

TOP SER
HUMANO 2019
Oniz
Distribuidora Ltda



TRILHAS DE
CONHECIMENTO
COMO
PROPULSORA DA
NOVA CULTURA
ORGANIZACIONAL

Fernanda Caroline da Costa
Juliana Costa de Campos
Márcia Michel Vieira
Priscila Niffa Maciel

Cachoeirinha, maio de 2019

Sumário

SINOPSE	2
O que motivou o trabalho	
Um breve resumo da iniciativa	
Local onde está sendo realizado	
População Beneficiada, caracterização e indicadores numéricos.....	
Resultados Obtidos	
OBJETIVO DO CASE	3
INTRODUÇÃO.....	4
CORPO DO TRABALHO	7
O contexto da organização	7
O programa Trilhas de Conhecimento	10
Consultoria interna RH (BP)	18
Comunicação interna	19
Pesquisa de clima	19
RESULTADOS.....	21
CONCLUSÃO.....	25
BIBLIOGRAFIA	27
INFORMAÇÕES DO (S) AUTOR (ES)	28

SINOPSE

O presente case relata o processo de criação e desenvolvimento das Trilhas de Conhecimento, principal produto da Universidade Oniz, que tem como objetivo contribuir com a instalação de uma nova cultura na Empresa, desenvolvendo e qualificando os funcionários para assim alavancar os resultados da Empresa.

Tendo o Comitê Gestor decidido, em virtude das dificuldades financeiras de 2016 e 2017, que precisava desenvolver na Empresa uma cultura de mercado ou seja, de entrega de resultado, o RH desenvolveu as Trilhas de Conhecimento. Elas foram desenhadas considerando os cargos dos 850 funcionários das 6 unidades. Para os cargos táticos e estratégicos, elas foram personalizadas. O programa foi realizado entre Junho e Novembro de 2018, tendo o programa previsto totalmente executado, obtivemos 20,31 H/H treinamento, 317 turmas presenciais com um índice de satisfação de 90%. Também disponibilizamos 16 cursos EAD pela nossa plataforma do Efesus.

A meta de faturamento da Empresa para 2018 era 443K, fechamos o ano com 414K. Contudo, foi possível identificar uma curva ascendente a partir de agosto, já que todos os meses obtivemos resultados superiores a 100% e concluímos 2018 com retomando o crescimento.

Na sequência desse trabalho, apresentaremos o planejamento, implantação, execução e os resultados obtidos com as Trilhas de Conhecimento no ano de 2018, bem como as melhorias implantadas para o segundo ciclo, em 2019.

OBJETIVO DO CASE

O case Trilhas de Conhecimento como propulsora da nova Cultura Organizacional relata a implantação, o desenvolvimento e os resultados do programa Trilhas de Conhecimento implantado em 2018. Com o objetivo de contribuir para a melhoria dos resultados da Empresa, a partir da qualificação e da mudança de *mind set* dos seus funcionários, as trilhas buscavam contribuir para a implantação do novo modelo de cultura e de fazer as coisas na Oniz.

A partir do momento que a alta administração assumiu a decisão de ser uma empresa de mercado, admitindo claramente que por ser uma empresa comercial, necessitava de resultados crescentes, o objetivo da área de Desenvolvimento Organizacional passou a ser o de desenvolver um ambiente favorável, afim de fomentar essa cultura, preparando as pessoas para a entrega de resultados.

Por entendermos a importância e o impacto que essa decisão e seus desdobramentos causariam nas pessoas, nos preocupamos em sensibilizar e cuidar do seu processo de compreensão, adaptação e aprendizado. Assim, as Trilhas de Conhecimento visava comunicar 100% dos funcionários esse novo modelo de cultura nascente, instigando a todos para a mudança do *mindset* para que, consequentemente a Empresa obtivesse um aumento dos resultados e uma diminuição do turnover.

INTRODUÇÃO

A Oniz Distribuidora iniciou suas atividades em 1986, na cidade Marau/RS e em 1990 se mudou para Passo Fundo/RS, onde está instalada a matriz. Uma empresa familiar, que atua há 33 anos no mercado do Rio Grande do Sul. Atualmente a empresa conta com 6 unidades no total, três no Rio Grande do Sul, em Passo Fundo, Cachoeirinha e Santa Maria, duas no Estado do Paraná, em São José dos Pinhais e Mandaguaçu e outra em Marília, no interior de SP.

O core business da Empresa é distribuir produtos alimentícios, de higiene e limpeza para estabelecimentos comerciais como minimercados, supermercados e farmácias. A missão da Oniz é distribuir com excelência, produtos para o varejo. A atividade de distribuição consiste em atender todo o processo comercial, representando as indústrias numa determinada região geográfica. No RS, representa as indústrias P&G (Procter & Gamble Company), Nissin Food, SC Johnson, Mondelez, Duracell, Diageo, Mars, GSK e Mead Johnson.

A Oniz é uma empresa reconhecida no seu ramo de atuação. Pelos clientes, já recebeu por 14 vezes o prêmio Carrinho de Ouro oferecido pela AGAS (Associação Gaúcha dos Supermercadistas). Pelas indústrias, é reconhecida pelo sistema operacional e de gerenciamento próprio (Efesus) que repercute na qualidade dos seus processos e controles.

Em 2016 e 2017 o Brasil passou por instabilidades políticas e econômicas que afetaram o poder aquisitivo da população e que, somado a fatores internos, impactaram significativamente nos resultados financeiros da Empresa, que encerrou o ano de 2017 com o seu pior resultado.

Diante disso, entendemos que os mais de 30 anos de experiência no mercado, a reputação, os processos, o quadro de funcionários, não se mostravam suficientes para romper as dificuldades e superar os novos desafios do mercado VUCA (volátil, ágil, incerto e complexo). Então percebemos que precisaríamos fazer algo diferente para reverter esse cenário.

Realizamos o diagnóstico da cultura da Empresa e identificamos, segundo a tipologia de Cameron e Quinn (2009) a cultura preponderante era a cultura de clã. Sendo uma empresa familiar, com valores muito solidificados como a simplicidade, humildade, vontade de trabalhar e confiança, evidenciou-se que as relações de afinidade, lealdade estavam se sobrepondo a entrega de resultados.

Segundo Schein (2009), mesmo que a cultura esteja estabilizada após longos anos de sucesso, em algum momento os líderes podem perceber que existe a necessidade de mudança e foi a partir desse ponto que surgiu a necessidade de implementar uma nova cultura organizacional. Na Oniz, optou-se em implantar uma cultura de mercado, totalmente voltada para a entrega de resultados. Esse passou a ser o principal objetivo estratégico e da Empresa.

As primeiras inquietações e questionamentos da equipe do RH foram: Como promover essa mudança? O que realmente vai significar para as pessoas? O que mudar e o que não deve mudar? Quais as resistências que poderão surgir? Quais os impactos positivos a curto, médio e longo prazo dessa nova cultura? Como podemos contribuir e o que fazer para promover essa transformação? Foi com a intenção de dar respostas à essas demandas que desenhamos a Universidade Oniz e o novo modelo de Programa de Treinamento e Desenvolvimento: As Trilhas de Conhecimento. Entendemos que somente com investimento nas pessoas é que

poderíamos consolidar a mudança de cultura desejada e retomar o crescimento financeiro.

“A essência da organização do século XXI está em trabalhadores com conhecimento culturalmente diverso. Nela trabalho e aprendizagem são essencialmente a mesma coisa, com ênfase no desenvolvimento da capacidade do indivíduo de aprender.” (MEISTER, 1999, p.2)

Outras mudanças foram realizadas na Empresa como: a divisão do departamento de Recursos Humanos em DP e DO (departamento pessoal e desenvolvimento organizacional); implantação do modelo de Consultoria Interna (BP) para o DO se dedicar ao desenvolvimento dos líderes, cuidar da cultura e clima; aplicamos a pesquisa de clima; aperfeiçoamos o compartilhamento de informações e resultados por meio de uma gestão à vista no sistema da empresa; alteramos as métricas de mensuração dos resultados e consequentemente a remuneração da equipe comercial, incluindo aqui toda a estrutura desde os diretores até os vendedores; desenvolvemos avaliação e premiação por resultados para os demais cargos, incluindo os administrativos.

No presente case, nos restringiremos a abordar o processo de planejamento, implantação e os resultados do nosso programa de treinamento e desenvolvimento Trilhas de Conhecimento, que serviu de fio condutor para uma sólida mudança de cultura.

CORPO DO TRABALHO

O Contexto da Organização

As empresas familiares, durante décadas sobreviveram e cresceram em um mercado diferente, menos competitivo ou pelo menos mais estável, tendo em seu quadro de funcionários, pessoas que ocupavam seus cargos por quase que uma vida inteira. Com conhecimento do mercado, comprometimento e dedicação contribuía com a evolução da Empresa. Atualmente, com a competitividade acirrada e complexidade do mercado, esses perfis que antes eram suficientes para agregar resultados, hoje se mostram insuficientes para garantir a continuidade e o crescimento das Empresas.

Esse é o contexto da Oniz, uma Empresa com mais de 30 anos de sucesso, que de repente começou a encontrar dificuldades de crescimento. O que se tem convicção hoje é que, o que nos garantiu sucesso e crescimento até aqui, não garante que nos levará adiante, isso diz respeito às empresas e as pessoas. Precisamos estar preparados para uma concorrência muito diversificada, com novas tecnologias como as das organizações exponenciais, empresas inovadoras, com propósitos de transformações em massa, que são surpreendentes e ameaçadoras.

Segundo Diamandis (2015), o conceito da organização exponencial surgiu pela primeira vez na Singularity University (SU) em 2008. A ideia deles era ter na universidade um currículo que fosse atualizado constantemente, com foco nas tecnologias aceleradas. Desejavam formar os melhores empreendedores do mundo e impactar um bilhão de pessoas por meio desses executivos. De acordo com Salim (2015), as organizações exponenciais tem uma força muito grande, são poderosas

e capazes de mudar nossa vida com muita agilidade. Assim sendo, nossos concorrentes, hoje, podem estar no Vale do Silício, na China ou em qualquer outro país, utilizando ferramentas modernas para vendas online. Entendemos que a busca por atualização e desenvolvimento é crucial para nos mantermos competitivos no mercado atual, chamado de VUCA (volátil, incerto, complexo e ágil).

Após um ano difícil em 2016 e apontando para um 2017 ainda pior, a presidência da Oniz tinha a convicção que mudanças precisariam acontecer, mas ainda não se sabia quais seriam elas. Diante desse cenário, em fevereiro de 2017 o RH sugeriu trazer a Ornellas Consultoria para trabalhar junto ao Comitê Gestor, com o objetivo de prepará-los para o planejamento estratégico, que seria realizado no segundo semestre. Este trabalho foi realizado primeiramente durante 16hs de atendimento ao Presidente da Empresa, afim de conhecer suas expectativas e leitura do cenário como um todo. Após, teve continuidade com o comitê gestor, com mais 48hs de programa que incluíram o trabalho de outros consultores como Gilberto Shinyashiki trabalhando cultura Organizacional, a Guta Orofino, que trabalhou a metodologia do *design thinking* com o objetivo de transformar os modelos mentais, exercitando a criatividade na solução de problemas.

Convictos que nosso modelo de gestão do negócio e das pessoas não estava dando as respostas necessárias, a decisão do comitê gestor foi clara: era necessário transformar a nossa cultura, incorporar um modelo ágil, eficiente e com foco na entrega de resultados, então decidiu-se que seríamos uma empresa de *mercado*.

Entretanto, sabemos que uma mudança de cultura como essa, não se dá simplesmente por uma decisão da Alta administração. Muitas coisas precisariam ser revisadas e alteradas, a começar pelos integrantes do Comitê Gestor, onde imaginávamos ter os primeiros desafios de resistências à mudança a transpor.

Segundo Schein (2009), a mudança transformadora implica que a pessoa ou grupo alvo deva desaprender algo tão bem quanto aprender algo novo. Tínhamos dúvidas quanto a disponibilidade de todos em deixar para trás muitas das suas verdades e sua forma de gerir e experimentar novos modelos.

Os valores da Empresa: **mente aberta para mudanças, confiança, dedicação e comprometimento, vontade de trabalhar, simplicidade e humildade além do de participação ativa**, tem em si a força da lealdade e do trabalho, mas a fraqueza de impulsionar para competências contemporâneas como agilidade, flexibilidade, inovação e entrega de resultado. Assim, nesse momento de decisões estratégicas definimos que nosso sétimo valor da Empresa passaria a ser **Entrega de Resultado**.

Um processo de mudança de cultura organizacional é lento, profundo e por vezes dolorido, mas sem dúvida, necessário. Exige primeiramente uma clara convicção da alta administração, estratégias bem definidas, um bom planejamento da execução e monitoramento dos desdobramentos para futuros realinhamentos. Uma das primeiras ações que decidimos fazer foi a de comunicar toda a organização sobre por que as mudanças estavam acontecendo, quais os objetivos e de fato o que mudaria e que seria mantido em nossa cultura.

A fim de reverter os resultados negativos que a linha de tendência nos apontava no primeiro semestre de 2017, e observando a dificuldade de alguns gerentes de inovar para a solução de problemas, o Presidente tomou a frente em alguns negócios, incluindo o gerenciamento da estrutura de vendas do pequeno varejo do RS. Essa e outras atitudes apontavam que faltava, para alguns gerentes, competências essenciais para o novo modelo de cultura. Com as ações tomadas, foi possível reverter o curso da curva de resultados no segundo semestre, mas não foi

o suficiente para recuperar o faturamento do ano, portanto em 2017 tivemos o nosso o pior resultado.

Entre as mudanças que foram sendo realizadas, houve inclusive desligamentos de funcionários antigos, incluindo membros do comitê gestor, já que não conseguiam se adaptar as mudanças que vinham ocorrendo na organização.

Em 2018, visando priorizar e dar foco nas atividades de desenvolvimento na Empresa, decidimos separar o RH em dois departamentos: DP (departamento pessoal) que assumiu folha de pagamento, benefícios e outras atividades administrativas e o DO (desenvolvimento organizacional), que passou a dedicar-se às questões como: clima, carreira, cultura e desenvolvimento.

O programa Trilhas de Conhecimento

A área de Recursos Humanos sempre atuou de forma estratégica, considerando os interesses e necessidades do negócio. Mesmo em anos difíceis como em 2016 e 2017, sabíamos que investir na qualificação era fundamental e nosso Presidente sempre apoiou isso. Em meio a essas necessidade de mudanças tão profundas, esse investimento se fazia ainda mais necessário.

Iniciamos o planejamento da Universidade Oniz e as Trilhas de Conhecimento com o objetivo de qualificar e provocar a de mudança de mind set dos funcionários e a fim de implantar a cultura de entrega de resultados. Assim sendo, a primeira coisa a fazer, foi informar sobre as mudanças, contextualizando-a, deixando claro o que deveria ser diferente na nossa forma e atuar e de entregar.

O programa contemplava uma visão de qualificação e desenvolvimento anual, um das intenções era que os funcionários percebessem a trilha como uma trajetória de desenvolvimento na sua carreira e se sentissem protagonistas dela. Ao conhecer antecipadamente o que estava previsto na sua trilha e o que estava programado para as demais, eles poderiam demonstrar interesse em participar de algum módulo e, havendo vaga, poderíamos viabilizar. Afim do programa ser mais efetivo, as Trilhas foram desenhadas de forma personalizada para os funcionários ocupantes de posições táticas e estratégicas, considerando seus desafios, necessidades e tempo de empresa. Por isso, não necessariamente as trilhas criadas seriam iguais para todos os funcionários que desempenhassem a mesma função.

Consideramos também a possibilidade de inclusão de novos módulos, durante a execução das trilhas e considerando o dinamismo do negócio, deixamos nas trilhas previsto um “bônus” (vide trilha em anexo).

Optamos em dar nomes a cada uma e usar sempre o *hashtag* (#) em frente pois, além de ser moderno e muito usado nas redes sociais, desde o início do ano, já usávamos o #resultado com *moot* nas nossas ações de comunicação e treinamento.

Abaixo as Trilhas desenvolvidas (vide foto a seguir)

#integração – Novos Funcionários – Integração para 100% dos funcionários, com diferentes módulos e carga horária, dependendo da área de atuação (comercial, merchandising, administrativo e logística).

#introdução – Novos líderes: O objetivo dessa trilha foi trabalhar os principais conceitos de gestão, utilizando além de teorias, cases e abordagens práticas. Preparou os líderes para uma gestão mais eficaz de suas equipes.

#transformação – Supervisores: Proporcionou aos supervisores diferentes visões sobre o papel de liderança e como poderiam atuar para trazer alta performance para suas equipes.

#sofisticação – Coordenadores e Gerentes: Auxiliar os líderes dos líderes na construção da gestão estratégica das pessoas, para alcançar a sofisticação dos resultados. O objetivo era desenvolver a competência de uma condução assertiva e aderente a estratégia da empresa.

#inspiração – Vendedores: Desenvolver o time de vendas para ampliar sua capacidade de gerar resultados.

#execução – Promotores: Desenvolver o time de *merchandising* para ampliar sua capacidade de gerar resultados, a partir de ações em loja, inovadoras com eficiência e eficácia.

#determinação – Logística: Proporcionar ao time de logística uma nova visão do negócio e as perspectivas de desenvolvimento do mercado onde estão inseridos, visando assim a garantia da continuidade de entrega de resultados.

#realização – Administrativo: Desenvolver todos os times do administrativo para uma mudança de atitude na realização operacional, visando o melhor suporte para atingir o resultado em todas as áreas do negócio.

#inovação – Recursos Humanos: Desenvolver o time de DO para multiplicar e enraizar a cultura de resultados.

#business school – Vendedores: Desenvolver tecnicamente o time de vendas, através de plataforma online, para garantir a entrega de resultados com foco em qualidade e visão estratégica de negócios.

Com as Trilhas previamente definidas e orçadas, foi solicitado um aumento de 24,5% em relação ao Budget do ano anterior e nos propusemos a ampliar em 81% as horas de treinamentos realizadas em 2017. Foi dada uma atenção especial as trilhas dos gestores, em virtude de suas posições estratégicas receberiam o maior investimento.

“Se os líderes não estiverem conscientes do poder desse processo, ou se forem inconsistentes naquilo em que prestam atenção, os subordinados e os colegas gastarão tempo e energia excessivos para decifrar o que o comportamento de um líder realmente reflete. “(Schein, 2009 pg 273)

Alguns dos gestores já tinham realizado o programa de desenvolvimento de liderança chamado Superação, um programa anual de capacitação que acontecia anualmente desde 2008 em seis módulos, realizados pela Consultoria Vielmo. Analisamos a grade de conteúdos daquele programa e concluimos que eles deveriam receber novas informações, novas ferramentas. Já os gestores mais recentes na Empresa ou no cargo, que não haviam realizado o Superação, deveriam ter em sua trilha alguns conteúdos básicos de gestão. Portanto aqui, definiu-se duas trilhas para gestores: **#introdução**, para os novos gestores na empresa ou promovidos e que não tinham realizado o Superação e **#transformação**, para os gestores que já tinham realizado o referido programa.

Definimos que alguns módulos deveriam estar presentes em todas as trilhas, como o Atitude. O conteúdo básico era os valores da Empresa que seriam visitados e reforçados, destacando as práticas na execução de cada um deles dentro da Empresa e a apresentação do novo valor: **entrega de resultado**. Nesse módulo, todos os **participantes receberam uma nova cordinha de crachá**, mais larga, com o nome da Empresa e um Roller Clips com **#Resultado**.

As Trilhas de Conhecimento contemplaram os módulos de integração, qualificação técnica e desenvolvimento. Além das trilhas, outros treinamentos normativos foram realizados paralelamente, sendo eles: CIPA e Brigada de Emergência.

Para a realização dos treinamentos contamos com multiplicadores internos e também com consultorias externas. Realizamos uma pesquisa no mercado para identificarmos e selecionamos os fornecedores que entendemos serem os mais adequados às nossas necessidades. Foram contratados três fornecedores externos para as trilhas de 2018: Motive Consultoria, LM Consultoria e a Solucionare RH.

O lançamento da Universidade Oniz e das Trilhas de Conhecimentos aconteceu no dia 02 de Julho de 2018, num evento denominado Start, quando vieram a Cachoeirinha nossos 80 gestores para conhecerem o projeto, compreenderem sua relevância para o negócio e se comprometerem conosco. A gerente de RH abriu os trabalhos falando dos objetivos das Trilhas e apresentou as metas a serem atingidas. Na sequência a palavra do Presidente Sr. José Luiz foi incentivadora e de muito engajamento, pois deixou claro a relevância das Trilhas para o negócio. O projeto foi apresentado detalhadamente e cada gestor recebeu a sua trilha impressa e a de sua equipe. Todos os presentes escreveram uma palavra e assinaram a trilha que estava fixada na parede principal do auditório, simbolizando seu comprometimento. No período da tarde, tivemos a palestra da Prof. Loraine Muller (Solucionare RH) sobre quebra de paradigmas, que foi muito engajadora para o momento.

Investimentos em T&D em 2017

Módulo	Horas de Treinamento	Horas Treinadas	Hora Homem Treinamento	Índice de Satisfação	Valor Investido
Integração	336h	3.360h		92%	R\$357,00
Desenvolvimento Comercial	160h	3.200h		94%	R\$25.200,00
Desenvolvimento Merchan	16h	1.280h		87%	R\$3.000,00
Desenvolvimento Televendas	16h	320h		98%	R\$200,00
Desenvolvimento Logística	2h	500h		91%	R\$255,00
Desenvolvimento Lideranças	96h	2.880h		95%	R\$122.000,00
Total	626h	11.540h	11,5	92%	R\$151.012,00

Proposta de investimento para as Trilhas de Conhecimento 2018

Módulo	Horas de Treinamento	Público	Valor Investido
#integração	768h	240 novos colaboradores	R\$5.000,00
#introdução	800h	20 novos líderes	R\$30.000,00
#transformação	800h	50 líderes da base	R\$55.000,00
#sofisticação	640h	12 líderes de líderes	R\$45.000,00
#inspiração	160h	300 vendedores	R\$60.000,00
#execução	48h	100 promotores	R\$5.000,00
#determinação	48h	150 funcionários da logística	R\$5.000,00
#realização	80h	100 funcionários do administrativo	R\$5.000,00
#inovação	46h	15 funcionários de recursos humanos	R\$20.000,00
Total	3.390h	100% do quadro de funcionário atingido	R\$240.000,00

Valores investidos com Consultorias – Fornecedores externos em 2018

Trilhas de Conhecimento Oniz

O trabalho é vital ao objetivo. O desenvolvimento é vital ao #Resultado!



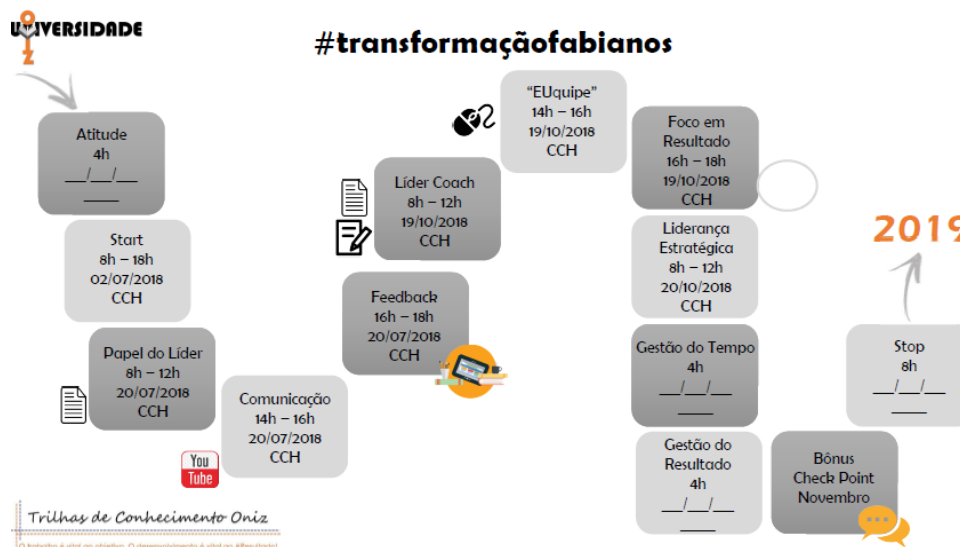
Empresa	Consultor	Total	Detalhamento	Valores para pagamento por mês				
				Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro
LM Consultoria	Luciana Mello	R\$25.060,00		R\$3.750,00	R\$8.840,00	R\$2.590,00	R\$6.590,00	R\$3.290,00
Motive	Martin Mayer	R\$43.200,00		R\$10.800,00	R\$10.800,00	R\$10.800,00	R\$10.800,00	R\$0,00
Solucionare	Loraine Muller	R\$5.200,00		R\$1.700,00	R\$0,00	R\$1.800,00	R\$1.700,00	R\$0,00
Total		R\$73.460,00						

Afim de mensurarmos a efetividade dos treinamentos realizados, definimos diferentes formas de avaliação para cada módulo. Em todos os nossos treinamentos a partir de 4hs é realizado a avaliação de reação. Para alguns, estipulamos provas de retenção de conhecimentos, para outros feedbacks dos gestores *in loco*. Ao final das trilhas realizamos o que foi denominado de *check-point*. Esse trabalho executado pelas consultoras consistia em avaliar o aprendizado e o aproveitamento das suas trilhas, bem como as percepções sobre os aprendizados da sua equipe e ainda servir de levantamento de necessidades e sugestões para as trilhas de 2019.

Planilha de Acompanhamento dos módulos por Trilha

			Módulos 2018				<i>Trilhas de Conhecimento Oniz</i> O trabalho é vital ao objetivo. O desenvolvimento é vital ao resultado!		
Calendário			Local		Módulo		Docente		
Data	Dia	Horário	Cidade	UF	Trilha de Conhecimento	Tema	Tipo	Consultor	Consultoria
02/07/2018	Segunda	13h30 - 17h30	Cachoeirinha	RS	#introdução #transformação #sophisticacão	Start	Externo	Loraine Bothomé Muller	Solucionare
10/07/2018	Terça	8h - 12h	Passo Fundo	RS	#realização #inovação	Gestão do Tempo	Externo	Luciana Mello	LM Consultoria
10/07/2018	Terça	14h - 18h	Passo Fundo	RS	#realização #inovação	Gestão do Tempo	Externo	Luciana Mello	LM Consultoria
11/07/2018	Quarta	14h - 18h	Cachoeirinha	RS	#realização #inovação	Gestão de Resultado	Externo	Luciana Mello	LM Consultoria
13/07/2018	Quinta	8h - 18h	Cachoeirinha	RS	#sophisticacão	Comunicação e Feedback	Externo	Martin Mayer	Motive
12/07/2018	Sexta	8h - 18h	Cachoeirinha	RS	#sophisticacão	Papel do Líder	Externo	Martin Mayer	Motive
14/07/2018	Sábado	8h - 12h	Cachoeirinha	RS	#sophisticacão	Nosso Negócio EFESUS	Interno	Leonardo Silva de Lima	Oniz
16/07/2018	Segunda	8h - 12h	Cachoeirinha	RS	#introdução	Nosso Negócio EFESUS	Interno	Leonardo Silva de Lima	Oniz
16/07/2018	Segunda	14h - 18h	Cachoeirinha	RS	#introdução	Posicionamento I	Interno	Márcia Michel vieira	Oniz
20/07/2018	Sexta	8h - 12h	Cachoeirinha	RS	#transformação	Papel do Líder	Externo	Martin Mayer	Motive
20/07/2018	Sexta	14h - 16h	Cachoeirinha	RS	#transformação	Comunicação	Interno	Cátia Mylius	Oniz
20/07/2018	Sexta	16h - 18h	Cachoeirinha	RS	#transformação	Feed Back	Interno	Márcia Michelvieira	Oniz

Modelo de Trilha de Conhecimento personalizada



Business School – Trilha dos Vendedores

Business School 2018



MÓDULO 1 - O PAPEL DO VENDEDOR E AS COMPETÊNCIAS PARA O SUCESSO

Trazer o que o mercado está exigindo dos vendedores de sucesso atualmente.



MÓDULO 4 - APRESENTAÇÃO E FECHAMENTO

Mostrar técnicas de vendas e contornar de objeções e fazer um fechamento mais assertivo, trazendo benefícios para o cliente e para empresa.



MÓDULO 2 - PASSOS BÁSICOS DA VISITA E PLANEJAMENTO

Criar uma cultura de acompanhamento e planejamento da carteira de clientes facilitando o dia a dia do vendedor.



MÓDULO 5 - COBRANÇA E MERCHANDISING

Identificar oportunidades em execução nas lojas, com Foco em dar visibilidade ao nosso produto e com o objetivo de maximizar a venda por impulso e também atuar na hora de cobrar o cliente não só financeiramente, mas também acordos feitos.



MÓDULO 3 - APROXIMAÇÃO E VERIFICAÇÃO

Traz técnicas de como criar um vínculo mais assertivo com o cliente e certificando que o mesmo está recebendo o acompanhamento correto.



MÓDULO 6 - AUTO AVALIAÇÃO, ANOTAÇÕES E ANÁLISE

Entendendo o desempenho entre um cliente e outro, traçando objetivos de melhoria e planos de ação.

A **#integração** teve seus módulos totalmente reformulados. Antes tinha uma duração de 2 dias e meio, depois da reformulação passou a ser realizada em 5 dias. As integrações passaram a ter um cronograma fixo e acontecer uma vez no mês e não mais conforme demanda. Isso nos possibilitou ter turmas maiores e garantir uma melhor qualidade. A grade dessa trilha varia em conteúdo e carga horária

dependendo da área de atuação do novo funcionário. Os módulos da Trilha contam com o acolhimento, apresentação institucional, conteúdo técnico, manuseio do tablet, sistema Efesus e AFV (sistema de vendas), logística, técnicas de vendas e produtos. Para a equipe da área comercial, desenvolvemos ainda o *On Board* (em anexo), que consiste num formulário de registro de acompanhamento, que o gestor deve fazer durante a primeira semana do vendedor em campo. Com isso, o gestor assume, juntamente com o DO a responsabilidade de qualificar seu novo funcionário. Por meio do *On Board* as consultoras receberem feedback do gestor sobre os aprendizados do novo funcionário na Integração, bem como, necessidades de novas orientações.

Grade da Trilha #integração do comercial

Treinamento: Integração Comercial									
Participantes:									
Período:									
CH Diária: 8 Horas									
CH Total: 40 Horas									
Horário: 8h30 às 17h30									
 Distribuidora									
Calendário	Hora	Sala	Instrutor	Módulo	Conteúdo	Descrição	CH	Status	
1º Dia	Segunda		Juliana Campos	First Contact	Documentos	Recepção do funcionário para entrega de documentos	4h		
					Break	Intervalo Almoço.	1h		
					Exames	Exame Admissional	2h		
					Orientações	Orientações de reembolso, entrega de ticket para refeições, foto para crachá e entrega de uniformes.	2h		
2º Dia	Terça	Comprometimento	Cátia Mylius	Comportamental	Institucional	Boas vindas em nome do Grupo Oniz.	5min		
						Dinâmica de apresentação.	25min		
						Etapas do Relacionamento.	30min		
						História do Grupo Oniz.	15min		
					Break	Nossa Estrutura Física.	15min		
						Intervalo Coffe.	10min		
						Missão, Visão, Valores e Crenças.	1h		
						Nosso Negócio.	20min		
					Institucional	Nossos Fornecedores.	15min		
						Nossos Setores.	15min		
						Intervalo Almoço.	1h		
					Break				

Consultoria Interna RH (BP)

Desenvolver uma equipe de consultoras para atuarem como BP (business partner) passou a ser uma das prioridades da gerência de RH. Foram meses de reuniões de estudos, reuniões com consultorias externas, benchmarking realizado nas empresas Cotrijal em Não me Toque, no Senac em POA, além do estudo de

cases de Modelos implantados a fim de modelar o modelo Oniz de Consultoria Interna. Em janeiro de 2019, apresentamos a todas as lideranças da empresa o programa de Consultoria Interna da Oniz, no encontro chamado START e desde de então, contamos com 5 BPs atuando junto as diferentes departamentos ou divisões.

Comunicação Interna

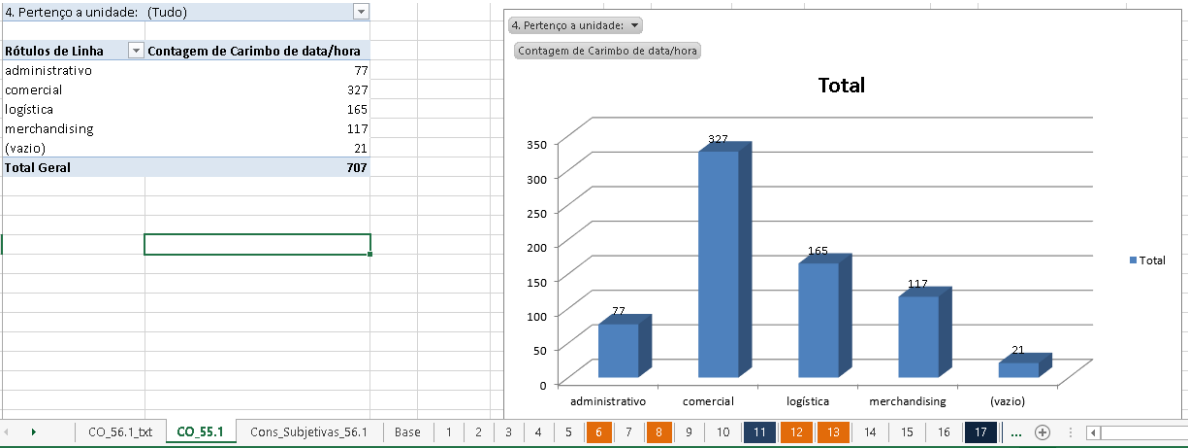
Ações de comunicação interna foram desenvolvidas durante todo o ano de 2018, focadas em reforçar a mudança do *mindset* para a cultura de resultados, usando intensamente o #resultado. Em datas previamente selecionadas, procurávamos engajar os funcionários e tornar o ambiente mais acolhedor. Realizamos atividade no Dia do Obrigado, Dia da Gula, além das comemorações em datas tradicionais, Páscoa, Dia das Mães, Dia da Mulher, Dias dos Pais, do Vendedor, do Cliente, aniversário da Empresa.

Em 2019 as ações de comunicação ganharam um novo meio, lançamos o On News, jornal eletrônico com o objetivo de substituir o antigo jornal impresso Infovia. A divulgação é feita através de e-mail, murais e também via WhatsApp.

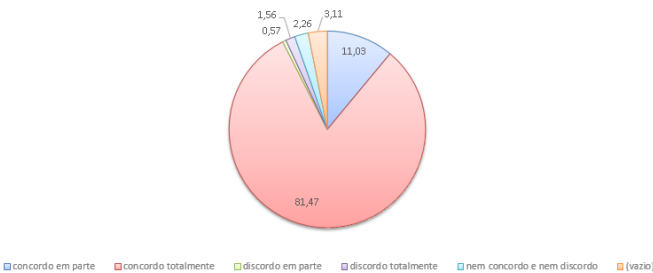
Pesquisa de Clima

Após vários anos sem aplicarmos uma pesquisa de clima estruturada, em 2018 fazê-la se tornou indispensável para termos mais dados sobre o momento da Organização. Assim sendo, em novembro o DO realizou a pesquisa de Clima observando as premissas que garantiam confidencialidade, segurança, agilidade e inovação, usamos a ferramenta de pesquisa do Google. Todos os funcionários

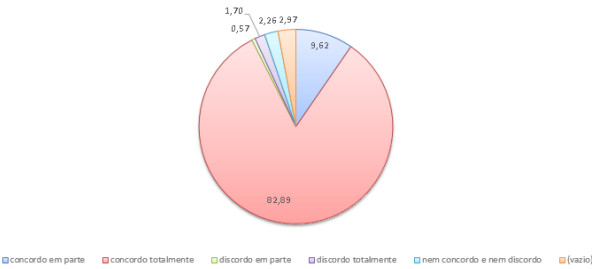
receberam o link pelo Whats App, por meio do seu gestor e, dos 817 funcionários ativos, 707 responderam, representando 86,54% de respondentes e 81,47% de nível de satisfação de trabalhar na empresa. A periodicidade da aplicação dela passou a ser anual.



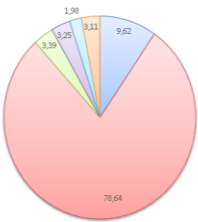
22. Sinto satisfação de trabalhar nessa Empresa .



17. Eu conheço a Missão da Empresa.



23. Percebo que na Empresa existe respeito com as pessoas independentemente da cor, sexo, orientação sexual, deficiência, idade e outras diferenças.



Aproveitamos o evento Start, no início de 2019 para reunir o Comitê gestor, gerentes, coordenadores e as consultoras para compartilhar os resultados da Pesquisa de Clima, envolvê-los nas definições das ações a serem realizadas. Na ocasião utilizamos a metodologia do World café e os grupos trabalharam de forma muito engajada. No segundo dia, integrou-se a esse grupo, todos os supervisores, formando um grupo de 80 gestores da Empresa. Todos receberam uma camiseta com um símbolo da Árvore da Vida com a frase: ***É hora de dar novos passos.*** Em 2018 no evento de abertura eles receberam um lápis com sementes de plantas com a intenção de semearem sua planta e metaforicamente, as mudanças. Em 2019, era chegado o momento de avaliarmos o plantio e avançar. Ouvimos o presidente, Sr. José Luis e seguimos com a apresentação dos resultados da pesquisa de clima, do projeto de Consultoria Interna (BP), abertura das Trilhas 2019 e uma palestra sobre Evolução do Profissional para entrega de resultado com Ewerton Reis. Ao final, todos receberam um chinelo para darem seus novos passos e colherem muitos resultados em 2019.

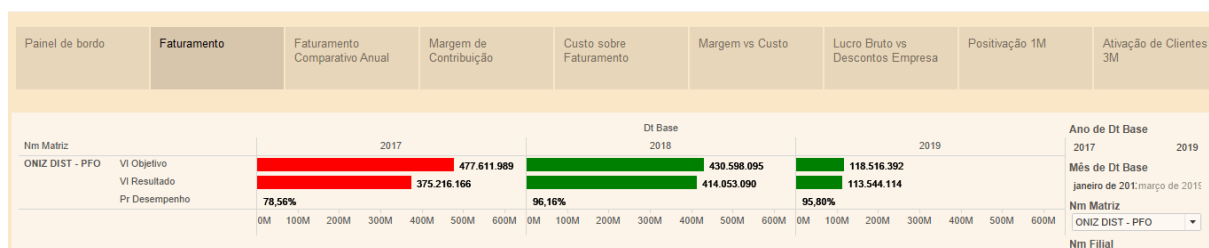
RESULTADOS

Em geral as Empresas mudam quando seus resultados financeiros são afetados, pois faturamento e margem comprometem a continuidade do negócio. Com a Oniz não foi diferente. A decisão da Oniz de mudar sua cultura e consequentemente o jeito de fazer as coisas foi em decorrência dos seus péssimos resultados. O programa Trilhas de Conhecimento, que tinha como objetivo mexer no mindset das pessoas, alavancar o processo de implantação da nova cultura e preparar os funcionários para que pudessem entregar seus resultados foi de muito sucesso.

Os resultados foram muito positivos: a aderência foi de mais de 94%, realizamos 25,83 H/H treinamento, desenvolvemos 275 turmas de treinamento presencial, sendo que a maior quantidade ocorreu em 5 meses, de julho a novembro de 2018. O nível de satisfação geral em relação aos treinamentos foi de 91% e a média das avaliações de conhecimento foi de 80,2%. Algumas oportunidades foram levantadas e já incorporadas nas Trilhas de Conhecimento 2019. A aderência aos treinamentos EAD ficaram abaixo da nossa meta, sendo assim, adquirimos a plataforma moodle, para que possamos disponibilizar capacitações mais atrativas aos funcionários nesse ano corrente.

Não atingimos a meta de R\$ 443 mi e os 3% de turnover em 2018, conforme desejado, porém a melhora nos indicadores foi evidente. A partir de agosto de 2018, todos os resultados de faturamento superaram os 100% da meta mensal. (Vide indicador 2). A meta do turnover entendemos que foi mal dimensionada pois, em fase de mudanças é esperado a empresa perder profissionais por falta de capacidade adaptativa ou incompatibilidade de perfil. Mas entendemos que estamos no caminho certo e com as novas ações que estão sendo colocadas em prática, em 2019 teremos um resultado ainda melhor.

1.Faturamento geral da Empresa 2017, 2018



*Fonte: Tableau Reader – Oniz

2.Faturamento mês a mês, segundo semestre 2018

Painel de bordo		Faturamento	Faturamento Comparativo Anual		Margem de Contribuição		Custo sobre Faturamento		Margem vs Custo		Lucro Bruto vs Descontos Empresa		Positivção 1M					
		Dt Base																
		2018																
Nm Matriz		abril	T2 maio		junho		julho		T3 agosto		setembro		T4 outubro		novembro		dezembro	
ONIZ DIST - PFO	VI Objetivo	20.838.719	23.199.563	23.023.447	21.654.779	22.112.446	23.091.932	23.102.174	24.440.084	22.151.508								
	VI Resultado	18.703.678	22.105.008	21.919.088	21.058.615	22.494.116	23.178.523	24.364.138	25.003.799	22.657.450								
	Pr Desempenho	89,75%	95,28%	95,20%	97,25%	101,73%	100,37%	105,46%	102,31%	102,28%								
		0M 20M 40M	0M 20M 40M	0M 20M 40M	0M 20M 40M	0M 20M 40M	0M 20M 40M	0M 20M 40M	0M 20M 40M	0M 20M 40M	0M 20M 40M	0M 20M 40M	0M 20M 40M	0M 20M 40M	0M 20M 40M	0M 20M 40M	0M 20M 40M	

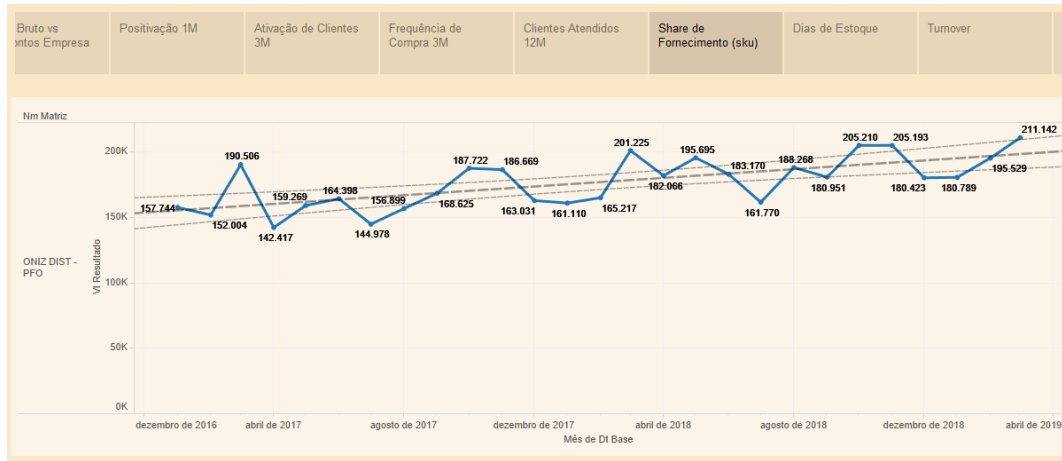
*Fonte: Tableau Reader – Oniz

3.Turnover da Empresa 2016, 2017 e 2018 (RS)

Turnover		Dt Base		
Nm Matriz		2016	2017	2018
CD SUL LOG - CCH	Qt Funcionarios	2.734	2.268	2.006
	Qt Funcionarios Adm Dem	226	141	148
	Pr Turnover (adm+dem)	4,13%	3,11%	3,69%
	Qt Funcionarios Dem	123	79	81
	Pr Turnover (dem)	4,50%	3,48%	4,04%
ONIZ DIST - PFO	Qt Funcionarios	5.237	5.209	5.342
	Qt Funcionarios Adm Dem	438	448	456
	Pr Turnover (adm+dem)	4,18%	4,30%	4,27%
	Qt Funcionarios Dem	204	211	224
	Pr Turnover (dem)	3,90%	4,05%	4,19%
		0K 2K 4K 6K	0K 2K 4K 6K	0K 2K 4K 6K

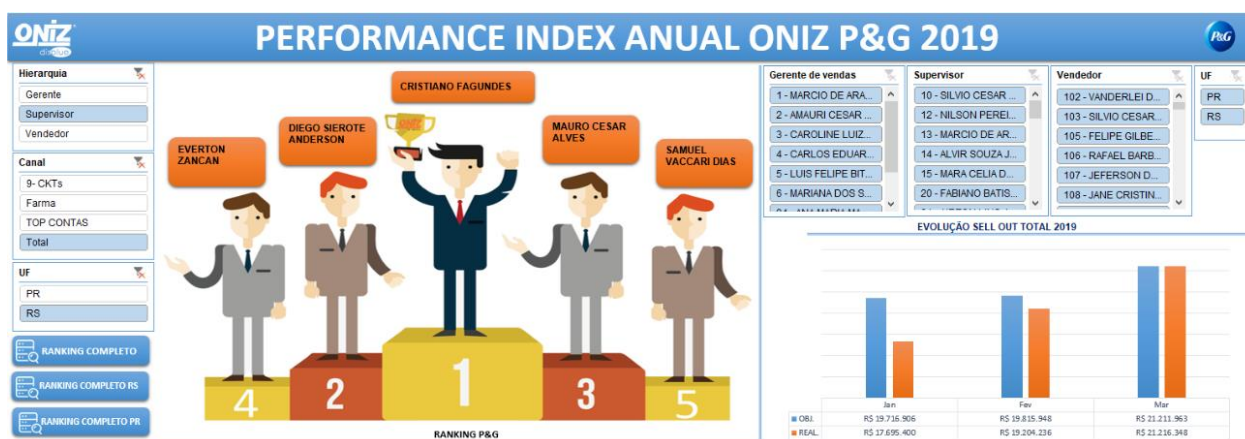
*Fonte: Tableau Reader – Oniz

4. Share de Fornecimento RS

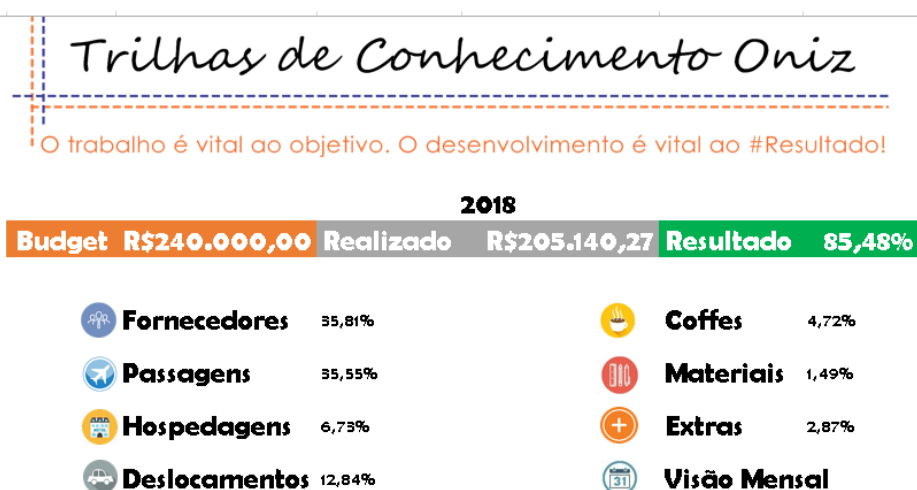


*Fonte: Tableau Reader – Oniz

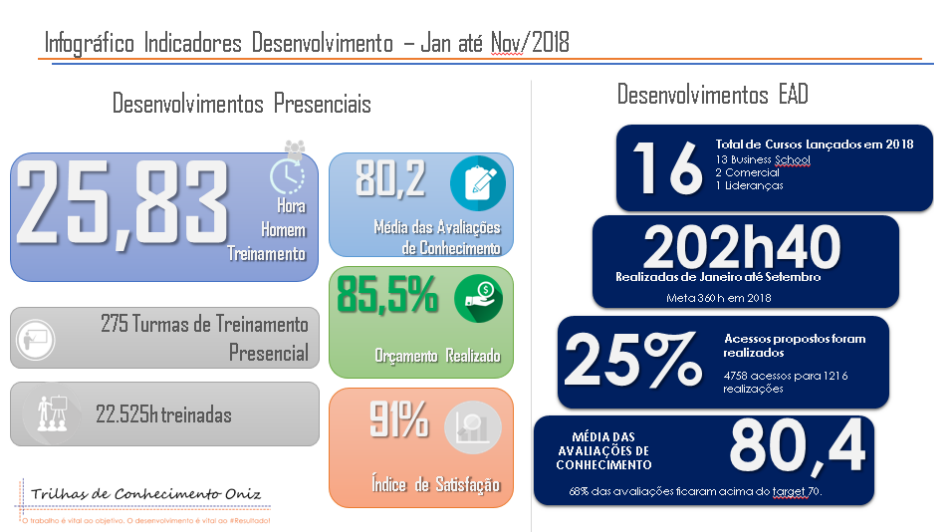
5. Ranking dos melhores resultados por equipes, Supervisores e Vendedores



6. Trilhas do Conhecimento – investimento realizado 2018



7. Indicadores das Trilhas de Conhecimento 2018



CONCLUSÃO

As Trilhas de Conhecimento é o programa propulsor, que em conjunto com as outras ações do DO, como a Consultoria Interna e a comunicação, têm alavancado o processo de mudança cultural da Organização. Ficou evidente, pelos resultados alcançados que os funcionários, assim como a alta administração da Empresa aprovou o modelo proposto das Trilhas de Conhecimento. Acreditamos que os resultados das Trilhas contribuíram com a melhoria dos resultados financeiros e outras métricas importantes para o negócio. Contudo, temos ciência que muito ainda precisa ser feito para alcançarmos os patamares desejados, bem como podermos considerar a cultura de mercado estabelecida na Empresa.

Nesse ano, algumas mudanças foram implementadas nas Trilhas. Elas receberam uma cara nova na sua forma de apresentação (vide nos anexos), criamos trilhas para grupo que ainda não possuíam: comitê gestor, terceiros. Outra mudança foi a de deslocar mais os instrutores e menos nossos funcionários a fim de otimizar o tempo deles e reduzirmos custo com viagens.

Quanto aos conteúdos, definimos quatro grandes focos de desenvolvimento para as Trilhas de 2019: o primeiro é intensificar a parte técnica e comportamental do profissional de vendas, desenvolvendo novas competências para negociar. As trilhas #inspiração e #execução já iniciaram módulos nessa nova concepção. O segundo foco será no desenvolvimento de competências para melhor atendermos aos clientes internos e externos. O terceiro, será o desenvolvimento dos gestores, com módulos aprofundados sobre gestão de pessoas e atingimento de resultados e o quarto foco, será o reforço para a consolidação do valor de Entrega de resultado

Para o ano corrente, quatro fornecedores externos desenvolverão os módulos das Trilhas. Sendo dois que darão continuidade ao trabalho realizado em 2018 e outros dois que aderiram ao Programa com o objetivo de atender às necessidades identificadas no check point. Quanto aos multiplicadores internos, seguiremos aproveitando seu know how do negócio e desenvolvendo suas capacidades de didática em sala de aula.

Todos esses focos estão em perfeita harmonia e alinhamento com o Planejamento Estratégico 2019-2023, que está sendo finalizando pelo Comitê Gestor e junto a Fundação Dom Cabral, no programa PAEX – Parceiros de Excelência. Na sequência, teremos mais novidades para comunicar e disseminar na Empresa utilizando as nossa Trilhas de Conhecimento.

BIBLIOGRAFIA

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades**. São Paulo: Gente, 2004

ISMAIL, Salim. **Organizações Exponenciais** – Porque elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito). Ed. HSM, São Paulo, 2015.

LALOUX, Frederic. **Reinventando as organizações**. Curitiba: Voo, 2017.

MYLIUS, Catia e PEREIRA, Lygia. **Trilhas do Conhecimento** – Um novo mindset de resultado na empresa Oniz. TCC, FGV, 2018.

SENGE, Peter. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1999

SCHEIN, Edgar. **Cultura Organizacional e Liderança** – Editora Atlas S.A, São Paulo, 2009.

MEISTER, Jeanne. **Educação Corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

INFORMAÇÕES DOS AUTORES

Fernanda Caroline da Costa – Graduada em Gestão de Recursos Humanos, Master Coach de Vida e Carreira pelo ICA, Coach Vocacional formada pelo Instituto Mauricio Sampaio. Formação em desenvolvimento de grupos pela Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupos (SBDG). Atualmente Analista de Treinamento & Desenvolvimento na Oniz Distribuidora Ltda.

Juliana Costa de Campos – Graduada em Psicologia pela PUC, possui Pós-Graduação em Psicologia Organizacional com ênfase em Coaching pela IERGS. Com formação em Business Partner pela Mância Consultoria. Atualmente com o cargo de Analista de Recursos Humanos, atuando como consultora interna na Oniz Distribuidora Ltda.

Márcia Michel Vieira - Possui graduação em Psicologia pela Universidade de Passo Fundo(1994). Pós Graduação em Administração de Recursos Humanos – Ulbra; Coordenadora de Grupos – SBDG; Coach Executivo Profissional pela Leading Group; Mestranda pela Unisinos - MPGN – Mestrado Profissionalizante em Gestão e Negócio; Conselheira Voluntária da ABRH-RS. Atualmente é Gerente de Recursos Humanos da Oniz Distribuidora Ltda. Tem experiência na área de Psicologia, com ênfase em Psicologia do Trabalho e Organizacional.

Priscila Niffa Maciel – Graduada em Educação nas organizações, acadêmica no curso de Psicologia, com Pós-graduação em Psicologia Organizacional. Coach pelo EITRI. Atualmente Analista de Recursos Humanos, atuando como consultora interna na Oniz Distribuidora Ltda.