Gerentes somando 10.865 horas de treinamento.

Treinamento Programado a Distância

Esse treinamento é essencial para o desenvolvimento dos colaboradores em suas áreas de atuação, pois atende a todos de forma efetiva e de qualidade. É realizado através do Portal, com supervisão e orientação do Gerente, com o propósito de oferecer capacitação e conhecimento técnico às equipes nos seus

próprios locais de trabalho. No ano de 2016 foram mais de 1.660 colaboradores aliando teoria à prática, somando cerca de 19.940 horas de treinamento a distância.

Rodízios de Função

Este método visa preparar os colaboradores para executar diversas funções em seu ambiente de trabalho, oferecendo a oportunidade de conhecer e exercitar atividades diferentes dentro da Empresa.

Neste rodízio, o colaborador atua em praticamente todas as áreas que compõem o setor ou departamento no qual ele está inserido, conhecendo melhor as rotinas, procedimentos e funcionalidades, praticando este trabalho por um determinado período de tempo.

No ano de 2016 o número de colaboradores que participaram do rodízio de funções foi de 1.788, somando 51.444 horas de treinamento.

Essa rotatividade é capaz de aumentar o nível de conhecimento de quem a pratica, proporcionar descobertas de aptidões e evitar o trabalho repetitivo, melhorando a qualidade de vida dos colaboradores.

Biblioteca

A empresa disponibiliza aos colaboradores uma biblioteca que hoje conta com um acervo de aproximadamente 2.000 volumes, classificados em diversos gêneros, os quais se destacam: liderança, autoajuda, vendas, marketing, compras, administração, comportamento e literaturas, visando antes de tudo, promover o incentivo à leitura.

O colaborador solicita o livro para leitura por meio de um sistema on-line (no Portal), permanecendo com o material por um período de até 40 dias.

No ano de 2016, entre as solicitações diárias, somadas às leituras acompanhadas, foram realizados cerca de 1.000 empréstimos de livros aos

colaboradores. Os livros mais solicitados no ano foram: A arte do Varejo – Gilson Grazziotin e Líder 360° - Thomas Nelson.

Grupo de Leitura

O Grupo Grazziotin incentiva o hábito da leitura, pois tem consciência de que eleva a capacidade criativa dos colaboradores, além de ampliar o vocabulário e desenvolver a maneira como o profissional se expressa.

A Grazzioteca não dispõe apenas de livros técnicos, permitindo a escolha de diversos gêneros para que a iniciativa de incentivo à leitura motive os colaboradores.

Mais do que um espaço para leitura, a empresa utiliza do acervo para realizar a Semana da Leitura, em que se promovem atividades, dispõem-se de dicas de livros e textos que enfatizam a importância do hábito da leitura.

Além disso, a Assessoria de Desenvolvimento e Treinamento acompanha, orienta e direciona leituras, considerando o interesse e/ou necessidade de cada um, através de roteiros e solicitação de síntese aos colaboradores.

Em 2016 ocorreu a 15ª Semana da Leitura, em que a proposta de participação foi que cada G-10 apresentasse um breve teatro feito com fantoches. O assunto foi direcionado à importância da busca por conhecimento através da leitura.

O PROJETO CASES DE SUCESSO

Funcionalidade

O Projeto *Cases de Sucesso* no Grupo Grazziotin existe formalmente há mais de 10 anos na empresa, mas a prática de compartilhar casos de sucesso, como podemos verificar no anexo nº 1 do artigo, existe desde a criação do jornal interno, em 1977: o *Jornal Grazzito*.

Os Cases são relatos de ações praticadas por uma determinada equipe/colaborador que renderam resultados positivos e são compartilhadas internamente a fim de que sirvam de exemplo às demais equipes do Grupo.

Os Cases são disponibilizados no Portal do Conhecimento Grazziotin, onde todos os colaboradores possuem acesso. Estão separados pelos seguintes assuntos: Ações Administrativas; Atendimento; Captação; Cobrança; Desenvolvimento de Colaboradores; Estoque; liderança G-10; e Sucesso em Eventos/Vendas. O processo de postagem dos Cases de Sucesso inclui:

1. a realização do relato em forma de texto. Segue anexo (nº2) o roteiro interno de como escrever um Case de Sucesso.
2. o envio do relato da equipe/colaborador via e-mail para o setor de Comunicação e Projetos da empresa;
3. a revisão ortográfica do texto e análise prévia do conteúdo (eventualmente são solicitadas mais informações);
4. o envio ao diretor da área (Comercial, Administrativa, Financeira ou de Recursos Humanos) para análise definitiva e contribuição de um comentário acerca do Case;
5. o retorno do relato e das considerações da diretoria ao setor de Comunicação para que seja feita a formatação no padrão de Case de Sucesso (apresentação de Slides);
6. a realização da postagem conforme o assunto no Portal;
7. o destaque do link para que todos possam visualizar o novo Case na página inicial do Portal do Conhecimento.

Os Cases de sucessos podem ser também solicitados por Gerentes Regionais ou Diretores que acompanham os resultados das lojas. No processo de G-10, que já foi ganhadora do Prêmio *Top Ser Humano*, por exemplo, no encontro anual de líderes, o grande grupo é separado por região. A região elege um líder para que seja o Líder dos Líderes de G-10 (o líder da região). Nessa ocasião é feita a leitura e análise de um Case de Sucesso de G-10 e traçados planos de ação para que haja melhoria em algum processo diário da loja, que em 2016 foi captação.

A partir da eleição e do encontro, o líder da Região planeja como fará o acompanhamento dos resultados da sua e das lojas que compõem a sua região, e instiga para que haja, de fato, melhorias. Em setembro, os líderes são convocados a apresentar os resultados referentes à captação da Região através de um Case de Sucesso, que geralmente concorre ao Case de G-10 a ser apresentado na Convenção. Em anexo (nº. 3), um dos Cases já enviados por um dos líderes da Rede Franco Giorgi, referente a esse trabalho neste ano de 2017.

Basicamente é assim que funciona o processo do Projeto Cases de Sucesso no Grupo Grazziotin. Posteriormente, serão expostas as implicações dos Cases no que se refere ao compartilhamento da experiência e conhecimento, ao estudo de Cases e ao hábito de procurar soluções através das ações contidas nesses relatos.

Implicações

A partir do momento que um Case de Sucesso é postado, o relato é utilizado em diversos âmbitos de desenvolvimento de pessoas no Grupo (encontro de gerentes, reuniões de G-10, treinamentos presenciais e a distância, GD – grupo de desenvolvimento, etc.) a fim de que seja feita a análise das ações e resultados desse Case e traçados planos de ações para que sejam praticados nas lojas/setores. São utilizados também como exemplo e incentivo pelos Gerentes Regionais, que acompanham o trabalho dos Gerentes das lojas e indicam Cases de Sucessos para que a equipe melhore o seu desempenho em determinado processo, seja em vendas, captação, liderança G-10, etc.

A prática de compartilhar o conhecimento é uma das formas de assegurar que os colaboradores possam repassar uns aos outros o conhecimento que adquiriram através da sua experiência, que muitas vezes fica restrito a um determinado grupo enquanto os demais lutam para solucionar os mesmos problemas. Acredita-se que quem ensina aprende duas vezes, e o comportamento do colaborador de repassar o que sabe ao Grupo e de ter humildade de receber o conhecimento que elas possuem é o maior valor colaborativo de um indivíduo que pensa no todo. Por isso, a cultura de partilha de conhecimento é tão incentivada e valorizada na empresa.

Essa prática gera um comportamento de retribuição e altruísmo. A partir deste sentimento, pode-se criar o hábito de compartilhar experiências e conhecimento.

Desenvolver pessoas requer disponibilidade, atenção e empenho. Por isso, é orientado aos Gestores que para desenvolver uma equipe é preciso fazer um diagnóstico da situação atual: quais as competências de cada colaborador e quais as dificuldades. A partir disso pode-se, então, traçar um plano de ação com indicações de Cases de Sucesso, delimitando o tema. Sabendo que nossas promoções gerenciais são 100% internas, essa prática de transmitir conhecimento e treinar habilidades é essencial, num processo de ensino aprendizagem contínuo.

Percebe-se também que o estudo de Cases de Sucesso implica em motivação e maior comprometimento dos colaboradores com os resultados. Os relatos chamam a atenção pelo fato de que são histórias reais e bem sucedidas de colegas que estão em outras lojas, que realizam o mesmo trabalho, os mesmos processos, mas de forma diferenciada. Assim, é presumível que muitos se espelhem nos resultados obtidos por outras equipes e tenham uma base para que realize um plano de ação a fim de que possa alcançar seus próprios objetivos.

Reconhecimento e valorização dos Cases de Sucesso

A prática de valorização e reconhecimento de ações positivas se dá, como já exposto, através da utilização dos mesmos em diversos âmbitos de desenvolvimento de pessoas no Grupo. Além disso, as apresentações de Cases de Sucesso na Convenção anual do Grupo Grazziotin acontece desde 2007. Os melhores Cases são escolhidos por um comitê formado pela Diretoria Comercial e de Recursos Humanos para que o autor apresente e seja estimado pela sua atuação nessa ocasião.

Na 39ª Convenção, foram seis os Cases de Sucesso em destaque que foram apresentados:

- a Gerente da loja Pormenos de Bagé/RS expôs aos convencionais suas estratégias para obter resultados positivos em eventos e campanhas. No primeiro semestre do ano, a loja ficou em primeiro lugar no lucro da Rede;
- a Gerente da loja Grazziotin de Cachoeira do Sul/RS divulgou no Case as atitudes gerenciais na busca de melhores resultados em captação, demonstrando a importância do trabalho do GD (grupo de desenvolvimento) e das estratégias no âmbito interno e externo nesse processo;
- a líder G-10, eleita líder da região VIII da rede Pormenos, mostrou no seu Case como obter, junto aos líderes das lojas, aumento na representatividade dos líderes de G-10 nos resultados em captação a partir do desafio no encontro anual de G-10 em abril/2016;
- o Gerente da loja de São Gabriel/RS da rede Tottal compartilhou algumas atitudes para manter resultados positivos na loja, e dentre elas, destacou a premissa ressaltada pela presidência em uma das convenções anteriores de que é preciso fazer melhor o que já se faz bem feito;
- o Gerente da loja de Bagé/RS da rede Franco Giorgi expôs no seu Case algumas atitudes indispensáveis no trabalho em equipe e demonstra a importância de um bom atendimento ao cliente para a fidelização e bons resultados;

Os colaboradores recebem nessa ocasião uma placa de bronze em forma de agradecimento e valorização pela sua atuação e resultados:

Nome completo

Grupo Grazziotin

O sucesso é fruto de um trabalho de muita dedicação, confiança e persistência, algo que não se ganha, mas se conquista.

Reconhecemos que o caminho é longo, difícil em algumas ocasiões, mas a sua superação é resultado de ações muito bem planejadas e praticadas.

Agradecemos a parceria e parabenizamos pelo Case de Sucesso apresentado.

Esperamos poder contar com você para os muitos desafios que certamente teremos a enfrentar, compartilhando com o Grupo os sucessos futuros a fim de inspirar outras equipes, construindo a Grazziotin do presente e do futuro.

Parabéns pelo Sucesso!

«Confiar, Acreditar e Realizar»

Grupo
Grazziotin

Novembro de 2016

Além dessas apresentações, houve, pela primeira vez na Convenção, surpresa às regiões Cases de Sucesso em Lucratividade, Crescimento em vendas, Captação e Cobrança Preventiva. No Grupo, existem atualmente: quatro Regiões da Rede Grazziotin, quatro da Rede Tottal, dez da Rede Pormenos e uma região da Rede Franco Giorgi. Foi realizado um vídeo para as quatro regiões vencedoras, expondo primeiramente os resultados para que os grupos se identificassem e no final do vídeo, em forma de suspense, o anúncio da região vitoriosa, que foram:

- Lucratividade: Região Região VII/Rede Pormenos.
- Crescimento em vendas: Região VIII/Rede Pormenos.
- Captação: Região I/Rede Grazziotin.
- Cobrança Preventiva: Região VII/Rede Pormenos.

Os integrantes de cada região foram chamados ao palco para receber o troféu de Região nº 1 e um bóton em forma de troféu para compor o crachá.

Além da valorização na Convenção, que apenas Gerentes e seus cônjuges participam, os Cases apresentados ganham destaque no Jornal interno da empresa na edição especial de final de ano: o *Jornal Grazzito*, para que a informação e

valorização aconteçam e cheguem aos demais colaboradores da empresa. Nos anexos (nº. 4 e 5) é possível verificar a divulgação dos mesmos no Jornal.

Acredita-se que essa prática de valorização, além de reconhecer o trabalho bem sucedido dos colaboradores, instiga ainda mais quem já possui o hábito de compartilhar o conhecimento e buscar soluções através dos Cases e estimula o acesso aos que ainda não desenvolveram a prática do uso dessa ferramenta.

Resultados

No ano de 2016 foram divulgados 97 Cases de Sucesso no Portal do Conhecimento. Pode-se mensurar as implicações do Projeto Cases de Sucesso através dos resultados quantitativos no que se refere ao **acesso dos Cases no Portal do Conhecimento**. A seguir, serão expostos os resultados do ano de 2016:

Rede Grazziotin	Média anual		
	Acessos	Dias	Pessoas
MÉDIA DA REDE (Por loja)	15,83	4,20	2,76
LOJAS QUE ACESSARAM	49		
LOJAS QUE NÃO ACESSARAM	4		
% QUE ACESSARAM	92%		
% QUE NÃO ACESSARAM	8%		

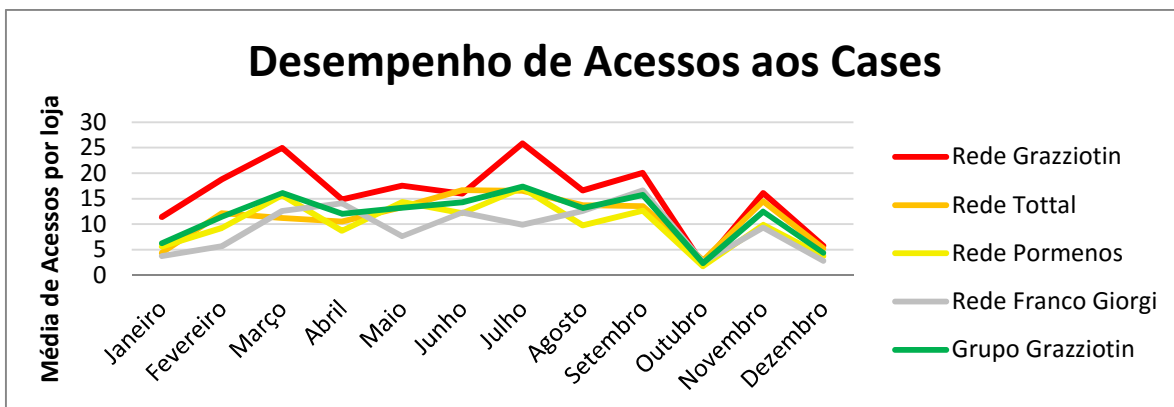
Rede Tottal	Média anual		
	Acessos	Dias	Pessoas
MÉDIA DA REDE (Por loja)	10,74	3,36	1,93
LOJAS QUE ACESSARAM	54		
LOJAS QUE NÃO ACESSARAM	7		
% QUE ACESSARAM	89%		
% QUE NÃO ACESSARAM	11%		

Rede Franco Giorgi	Média anual		
	Acessos	Dias	Pessoas
MÉDIA DA REDE (Por loja)	8,87	2,81	1,66
LOJAS QUE ACESSARAM	20		
LOJAS QUE NÃO ACESSARAM	2		
% QUE ACESSARAM	89%		
% QUE NÃO ACESSARAM	11%		

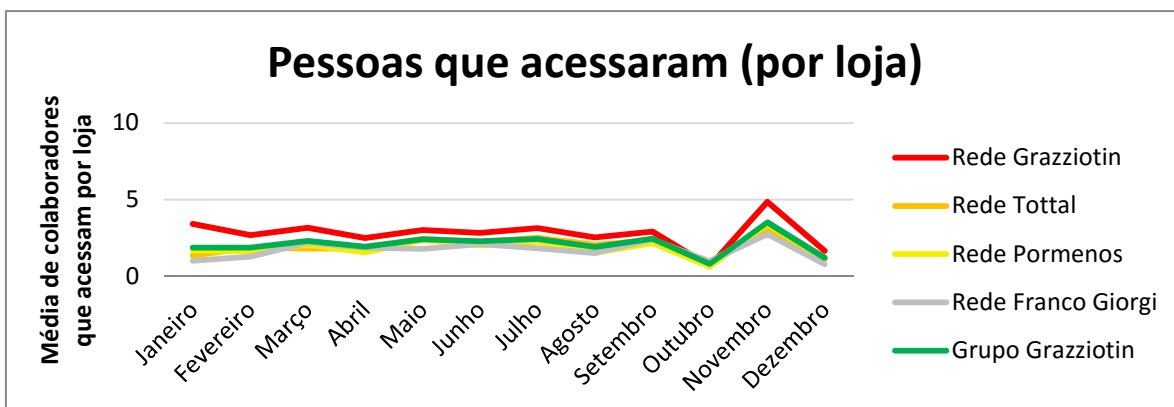
Rede Pormenos	Média anual		
	Acessos	Dias	Pessoas
MÉDIA DA REDE (Por loja)	9,87	3,03	1,84
LOJAS QUE ACESSARAM	153		
LOJAS QUE NÃO ACESSARAM	20		
% QUE ACESSARAM	89%		
% QUE NÃO ACESSARAM	11%		

Grupo Grazziotin	Média anual		
	Acessos	Dias	Pessoas
MÉDIA DO GRUPO (Por loja)	11,32	3,35	2,05
LOJAS QUE ACESSARAM	275		
LOJAS QUE NÃO ACESSARAM	33		
% QUE ACESSARAM	89%		
% QUE NÃO ACESSARAM	11%		

O resultado do desempenho de acesso aos Cases se dá através da avaliação da média da quantidade de vezes que cada loja acessa os Cases no período de um mês:



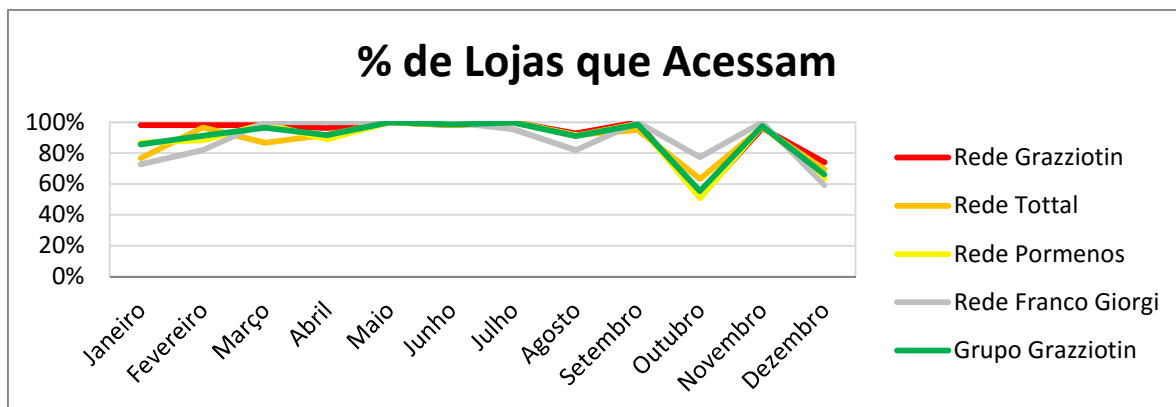
A seguir, expomos um gráfico que demonstra a média do número de pessoas por loja que acessam os Cases de Sucesso:



Para comparar, a média de colaboradores por loja é de:

- Rede Grazziotin: 7.
- Rede Tottal: 4.
- Rede Pormenos: 4.
- Rede Franco Giorgi: 3.

Por fim, o resultado da porcentagem de lojas que acessam os Cases de Sucesso no Portal de janeiro a dezembro de 2016:



Pode-se perceber a partir dos gráficos que há um progresso nos meses que antecedem os grandes eventos da Cia (setembro e novembro) e decadência em alguns dos meses que a empresa mais gera lucro (outubro, em decorrência de eventos significativos, como o Descontão da rede Pormenos e dezembro dor conta do Natal). Isso se deve à orientação de que ações administrativas e planejamento devem ser antecipados para que a disposição do foco do Grupo nesses meses seja voltada ao atendimento e à venda.

A média de lojas que acessam os Cases de sucesso é de 89% ao mês. Os números nos levam a constatar que as equipes percebem a importância e estão criando o hábito de encontrar soluções nos Cases de Sucesso. Os colaboradores, de fato, utilizam esses relatos para traçar planos de ações na busca de melhorias nos processos diários da loja e setores.

A seguir, seguem alguns dos relatos de equipes que utilizaram os Cases de Sucesso na busca de melhores resultados e a partir disso, relataram novos Cases:

- *“Considero também a importância dos Cases de Sucesso, que nesse último evento Aniversário da Cia, contribuiu para alcançarmos além do nosso objetivo, onde trabalhamos com Kits de edredons e lençol expostos no meio da loja em estrados facilitando a divulgação, levando o cliente até os kits e vendendo as qualidades, benefícios e parcela do produto”.* (trecho do Case Direcionamento: loja Lagoa Vermelha – Tottal).
- *“Na loja de Giruá, podemos identificar que as ações para vender e lucrar são realizadas diariamente com disciplina, com treinamento, com*

acompanhamento, sendo colocadas em prática as estratégias debatidas e simuladas nos encontros de gerentes, bem como as estratégias dos Cases de Sucesso de outras lojas”. (Comentário do Diretor da rede Tottal acerca do Case da loja de Giruá).

- *“Procuro ler bastante os Cases de Sucesso nas reuniões, incentivo e direciono a leitura deles no Portal. O resultado desse trabalho é que os colaboradores começam a conhecer melhor as ações que devem ser praticadas e os processos da loja, deixando-os mais seguros no que vão fazer e, assim, consigo delegar tarefas com mais facilidade, efetuando o acompanhamento e avaliando juntos o que pode ser feito diferente, qual o resultado se pretende ter com essas ações e assim trabalharmos com pessoas motivadas e qualificadas”. (Trecho do Case de desenvolvimento de equipes da loja de Rio Grande/RS – rede Grazziotin).*

A utilização dos Cases resultando novos Cases de Sucesso é um fator relevante a ser considerado, pois dessa forma podem-se mensurar as implicações qualitativas do Projeto pelo fato de podermos evidenciar que a leitura e análise dos relatos favorecem a aprendizagem e o desenvolvimento de novas habilidades, fortalecendo e criando condições ideais para que as equipes partam efetivamente para a ação, com foco em buscar melhorias nos processos diários. A consequência disso é que a prática de ações rendem, assim como no Case estudado, resultados positivos.

CONCLUSÃO

Acredita-se que o perfil da empresa, tendo como ponto forte o desenvolvimento de pessoas, sensibilizando os colaboradores sobre a importância da busca por conhecimento, a preocupação das áreas de apoio demonstrarem-se próximas para que a visão do todo não “caia no esquecimento”, e fato de creditamos que a confiança recíproca no nosso ambiente de trabalho é imprescindível por proporcionar um espaço de cooperação, comprometimento, troca de ideias e

respeito às diferenças, contribuem para que os colaboradores tenham consciência que somos todos responsáveis pela criação de um ambiente colaborativo.

O trabalho de incentivo ao compartilhamento de conhecimento e acesso aos Cases é constante no Grupo Grazziotin. É notável a importância se dá a essa ferramenta. É possível afirmar que os Cases de Sucessos são cada vez mais comuns no dia a dia dos colaboradores, mostrando que a troca de experiência é de suma importância para o crescimento das equipes.

Automaticamente, ao tempo que temos mais acessos, temos de dispor mais Cases de Sucesso. Por isso, o Grupo verifica a necessidade de incentivar ainda mais a produção de Cases de Sucesso para que possa suprir as necessidades dos colaboradores e equipes do Grupo, a fim de que a disseminação de ações que obtiveram sucesso continue sendo valorizada.

Além de agregar valor no funcionamento das atividades diárias e, conseqüentemente, nos resultados, os Cases de Sucesso estimulam e incentivam o desenvolvimento de competências e habilidades profissionais e pessoais. Temos consciência de que quando crescemos de forma colaborativa, a confiança recíproca entre colaborador e empresa é maior e o engajamento é uma consequência, pois flui naturalmente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ALBRECHT K. Um Modelo de Inteligência Organizacional. 2004. Disponível em: http://corretoresdeseguros.com.br/newnew/servicos_especiais/outrasmaterias/modelo_inteligencia_organizacional.pdf Acesso em: 06/06/2017.

FERREIRA, V. C. P. et al. *Gestão de Pessoas na Sociedade do Conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.

MACÊDO, I. I. et al. *Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas*. 7ª ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

TONET, H. C.; PAZ, M. G. T. *Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho*. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2006, vol.10, n.2, pp.75-94. ISSN 1982-7849. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552006000200005>. Acesso em: 06/06/2017.

Mini currículos:

Renata Grazziotin: Presidente da Grazziotin, Graduada em Ciências Jurídicas e Sociais (UPF), Pós-graduada em Marketing (ESPM), MBA Marketing (FGV), Programa de Gestão Avançada – PGA (Fundação Dom Cabral - MG e INSEAD - França).

Sebastião Vorlei Barbosa: Diretor de RH da Grazziotin, Professor convidado no curso Pós Adm (FGV), Advogado, Graduated em Ciências Jurídicas e Sociais (UPF), Pós-graduado em Direito e Processo do Trabalho (IMED) e MBA Gestão Empresarial (FGV).