



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO RETENÇÃO DE
TALENTOS EM UMA DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS,
UTILIZANDO A METODOLOGIA PROJECT MANAGEMENT BODY OF
KNOWLEDGE (PMBOK)**

NATHALIA RODARTE DE MOURA

JOÃO PESSOA – PB

2020

NATHALIA RODARTE DE MOURA

DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO RETENÇÃO DE
TALENTOS EM UMA DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS, UTILIZANDO A
METODOLOGIA PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE
(PMBOK)

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado à Coordenação do Curso de
Engenharia de Produção da Universidade
Federal da Paraíba como um dos requisitos
para a obtenção do título de Bacharel em
Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof^a Juliana Machion
Gonçalves

JOÃO PESSOA – PB

2020

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

M929d Moura, Nathalia Rodarte de.
DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO RETENÇÃO DE
TALENTOS EM UMA DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS,
UTILIZANDO A METODOLOGIA PROJECT MANAGEMENT BODY OF
KNOWLEDGE (PMBOK) / Nathalia Rodarte de Moura. - João
Pessoa, 2020.
71 f. : il.

Orientação: Juliana Machion Gonçalves.
Monografia (Graduação) - UFPB/CT.

1. Gestão de Projetos. 2. PMBOK. 3. Retenção de
Talentos. 4. Satisfação no trabalho. I. Machion
Gonçalves, Juliana. II. Título.

UFPB/BC



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluna: NATHALIA RODARTE DE MOURA

Título do trabalho: IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO RETENÇÃO DE TALENTOS EM UMA DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS, UTILIZANDO A METODOLOGIA PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK)

Trabalho de Conclusão do Curso defendido e aprovado em 23/03/2020 pela banca examinadora:

Orientadora - Profa. JULIANA MACHION GONÇALVES

Examinador interno - Profa. LIANE MÁRCIA FREITAS E SILVA

Examinador interno - Profa. CLÁUDIA FABIANA GOHR

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, por sempre acreditarem em mim, por me incentivarem, por proporcionarem as melhores condições pros meus estudos, por mesmo de longe sempre estarem presentes. Nada será capaz de retribuir todo o amor, cuidado e zelo que vocês têm comigo. Amo vocês incondicionalmente e com toda minha força. Essa vitória é nossa.

À minha irmã, por sempre me escutar mesmo sem entender muito da vida acadêmica, me confortando com palavras amigas de que tudo daria certo. E também por me ter como exemplo, me forçando a sempre dar o melhor de mim. Conte sempre comigo.

À minha vó Maria, que tenho como mãe, por sempre me mimar e se preocupar demais comigo e com os meus estudos.

Ao meu padrinho, que tenho como pai, por toda a dedicação comigo e por nunca medir esforços para me ajudar quando eu precisei.

À Guilherme, por ser a pessoa que mais sofreu junto comigo no último ano, quem eu dividia todos os meus medos e estava sempre ali me mantendo firme. Mas, também, por ser motivo da minha alegria diária.

Aos meus amigos da universidade, em especial, Lavínia e Bruna. Sem nossas tardes de estudo, de lanches e de descontração, o curso não teria sido tão prazeroso e leve. Muito obrigada, também, por me ajudarem na adaptação à nova cidade.

Aos meus amigos do trabalho, sem vocês eu não teria aprendido tanto em tão pouco tempo, vocês foram razão para muita felicidade na minha vida.

A todos os professores da UFPB que de alguma forma fizeram me apaixonar ainda mais pelo curso e possibilitaram que esse dia se tornasse realidade.

À professora Juliana, por ser muito mais que uma professora, por vezes fez papel de mãe e amiga. Obrigada por me ouvir, me acolher e me ensinar tanto. Você é um exemplo pra mim.

RESUMO

Novos paradigmas estão surgindo no mundo empresarial e trazem enormes transformações de ordem econômica, social e tecnológica. Diante desses fatos, é inquestionável a qualquer empresa contar em seus quadros com funcionários talentosos. Hoje, as empresas saudáveis, do ponto de vista dos recursos humanos, são aquelas capazes de reter os seus talentos. Entretanto, não adianta apenas retê-los, mas mantê-los satisfeitos. Assim, dentro das empresas é importante criar projetos para reter os talentos e mantê-los satisfeitos. Por sua vez, a metodologia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) vem sendo adotada cada vez mais nas empresas, pois tem uma estruturação definida de gerenciamento. Nesse sentido, esse trabalho tem como objetivo desenvolver e implementar um projeto, utilizando metodologia PMBOK, com intuito de reter e motivar pessoas de aposta (*people bet*) em uma distribuidora nacional de medicamentos e materiais médico-hospitalares. O projeto foi dividido em 4 etapas: Concepção, Planejamento, Execução e Finalização. Como resultados, dos 570 funcionários da empresa, 81 foram mapeados, entre eles, 47 são potenciais e 34 são imperdíveis. Do plano de ação, mais de 200 ações foram criadas baseadas nos fatores motivacionais da teoria de Herzberg, assim, eram ações voltadas para desenvolvimento, responsabilidade, reconhecimento, realização pessoal e crescimento do funcionário. Por fim, houve a padronização do projeto, e com isso foi possível torná-lo um processo. Assim, o *people bet* se tornou na empresa um processo anual, sendo uma saída da avaliação de *performance*. Como indicadores do projeto, foi acompanhado o cumprimento das entregáveis e o *turnover* dos *people bet*.

Palavras-chave: Gestão de Projetos, PMBOK, Retenção de Talentos, Satisfação no trabalho.

ABSTRACT

New paradigms are emerging in the business world and bring enormous transformations of an economic, social and technological order. Given these facts, it is unquestionable for any company to count on its staff with talented employees. Today, healthy companies, from the point of view of human resources are those capable of retaining their talents. However, it isn't enough to just retain them, but to keep them satisfied. Thus, within companies it is important to create projects to retain talent and keep them satisfied. In turn, the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) methodology has been increasingly adopted by companies, as it has a defined management structure. In this sense, this work aims to develop and implement a project, using PMBOK methodology, in order to retain and motivate people bet in a national distributor of medicines and medical-hospital materials. The project was divided into 4 stages: Conception, Planning, Execution and Finalization. As a result, of the company's 570 employees, 81 were mapped, among them, 47 are potential and 34 are unmissable. From the action plan, more than 200 actions were created based on the motivational factors of Herzberg's theory, thus, they were actions aimed at development, responsibility, recognition, personal realization and employee growth. Finally, there was the standardization of the project, and with that it was possible to make it a process. Thus, the people bet has become an annual process in the company, being an exit from the performance evaluation. As indicators of the project, accompaniment with deliverables and turnover of people bet was monitored.

Keywords: Project Management, PMBOK, Talent Retention, Job satisfaction.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Relação entre fator de permanência e índice de confiança.....	11
Figura 2 – Metodologia PMBOK.....	16
Figura 3 – Etapa 1: Concepção.....	20
Figura 4 – TAP do projeto.....	21
Figura 5 – Etapa 2: Desenvolvimento.....	23
Figura 6 – Construção da EAP.....	24
Figura 7 – Escala de riscos.....	25
Figura 8 – Matriz de Riscos.....	25
Figura 9 – Rede de atividades.....	26
Figura 10 – Cronograma de atividades.....	26
Figura 11 – Etapa 3: Execução.....	28
Figura 12 – Modelo 180°	29
Figura 13 – Modelo 270°	29
Figura 14 – Modelo 360°	30
Figura 15 – Competências Essenciais.....	30
Figura 16 – Escala de Avaliação de <i>Performance</i>	32
Figura 17 – Estrutura 9-box	33
Figura 18 – Explicação dos quadrantes	34
Figura 19 – Planilha do % de blindagem.....	39
Figura 20 – Etapa 4: Finalização.....	41
Figura 21 – 9-box dos potenciais	42
Figura 22 – 9-box dos Imperdíveis	43
Figura 23 – <i>Overview</i> dos fatores motivacionais.....	43
Figura 24 – Fluxograma <i>people bet</i>	45
Figura 25 – <i>Status</i> das entregáveis.....	45
Figura 26 – <i>Turnover people bet</i>	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Áreas de atuação.....	15
Quadro 2 – Metodologia da Pesquisa.....	18
Quadro 3 – Meta principal.....	21
Quadro 4 – Escopo.....	22
Quadro 5 – Frentes, Entregáveis e Atividades.....	26
Quadro 6 – Atividades da especificação.....	28
Quadro 7 – Atividades da AVP.....	28
Quadro 8 – Atividades da Pré-reunião de gente.....	35
Quadro 9 – Atividades da Reunião de gente.....	35
Quadro 10 – Atividades da Avaliação do % de blindagem.....	36
Quadro 11 – Atividades da Criação do plano de blindagem individual.....	40
Quadro 12 – Atividades do Direcionamento: potenciais e imperdíveis.....	40
Quadro 13 – Atividades da Criação de fluxograma e política.....	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PMI	<i>Project Management Institute</i>
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
AVP	Avaliação de <i>Performance</i>
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
TAP	Termo de Abertura de Projeto
EAP	Estrutura Analítica do Projeto

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Delimitação do tema.....	1
1.2. Objetivos.....	3
1.2.1. Objetivo Geral	3
1.2.2. Objetivos Específicos	3
1.3. Justificativa.....	3
1.4. Estrutura do trabalho	4
2. REFERENCIAL TEORICO.....	5
2.1. Projeto.....	5
2.2. Gestão de projetos	6
2.3 Project Management Body of Knowledge (PMBOK).....	7
2.4. Retenção de Talentos.....	10
2.5. Fatores de retenção	11
2.6. Avaliação de <i>Performance</i>	13
2.7. Padronização de Processos	14
3. MÉTODO DE PESQUISA.....	15
3.1 Classificação da pesquisa	15
3.2. Área da Pesquisa.....	15
3.3. Fases da Pesquisa	16
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	21
4.1. PMBOK: Etapa 1 – Concepção	21
4.1.1. Elaboração do Termo de Abertura de Projeto (TAP).....	21
4.1.2. Validação metodológica da TAP (PMO).....	24
4.1.3. Validação da viabilidade financeira pelo FP&A	24
4.1.4. Validação dos requisitos tecnológicos pelo TI.....	24
4.1.5. Aprovação final da TAP	24

4.2. PMBOK: Etapa 2 – Desenvolvimento.....	24
4.2.1. Construção da EAP.....	25
4.2.2. Construção da Matriz de Riscos	25
4.2.3. Construção da rede de atividades	26
4.2.4. Construção do cronograma de atividades.....	27
4.2.5. Aprovação do planejamento do projeto.....	28
4.3. PMBOK: Etapa 3 – Execução	28
4.3.1. Frente I – Especificação	29
4.3.2. Frente II – Mapeamento	29
4.3.3. Frente III - Validação	37
4.3.4. Frente IV – Direcionamento	42
4.3.5. Frente V – Padronização	42
4.4. PMBOK: Etapa 4 – Finalização	42
4.4.1. Apresentação dos resultados finais.....	43
4.4.2. Documentação e monitoramento dos indicadores do projeto.....	47
5. CONCLUSÕES	49
REFERÊNCIAS	51
ANEXO I – Questionário das competências	55
ANEXO II – Política <i>people bet</i>	58

1. INTRODUÇÃO

1.1 Delimitação do tema

A produtividade e a satisfação de funcionários no ambiente de trabalho têm sido evidenciadas como grande fator diferenciador da competitividade empresarial. Quanto maior for a valorização, integração e motivação dos funcionários, maior será a produtividade oferecida por todos eles (HUNTER, 2006).

A satisfação no trabalho é associada diretamente as atitudes dos funcionários, um indivíduo com alto nível de satisfação apresenta atitudes positivas, enquanto o insatisfeito manifesta atitudes negativas (ROBBINS, 2005). É importante entender que cada indivíduo tem necessidades distintas aos quais a organização deverá atender de acordo com os seus limites (JAMES; MATHEW, 2012).

Não obstante, as consequências da insatisfação no trabalho podem representar altos custos para a organização. Esses podem refletir, tanto em aspectos financeiros, quanto morais ou até mesmo emocionais. As consequências mais comuns em empresas que têm dificuldade com a satisfação de sua mão-de-obra são o *turnover* (a rotatividade), o absenteísmo, conflitos no ambiente de trabalho, baixo comprometimento com os objetivos organizacionais, baixa qualidade nos produtos e serviços e desperdício de materiais ou matéria-prima (DAVIS, 1992).

O *turnover* ou rotatividade é a taxa de troca dos profissionais de uma organização em um determinado espaço de tempo, isto é, a taxa referente à saída de antigos funcionários e a entrada de novos em sua substituição (LACHAC, 1995).

O Brasil é o atual campeão mundial em rotatividade de funcionários. A Revista Exame divulgou uma pesquisa da Robert Half em 2019, onde a taxa de *turnover* nas empresas brasileiras aumentou em 82% entre 2012 e 2014, mais que o dobro da média mundial, que é de 38%. O estudo entrevistou 1.775 diretores de recursos humanos pelo mundo, sendo 100 deles brasileiros.

A mesma reportagem da Revista Exame mostrou que órgãos brasileiros também atestam o alto índice de *turnover* no Brasil. De acordo com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), só em 2016 a alta rotatividade atingiu 40% das empresas nacionais.

Oliveira (2009) ressalta a importância de distinguir o *turnover* voluntário do forçado. O *turnover* voluntário reflete uma decisão por parte do funcionário em sair da organização, enquanto o forçado reflete uma decisão por parte da empresa.

Para Hammes, Dos Santos e Melim (2016), os principais impactos do *turnover* nas organizações são os custos com demissão, admissão e treinamento; a queda na produtividade; e a possível falta de comprometimento dos funcionários que permanecem na empresa.

Diante desses fatos, é inquestionável a qualquer empresa considerar pessoas como parceiros indispensáveis ao negócio (CHIAVENATO, 2004). Entretanto, as empresas não devem manter qualquer funcionário em seus quadros, mas funcionários talentosos.

Para Chiavenato (1999), talentos são pessoas que pensam, interpretam, avaliam, raciocinam, decidem e agem, levando a organização ao sucesso, onde o conhecimento se tornou o recurso mais importante. Segundo Mitchell, Holtom, Lee e Erez (2000) o custo pessoal e organizacional de quando um talento deixa a organização é altíssimo. Para eles não é surpresa, então, que a retenção de funcionários talentosos passou a ser tratada estrategicamente pelo nível gerencial superior das organizações. Porém, como já citado, não adianta apenas retê-los, mas mantê-los satisfeitos.

Assim, dentro das empresas é importante criar projetos para reter os talentos e mantê-los satisfeitos. Vale ressaltar que projeto é definido como um esforço possuindo início, meio e fim, realizado com finalidade de criar um resultado exclusivo e devem ser gerenciados de maneira sólida e eficiente, independente do seu tamanho (CAMARGO; 2018).

Cada vez mais as empresas vêm adotando os processos de gerenciamento sugeridos no *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), para buscar a melhor estruturação nas formas de gerenciar seus projetos. Isso, porque o PMBOK é mundialmente reconhecido nas organizações quanto se trata do padrão de gerenciamento de projetos. Por padrão entende-se que é um documento formal que descreve normas, métodos, processos e práticas estabelecidas (PMI, 2013).

Diante disso, essa pesquisa busca responder a seguinte questão: Como utilizar o PMBOK para gerenciar um projeto de retenção e de motivação de talentos em uma distribuidora de medicamentos?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Descrever a implementação de um projeto de retenção de talentos (*people bet*) em uma distribuidora de medicamentos, utilizando a metodologia PMBOK.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Definir as etapas do projeto de retenção de talentos (*people bet*) segundo as etapas do PMBOK;
- Definir os indicadores do projeto a partir das fases definidas pelo PMBOK;
- Validar o projeto com alta liderança da empresa.

1.3. Justificativa

O sucesso das empresas depende de três tipos de capital: o capital humano, o capital físico e o capital organizacional (BARNEY; WRIGHT, 1998). Com a crescente modernização tecnológica e consequente rapidez na partilha de informação, o capital humano assumiu maior importância. As pessoas se tornaram um dos grandes diferenciais dentro da empresa.

A metodologia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) da fundação do *Project Management Institute, Inc.* (PMI) fornece uma referência básica de conhecimentos e práticas do gerenciamento de projetos, constituindo-se em um padrão mundial. Não obstante, a boa prática do gerenciamento de projetos produz resultados expressivos para a sobrevivência e o progresso das organizações, entre eles, podem ser citados: redução no custo e prazo de desenvolvimento de novos produtos; aumento no tempo de vida de novos produtos; aumento de vendas e receitas; aumento do número de clientes e de sua satisfação; e aumento das chances de sucesso dos projetos (PRADO, 2003).

Portanto, aplicar o PMBOK pensando na satisfação dos clientes internos e em gerir talento humano se faz importante para o sucesso das organizações. Nesse contexto, a organização viável, do ponto de vista de recursos humanos, é aquela que não apenas capta e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização (CHIAVENATO, 2003).

A melhor forma de aumentar a retenção dos trabalhadores é perceber o que eles pretendem da organização e proporcionar alguns incentivos. Cada funcionário tem

necessidades distintas aos quais a organização deverá atender de acordo com os seus limites. Desta forma, a organização mostra aos funcionários como eles são valiosos (JAMES; MATHEW, 2012).

Como motivação pessoal por estar dentro da empresa como estagiária, a pesquisa se desenvolveu em uma distribuidora nacional de medicamentos e materiais médico-hospitalares que atua no setor público (federal, estadual e municipal) e privado (planos de saúde, clínicas e hospitais). Atualmente, esta empresa conta com sete unidades de negócios e onze Centros de Distribuição (CDs) em todo o país. Em 2014 contava com 100 funcionários e, no último ano, esse número quase sextuplicou, chegando a 570 funcionários. Associado ao crescente número de funcionários, existia uma alta taxa de *turnover* na empresa. Essa pesquisa surgiu da necessidade de toda empresa em reter e motivar os seus talentos para garantir a saúde do negócio, porque as mudanças da empresa não acompanhavam as necessidades dos funcionários.

1.4. Estrutura do trabalho

O presente trabalho é apresentado em cinco capítulos. Na introdução é apresentada sobre a delimitação do tema, de modo a situar o leitor em relação a importância do assunto. Também são apresentados os objetivos gerais e específicos do trabalho em questão e a justificativa da escolha do tema.

No referencial teórico são evidenciadas as principais definições e justificativas referentes a temática, sendo explorado sobre projetos, gestão de projetos, PMBOK, retenção de talentos, fatores de retenção, avaliação de *performance* e padronização de processos. O capítulo dois será o embasamento teórico para os demais capítulos.

Na metodologia - capítulo três, é abordado o método utilizado para atingir os objetivos traçados, descrevendo a classificação, a área e as fases da pesquisa.

Nos resultados é descrito detalhadamente o passo a passo da aplicação do procedimento metodológico e apresentado os resultados obtidos, formando o capítulo quatro.

As conclusões, por fim, reforçam os objetivos estabelecidos no início do trabalho, para determinar se esses foram cumpridos, mostram as principais limitações e os benefícios esperados, bem como apresenta sugestões para trabalhos futuros.

2. REFERENCIAL TEORICO

Serão abordados os temas projetos, gestão de projetos, PMBOK, retenção de talentos, fatores de retenção, avaliação de *performance* e padronização de processos.

2.1. Projeto

Um projeto é um empreendimento temporário ou uma sequência de atividades com começo, meio e fins programados, que tem por objetivo fornecer um produto singular, dentro de restrições orçamentárias (MAXIMIANO; 2002).

Para Kerzner (2003), um projeto é qualquer série de atividades e tarefas que tenha um objetivo específico a ser completado dentre certos requisitos, prazos de início e fim definidos, bem como limites de recursos financeiros, humanos e de equipamentos.

Segundo Menezes (2003), um projeto é um empreendimento único que deve apresentar um início e um fim claramente definidos e que, conduzido por pessoas, possa atingir seus objetivos respeitando os parâmetros de prazo, custo e qualidade.

Não obstante, o PMBOK (2004) define projeto como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Em que temporário significa que todo projeto tem um início e fim bem definidos, já exclusivo significa que o produto ou serviço tem características que os diferenciam de outros produtos ou serviços similares. Aprofundar o significado destas duas condições permite um melhor entendimento do que seja um projeto:

- Temporário: o final de um projeto ocorre quando seus objetivos foram atingidos ou quando ocorre consenso de que não serão atingidos e o projeto é considerado cancelado. Temporário não significa ser de curta duração e sim finito.
- Exclusivo: um produto ou serviço resultado de um projeto poderá ser considerado exclusivo, ou único, mesmo que a categoria a qual pertence seja genérica.

Todas as definições apresentam importantes elementos que devem ser respeitados, como necessidade de recursos (humanos, financeiros e/ou materiais), planejamento, qualidade e controle, sejam eles de prazo ou recursos, voltados para a realização de uma atividade que não é executada de forma repetitiva, mas singular.

Os projetos apresentam as mais variadas formas e tamanhos, podendo ser de curta duração, com custos baixos e recursos mínimos, porém podendo ser também de médio a

longo prazo, com elevados orçamentos e grandes recursos materiais ou humanos (KEELING; BRANCO;2014).

Vargas (2009) afirma que os projetos podem ser executados em basicamente todas as áreas de conhecimento do homem, desde trabalhos administrativos, estratégicos e operacionais até na própria vida pessoal de cada indivíduo.

O PMI (2013) ainda diz que um projeto pode envolver apenas um indivíduo ou um grupo, apenas uma única organização ou inúmeras unidades organizacionais de múltiplas organizações.

Cleland e Ireland (2002) sustentam que projetos são vitais para a sobrevivência e crescimento das organizações e são os componentes construtivos do desenho e das estratégias das organizações, provendo os meios para tornar realizáveis as mudanças necessárias em produtos e serviços oferecidos ao mercado e com fins estratégicos para a própria empresa. Portanto, é de suma importância o gerenciamento dos projetos.

2.2. Gestão de projetos

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas as atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos (PMBOK, 2004). Para Ohlendorf (2001), a gerência de projeto é uma abordagem metodológica para se alcançar resultados em um determinado projeto dentre de um tempo específico e com recursos definidos.

Nesse sentido, para Kerzner (2003), a gerência de projeto pode ser definida como o processo de planejamento, organização, direção e controle de recursos da organização para um objetivo relativamente de curto prazo, que seja estabelecido para a conclusão dos objetivos, seja de caráter tanto geral como específico.

Judgev e Thomas (2002) sugerem que, apesar de a gerência de projetos ser um recurso intangível, incluído dentro da base de conhecimento das organizações, deveria ser tratado como uma das fontes para obter maior competitividade dos produtos ou serviços oferecidos pelas empresas.

A gestão de projetos trata da gestão de pessoas para entregar resultados, não o gerenciamento de trabalhos, portanto, a gestão de projetos deve ser aplicada a projetos para otimizar a eficiência e eficácia em conjunto com visão estratégica do negócio (JUGDEV; MÜLLER, 2005).

Vargas (2009) afirma que dentre as vantagens do gerenciamento de projetos a principal é que ele não é restrito apenas para projetos gigantescos, complexos e custosos, ele pode ser aplicado em projetos de qualquer complexidade, tamanho, orçamento, em qualquer área. Conforme diz o PMI (2017) a gestão de projetos eficaz auxilia indivíduos, grupos e organizações a:

- Atingirem os objetivos do negócio;
- Atenderem as expectativas das partes interessadas;
- Serem mais previsíveis;
- Aumentarem suas condições de sucesso;
- Entregarem os produtos certos no momento certo;
- Solucionarem problemas e questões;
- Responderem a riscos rapidamente;
- Otimizarem a utilização dos recursos organizacionais;
- Identificarem, recuperarem ou eliminarem projetos com problemas;
- Gerenciarem restrições (por exemplo, escopo, qualidade, cronograma, custos, recursos);
- Balancearem a atuação de restrições do projeto (por exemplo, o aumento de escopo pode aumentar custos ou o prazo);
- Gerenciarem melhor as mudanças.

Vale ressaltar que O PMI publicou o PMBOK, isto é, um guia que traz um conjunto de conhecimentos e boas práticas reconhecidas em gerenciamento de projetos.

2.3 Project Management Body of Knowledge (PMBOK)

O PMBOK é um guia baseado em várias áreas e processos que organizam o trabalho a ser realizado durante o projeto. Os processos se relacionam e interagem segundo uma lógica definida para a condução do trabalho, realizada através de entradas, ferramentas e técnicas e saídas.

Segundo Morris (2001), além do PMBOK do PMI, outros institutos seguem seus próprios corpos de conhecimentos da gestão de projetos. Basicamente, a diferença entre o PMI e os outros institutos está em o PMBOK focar nos processos genéricos necessários para concluir um projeto no “escopo”, “prazo”, “custo” e “qualidade” especificados, enquanto os demais estendem a visão das disciplinas direcionando-as para ambos os contextos da

gestão de projetos, da tecnológica, do comercial e das demandas da gestão geral, o que consideram ser importante para avaliar o sucesso de um projeto.

Para o desenvolvimento dos projetos, usualmente ocorre a divisão em fases, visando um melhor controle e uma adequada ligação entre cada fase e seus processos. O ciclo de vida do projeto define as fases que conectam o início de um projeto ao seu final (PMBOK, 2004). À medida que o projeto passa por essas fases, o montante cumulativo de recursos e tempo dispendidos aumentará, e o prazo e recursos restantes diminuirão. Esta série de fases é conhecida como o ciclo de vida do projeto (KEELLING, 2005).

De acordo com Maximiano (2002), Vargas (2005), Keelling (2005) e Menezes (2003), o número de fases de um projeto pode variar, porém, todas elas abrangem, aproximadamente, a mesma gama de atividades, considerando cinco fases características:

- **Concepção ou início:** o ponto de partida, que pode ser uma semente de uma ideia, uma consciência da necessidade ou um desejo de algum desenvolvimento ou melhoria importantes (KEELLING, 2005). Marca a germinação da ideia do projeto, de seu nascimento até a aprovação da proposta para sua execução (MENEZES, 2003). Nesse momento é desenvolvido o Termo de abertura do projeto (TAP), bem como definido um escopo preliminar (PMBOK, 2004).
- **Planejamento ou estruturação:** na fase de detalhamento do projeto a preocupação central é com a estruturação e viabilização operacional do projeto (MENEZES, 2003). Inclui os objetivos e metas, definição do gerente do projeto, cronogramas, atividades, alocação de recursos, explicitação dos diversos produtos de cada etapa, as interfaces, análise de custo, teste com protótipos. Nessa fase, os planos auxiliares de comunicação, qualidade, riscos, aquisições e recursos humanos também são desenvolvidos (VARGAS, 2005);
- **Implementação ou execução:** fase em que os planos são postos em operação e a maior parte dos recursos financeiros e humanos é consumida. A eficiência do trabalho estará diretamente associada à qualidade dos planos já formulados, à eficácia da administração, tecnologia, liderança e controle (KEELLING, 2005);
- **Monitoramento e controle:** é a fase que acontece paralelamente ao planejamento operacional e à execução do projeto. Tem como objetivo acompanhar e controlar aquilo que está sendo realizado pelo projeto, de modo que ações corretivas e preventivas sejam propostas no menor espaço de tempo possível após a detecção da anormalidade (VARGAS, 2005);

- **Conclusão ou finalização:** preparação para a conclusão e entrega dos trabalhos, em geral seguida de avaliações de auditores internos ou externos. Nessa fase é feita a transferência dos recursos e responsabilidades da equipe de projeto para a organização.

Para melhor desenvolvimento dos projetos, o guia PMBOK (2013) agrupa as atividades e tarefas envolvidas na gestão de projetos em dez áreas de conhecimento: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas. Elas interagem de forma integrada para cumprir as funções de planejamento, organização, motivação, direção e controle da gestão de projetos.

- Gerenciamento de integração do projeto: processos e atividades que integram os diversos elementos do gerenciamento de projetos, que são identificados, definidos, combinados, unificados e coordenados dentro dos grupos de processos de gerenciamento de projetos;
- Gerenciamento do escopo do projeto: processos envolvidos na verificação de que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o trabalho necessário, para que seja concluído com sucesso;
- Gerenciamento de tempo do projeto: processos relativos ao término do projeto no prazo correto;
- Gerenciamento do custo do projeto: processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos, de modo que o projeto termine dentro do orçamento aprovado;
- Gerenciamento da qualidade do projeto: processos envolvidos na garantia de que o projeto irá satisfazer os objetivos para os quais foi realizado;
- Gerenciamento de recursos humanos do projeto: processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto;
- Gerenciamento das comunicações do projeto: processos relativos à geração, coleta, disseminação, armazenamento e destinação final das informações do projeto de forma oportuna e adequada;
- Gerenciamento de riscos do projeto: processos relativos à realização do gerenciamento de riscos em um projeto;
- Gerenciamento de aquisições do projeto: processos que compram ou adquirem produtos, serviços ou resultados, além de processos de gerenciamento de contratos;

- Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto: processos exigidos para identificar quem pode impactar ou ser impactado pelo projeto, para analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e para desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para um eficaz engajamento nas decisões e execução do projeto.

Por fim, gerenciar projetos com eficiência constitui não apenas um grande desafio dos dias atuais, mas é o fator crítico para o sucesso e para a sobrevivência das empresas. Outro fator crítico é retenção dos talentos.

2.4. Retenção de Talentos

O sucesso das empresas depende de três tipos de capital: o capital humano, o capital físico e o capital organizacional (BARNEY; WRIGHT, 1998). Com a crescente modernização tecnológica e consequente rapidez na partilha de informação, o capital humano assumiu maior importância. As pessoas se tornaram um dos grandes diferenciais dentro da empresa.

Portanto, gerir talento humano está se tornando indispensável para o sucesso das organizações. Ter pessoas não significa necessariamente ter talentos. E qual a diferença entre pessoas e talentos? Um talento é sempre um tipo especial de pessoa. E nem sempre toda pessoa é um talento. Para ter talento a pessoa precisa ter algum diferencial que a valorize (CHIAVENATO; 2004).

Para Michaels, Handfield e Axelrod (2002), o talento é um conjunto de aptidões que uma pessoa possui, ou seja, os seus dons, habilidades, conhecimento, inteligência, experiência, atitude, carácter e impulsos inatos, assim como a sua capacidade de apreender e desenvolver-se. Nesse sentido, para Chiavenato (1999), o talento nas organizações são pessoas que pensam, interpretam, avaliam, raciocinam, decidem e agem, levando a organização ao sucesso, onde o conhecimento se tornou o recurso mais importante.

Não obstante, para Armstrong (2006), o talento é uma característica dos indivíduos que fazem a diferença no desempenho organizacional, seja através de sua contribuição imediata ou a longo prazo, demonstrando os mais altos níveis de potencial.

Nesse contexto, a organização viável, do ponto de vista de recursos humanos, é aquela que não apenas capta e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização (CHIAVENATO, 2003). Reter talentos é o esforço despendido

na tentativa de mantê-los satisfeitos e comprometidos com os resultados da empresa em que trabalham e que gere motivação para não as deixar (MENDONÇA; 2002).

Existem desvantagens na saída de colaboradores ou na falha da organização em retê-los, tais como (YAMAMOTO, 2011):

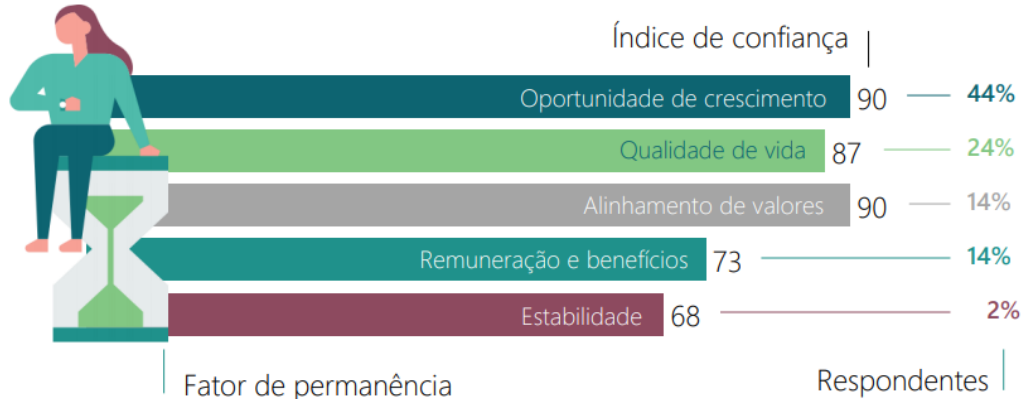
- No curto prazo, existem custos relacionados com a formação de novos funcionários, diminuição da produção e desmotivação;
- No longo prazo, a perda de conhecimento específico organizacional, competência e *know-how* adquiridos pelo funcionário durante sua passagem pela empresa.

2.5. Fatores de retenção

A melhor forma de aumentar a retenção dos trabalhadores é perceber o que eles pretendem da organização e proporcionar alguns incentivos. Cada funcionário tem necessidades distintas aos quais a organização deverá atender de acordo com os seus limites. Desta forma, a organização mostra aos funcionários como eles são valiosos (JAMES; MATHEW, 2012).

Um estudo realizado pela *Great Place to Work* em 2019 (Figura 1) mostrou que as empresas com oportunidades de crescimento, qualidade de vida e alinhamento de valores são as que mantêm seus funcionários mais satisfeitos, ou seja, com índices de confiança mais elevados, assim, com maiores chances de reter seus talentos.

Figura 1 – Relação entre fator de permanência e índice de confiança



Fonte: GPTW (2019)

Não obstante, segundo Câmara, Guerra e Rodrigues (2007), vários fatores podem influenciar a retenção de um talento, como: o desenvolvimento permanente, o sistema de

recompensas adequado às características do talento, ao seu valor e ao seu impacto no negócio, bem como a manutenção da equidade interna e externa.

Para os autores, no que diz respeito à motivação, devem ser consideradas variáveis objetivas e subjetivas. Nas objetivas inclui a justiça no sistema de recompensas, a clareza no sistema de gestão de desempenho, a garantia de condições de higiene e segurança no trabalho e ainda os processos e sistemas de gestão geral e de recursos humanos (RH) que permitam o alinhamento e integração entre os objetivos de negócio e as responsabilidades funcionais. Nas variáveis subjetivas inclui a gestão da cultura que motivará para a ação e para o compromisso, bem como o salário emocional, ou seja, a manutenção do equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional.

Nessa mesma linha, De Vos e Meganck (2009) perceberam que os estímulos relacionados com a gestão da carreira devem ser considerados como fator base para a retenção, assim como a satisfação com o trabalho, as recompensas financeiras, o ambiente social e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Desse modo, outro autor denominado Herzberg (1997) desenvolveu a Teoria dos Fatores Motivadores, bastante conhecida e utilizada, que aborda a questão da satisfação no trabalho em termos dos fatores que causam motivação (motivadores) e aqueles que causam desmotivação (higiene):

- Fatores Higiênicos: fatores extrínsecos que provocam a desmotivação pela falta de atendimento às necessidades primárias do trabalhador (segurança, salário, relacionamentos, ambiente de trabalho e políticas da empresa);
- Fatores Motivadores: fatores intrínsecos que promovem a motivação pela ação destes fatores na satisfação das necessidades superiores do trabalhador (reconhecimento, desenvolvimento, responsabilidade, crescimento e realização pessoal).

Para Herzberg (1997) não se pode melhorar a satisfação no trabalho aprimorando qualquer um dos fatores de higiene; só se pode melhorá-la através do aumento dos motivadores. Assim, a existência de fatores higiênicos não leva à motivação, mas remove as causas de insatisfação. Apenas com a presença de fatores motivadores, desde que existam os de higiene, é que se pode gerar a motivação no trabalho.

A motivação continua sendo um problema o qual as empresas se deparam neste mundo competitivo. A questão da motivação pode até ser mais importante hoje. Assim, a teoria fornece uma orientação para as organizações e um lembrete para analisar todas as partes

do trabalho quando se considera maneiras de motivar as pessoas. Os fatores destacados por Herzberg não são diferentes do que as pessoas desejam no trabalho hoje – desafios, reconhecimento, remuneração adequada e um ambiente de trabalho agradável. É, ainda, importante considerar as duas naturezas dos seres humanos (SIEMENS, 2005).

Outro ponto importante é saber quais funcionários a empresa precisa manter mais motivados e, conseqüentemente, retê-los. Para isso, as organizações utilizam diferentes processos de Avaliação de *performance* a fim de identificar seus talentos.

2.6. Avaliação de *Performance*

A avaliação de *performance* (AVP) é um processo que busca mensurar o desempenho do funcionário e pode ser entendido como o grau alcançado referente aos requisitos do trabalho (BOUDREAU; MILKOVICH, 2000). Para Carvalho e Nascimento (1997), a AVP é um conjunto de técnicas para obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho no trabalho.

É importante que a AVP seja sempre uma análise crítica sobre a lacuna existente entre a expectativa de desempenho, seja da organização ou do indivíduo, e o seu real desempenho, realizada a partir de critérios e orientação para o mérito, disseminados e entendidos por todos os funcionários (SIQUEIRA, 2002). Para Rummler e Brache (1992), dois critérios importantes são: (1) a aderência dos funcionários as competências da empresa e (2) o ambiente de trabalho.

Para a realização dessa análise crítica, a Matriz Nine Box é bastante utilizada. Isso, porque ela permite a visualização clara, simples e objetiva do desempenho e do potencial de cada funcionário, proporcionando a tomada de ações assertivas (LEME; 2014).

A Matriz Nine Box nada mais é do que uma matriz 3x3 que gera 9 caixas, onde cada profissional, depois de avaliado, é posicionado em uma caixa. Para todos os Box da Matriz existe uma interpretação analítica que pressupõe uma ação a ser adotada com aquele profissional (LEME; 2014).

Mesmo na área de Gente se faz necessário a padronização de processos com o objetivo de manter atualizados os registros que garantam a continuidade do conhecimento dentro da empresa.

2.7. Padronização de Processos

Processo é um grupo de tarefas interligadas logicamente que utilizam os recursos da organização para gerar os resultados definidos e apoiar os seus objetivos (HAMMER; CHAMPY; 1994; HARRINGTON; 1997).

Já o mapeamento de processo tem como principal objetivo esboçar de forma gráfica as etapas do processo (AGUIAR; 2002). Para o autor, a visualização do processo pode ajudar a:

- Documentar e facilitar o entendimento do funcionamento do processo;
- Identificar os subprocessos críticos em relação ao problema;
- Identificar o que não é e o que é controlado nos subprocessos críticos;
- Ser referência para os estudos que são realizados com o objetivo de identificar as causas do problema a ser resolvido.

Quando um processo é padronizado, as perdas são efetivamente reduzidas. A documentação dos processos é uma decisão que todas as organizações deveriam adotar, com o objetivo de manter atualizados os registros que garantam a sua sobrevivência e, ao mesmo tempo, permitir a execução de esforços visando a sua perpetuação (MENDONÇA; 2010). O estabelecimento de fluxogramas é essencial para a padronização e para o entendimento de processos (GOMES; 2009).

Por fim, ao relatar toda essa teoria, se faz necessário à sua aplicação na prática, dando continuidade à pesquisa.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo apresenta o método utilizado para atingir os objetivos traçados, descrevendo a classificação, a área e as fases da pesquisa.

3.1 Classificação da pesquisa

Para Freitas e Prodanov (2009), as pesquisas científicas podem ser classificadas quanto à natureza, à abordagem, aos objetivos e aos procedimentos metodológicos.

1. **Natureza:** aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos a partir da aplicação prática, visando a resolução de problemas específicos (GERHARDT e SILVEIRA, 2009);
2. **Abordagem:** qualitativa, pois analisa, através de observações e reuniões, as condições contextuais em que as pessoas estão inseridas, baseado em conceitos existentes de estudos (YIN, 2001);
3. **Objetivos:** exploratória, pois busca gerar uma maior familiaridade com os fatos e fenômenos relacionados ao problema (FONTELLES et al., 2009);
4. **Procedimentos metodológicos:** estudo de caso, pois foi conduzida na empresa pela autora deste trabalho, sendo a responsável pela implantação e acompanhamento do projeto/processo no Grupo. Para Yin (2001) um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

3.2. Área da Pesquisa

O estudo de caso foi realizado em uma empresa com 30 anos de atuação no mercado paraibano. Inicialmente, era uma empresa familiar, mas, no final de 2014, seus proprietários tomaram a decisão de associar sua companhia a um fundo de investimentos pioneiro em *Private Equity* no Brasil.

Desde então, tornou-se um Grupo com abrangência nacional, atuando no mercado hospitalar em setores público (federal, estadual e municipal) e privado (planos de saúde, clínicas e hospitais). O *core business* do negócio é a distribuição de medicamentos e o seu principal produto são medicamentos oncológicos e de alta complexidade, porém, possui três áreas de atuação (Quadro 1).

Quadro 1 - Áreas de atuação

Medicamentos	Materiais	Serviços
Vendem e distribuem medicamentos éticos e genéricos dos maiores laboratórios do mundo.	Comercializam e distribuem grandes marcas de materiais médicos hospitalares e uma vasta linha de produtos descartáveis.	Oferecem serviços personalizados de logística hospitalar, como o gerenciamento completo do estoque de seus clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Hoje, o Grupo possui 11 Centros de Distribuição (CDs), conseguindo alcançar os 27 estados do país, atendendo um total 4120 hospitais e clínicas com mais de 2200 produtos em catálogos. Além dos CDs, também possui 7 unidades de negócios responsáveis pelo suporte da venda e da distribuição dos produtos, bem como 6 lojas de varejo destinadas a pessoas físicas. Para isso, conta com a colaboração de 570 funcionários espalhados pelo Brasil.

3.3. Fases da Pesquisa

Inicialmente, foi realizada uma revisão da literatura sobre os principais conceitos norteadores dessa pesquisa, isto é, projetos, gestão de projetos, PMBOK, retenção de talentos, fatores de retenção, avaliação de *performance* e padronização de processos.

Na sequência foram definidas as fases utilizadas na pesquisa, baseado na metodologia PMBOK (Figura 2):

Figura 2 – Metodologia PMBOK



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Etapa 1 – Concepção

a) Elaboração do Termo de Abertura de Projetos (TAP) – Foram realizadas reuniões entre a equipe do projeto para definir propósito, cenário atual, meta principal, objetivos, escopo, principais entregáveis, principais riscos, áreas afetadas, orçamento e impacto tecnológico. Após as reuniões, a autora desse trabalho que é estagiária na empresa ficou responsável por consolidar todas as informações.

b) Validações – Para conseguir as validações era enviado previamente por e-mail a TAP e marcada uma reunião com gerentes e diretores. Foi necessária a validação da aquisição de um sistema tanto com a área de Planejamento Financeiro quanto com a de Tecnologia da Informação (TI). Nesse momento, a autora desse trabalho era responsável por defender o projeto e sanar dúvidas, de forma a buscar a aprovação final da TAP com a alta liderança da empresa.

Etapa 2 – Planejamento

a) Elaboração da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) - A autora levantou as frentes de trabalho e as entregáveis. Na sequência, apresentou para os outros membros da equipe. Nesse momento, algumas modificações foram realizadas.

b) Construção da matriz de riscos – Os riscos foram levantados por toda a equipe durante uma reunião, onde cada pessoa escreveu em *post-its* os riscos que identificava, depois os

post-its foram agrupados por afinidade, por sua vez, cada grupo de afinidade foi consolidado em apenas um risco. O cálculo da chance de o risco acontecer e do seu impacto, foi feito em conjunto, isto é, abriu o *excel* com a matriz de riscos e discutiu-se cada caso até chegar em um consenso.

c) Construção da rede de atividades – Quando a autora criou a EAP, também criou a rede de atividades, sendo validada com os outros membros da equipe.

d) Construção do cronograma de atividades – Após a criação da EAP e da rede de atividades, a autora montou uma sugestão de cronograma. Esse cronograma também foi apresentado, modificado e validado pelos outros membros da equipe em reunião.

e) Aprovação do planejamento do projeto – A autora desse trabalho tinha comitês mensais com a diretoria para apresentar o desenvolver desse projeto. Em um desses comitês, foi apresentado todo o planejamento e, assim, validado pela diretoria.

Etapa 3 – Execução

a) Execução e monitoramento das atividades – Cada atividade levantada no cronograma era acompanhada pela autora do projeto no prazo acordado.

Etapa 4 – Finalização

a) Apresentação dos resultados finais – Como dito anteriormente, mensalmente era realizado comitês mensais para a diretoria. Em um dos comitês, foi apresentado os resultados finais.

b) Documentação e monitoramento dos indicadores do projeto – A documentação foi realizada através da padronização dos processos. Essa padronização foi alcançada através da política escrita pela autora e pela criação de fluxograma através do *software Bizagi Modeler*, *software* de modelagem de processos. Além disso, mensalmente, era feito um *report* dos indicadores do projeto.

No Quadro 2, é possível visualizar de forma sistemática a correlação entre as fases realizadas na pesquisa de campo e os métodos utilizados, assim como os documentos elaborados.

Quadro 2 - Metodologia da Pesquisa de Campo

PMBOK	Etapa	Métodos Utilizados	Documentos Elaborados
Etapa 1 - Concepção	Elaboração da TAP	Reuniões entre a equipe do projeto para definir cada tópico da TAP. Após as reuniões, a autora desse trabalho ficou responsável por consolidar todas as informações na TAP.	Capítulo 4.1. PMBOK: Etapa 1 – Concepção – Concepção - 4.1.1.
	Validações	Envio prévio da TAP por e-mail e, na sequência, realizadas reuniões. Nesse momento, a autora desse trabalho era responsável por defender o projeto e sanar dúvidas.	Capítulo 4.1. Etapa 1 – Concepção - 4.1.2. - 4.1.3. - 4.1.4. - 4.1.5.
Etapa 2 – Desenvolvimento	Elaboração da EAP	A autora desse trabalho levantou as frentes de trabalho e as entregáveis. Na sequência, apresentou para os outros membros da equipe. Nesse momento, algumas modificações foram realizadas.	Capítulo 4.2. PMBOK: Etapa 2 – Desenvolvimento - 4.2.1.
	Construção da matriz de riscos	Os riscos foram levantados por toda a equipe durante uma reunião. O cálculo da chance de o risco acontecer e do seu impacto, foi feito em conjunto, isto é, abriu o <i>excel</i> com a matriz de riscos e discutiu-se cada caso até chegar em um consenso.	Capítulo 4.2. PMBOK: Etapa 2 – Desenvolvimento - 4.2.2.
	Construção da rede de atividades	A autora criou a rede de atividade e validou com os outros membros da equipe em reunião.	Capítulo 4.2. PMBOK: Etapa 2 – Desenvolvimento - 4.2.3.
	Construção do cronograma de atividades	A autora montou uma sugestão de cronograma. Esse cronograma também foi apresentado, modificado e validado pelos outros membros da equipe em reunião.	Capítulo 4.2. PMBOK: Etapa 2 – Desenvolvimento - 4.2.4.

PMBOK	Etapa	Métodos Utilizados	Documentos Elaborados
	Aprovação do planejamento do projeto	A autora desse trabalho tinha comitês mensais com a diretoria para apresentar o desenvolver desse projeto. Em um desses comitês, foi apresentado todo o planejamento e, assim, validado.	Capítulo 4.2. PMBOK: Etapa 2 – Desenvolvimento - 4.2.
Etapa 3 – Execução	Execução e monitoramento das atividades	Cada atividade levantada no cronograma era acompanhada pela autora do projeto no prazo acordado.	Capítulo 4.3. PMBOK: Etapa 3 – Execução – 4.3.1 – 4.3.2 – 4.3.3 – 4.3.4 – 4.3.5
Etapa 4 – Finalização	Apresentação dos resultados finais	Em um dos comitês, foi apresentado os resultados finais.	Capítulo 4.4 PMBOK: Etapa 4 – Finalização – 4.4.1
	Documentação e monitoramento dos indicadores do projeto	A documentação foi realizada através da padronização dos processos. Essa padronização foi alcançada através da política escrita pela autora e pela criação de fluxograma através do <i>software Bizagi Modeler</i> , <i>software</i> de modelagem de processos. Além disso, mensalmente, era feito um <i>report</i> dos indicadores do projeto.	Capítulo 4.4 PMBOK: Etapa 4 – Finalização – 4.4.2

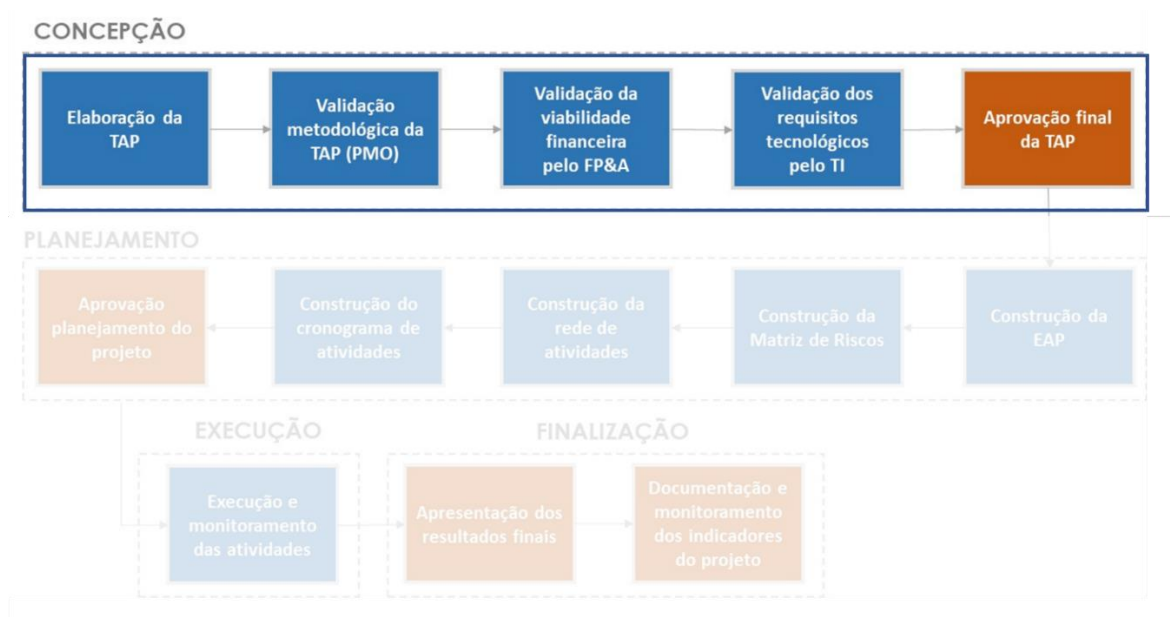
Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. PMBOK: Etapa 1 – Concepção

A concepção (Figura 3) é a primeira etapa da metodologia PMBOK, composta por: Elaboração da TAP, Validação metodológica da TAP (PMO); Validação da viabilidade financeira pelo FP&A; Validação dos requisitos tecnológicos pelo TI e Aprovação final da TAP.

Figura 3 - Etapa 1: Concepção



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

4.1.1. Elaboração do Termo de Abertura de Projeto (TAP)

Com a elaboração da TAP (conforme exemplo na Figura 4) foi possível determinar:

Propósito do Projeto: Reter e motivar pessoas de aposta (*people bet*) para manter o *pipeline* e o conhecimento tácito do Grupo.

Cenário Atual: O crescimento exponencial do Grupo está atrelado às rápidas mudanças na estrutura da empresa e no conjunto de funcionários. A partir desse cenário, surgiu a necessidade de reter e de motivar as pessoas de aposta. Nesse contexto, as *people bet* são divididas entre potenciais e imperdíveis.

O projeto traz como benefícios a retenção de pessoas com possibilidade de crescimento, a criação da trilha de carreira, a minimização dos impactos da saída de um *people bet* e a diminuição de gaps de conhecimento, de habilidade e de atitude. Com isso, o Grupo diminuirá as incertezas em relação ao futuro, podendo tomar decisões mais assertivas.

Figura 4 – TAP do Projeto

Anexo 2 – POLÍTICA DE PROJETOS																								
TERMO DE ABERTURA DE PROJETOS - TAP																								
1. Propósito do Projeto Reten e preparar pessoas de aposta (people bet) para manter o pipeline e o conhecimento tático do Grupo. 2. Cenário atual O crescimento exponencial do Grupo está atrelado às rápidas mudanças na estrutura da empresa e no conjunto de funcionários. A partir desse cenário, surgiu a necessidade de reten e as pessoas de aposta, nesse contexto, as people bet são divididas entre talentos e impediáveis. O projeto traz como benefícios a retenção de pessoas com possibilidade de crescimento, a criação da trilha de carreira, a minimização dos impactos da saída de um people bet e a diminuição de gaps de conhecimento, de habilidade e de atitude. Com isso, o Grupo diminuirá as incertezas em relação ao futuro, podendo tomar decisões mais assertivas. 3. Meta principal <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">KPI:</th> <th style="width: 33%;">Memória de Cálculo:</th> <th style="width: 33%;">Meta do indicador</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>% de Turnover people bet</td> <td>People bet desligados no mês / People bet ativos no mês anterior</td> <td>10% ao ano</td> </tr> </tbody> </table> 4. Objetivos SMART • Meta: Retenção das people bet • KPI: % turnover talentos • KPI: % turnover especiais • Responsável: Área de Gente • Meta: Realização do PDI • KPI: % de PDI • Responsável: Área de Gente			KPI:	Memória de Cálculo:	Meta do indicador	% de Turnover people bet	People bet desligados no mês / People bet ativos no mês anterior	10% ao ano																
KPI:	Memória de Cálculo:	Meta do indicador																						
% de Turnover people bet	People bet desligados no mês / People bet ativos no mês anterior	10% ao ano																						
5. Escopo <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Dentro de escopo</th> <th style="width: 50%;">Fora de escopo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> - Mapeamento das people bet; - Alinhamento com os diretores; - Direcionamento das people bet; - Ações de desenvolvimento. </td> <td> - Análises fora do ciclo da AVP. </td> </tr> </tbody> </table> 6. Principais entregáveis • Mapeamento dos people bet; • Cálculo do % de blindagem de cada people bet; • Plano de blindagem individual; • Direcionamento dos people bet; • Criação do processo people bet. 7. Principais Riscos • Saída de um people bet; • Saída de um backup da people bet. 8. Dono e Sponsor <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <tbody> <tr> <td>Nome do Dono: Nathalia Moura</td> <td>Nome do Sponsor: Aline Sueth</td> </tr> <tr> <td>Área: Gente e Gestão</td> <td>Área: Gente e Gestão</td> </tr> <tr> <td>Cargo: Jovem Talento</td> <td>Cargo: Diretor</td> </tr> </tbody> </table> 9. Equipe do projeto <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <tbody> <tr> <td>Nome: Rany Alves</td> <td>Nome: Danielle Figueiredo Evangelista</td> </tr> <tr> <td>Área: Gente e Gestão</td> <td>Área: Gente e Gestão</td> </tr> <tr> <td>Cargo: Especialista</td> <td>Cargo: Coordenador</td> </tr> <tr> <td>Nome: Rafaela Queiroz</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Área: Gente e Gestão</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cargo: Analista</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> 10. Áreas afetadas O projeto abrange todas as áreas da empresa, impactando positivamente através da criação de planos de blindagem individuais.			Dentro de escopo	Fora de escopo	- Mapeamento das people bet; - Alinhamento com os diretores; - Direcionamento das people bet; - Ações de desenvolvimento.	- Análises fora do ciclo da AVP.	Nome do Dono: Nathalia Moura	Nome do Sponsor: Aline Sueth	Área: Gente e Gestão	Área: Gente e Gestão	Cargo: Jovem Talento	Cargo: Diretor	Nome: Rany Alves	Nome: Danielle Figueiredo Evangelista	Área: Gente e Gestão	Área: Gente e Gestão	Cargo: Especialista	Cargo: Coordenador	Nome: Rafaela Queiroz		Área: Gente e Gestão		Cargo: Analista	
Dentro de escopo	Fora de escopo																							
- Mapeamento das people bet; - Alinhamento com os diretores; - Direcionamento das people bet; - Ações de desenvolvimento.	- Análises fora do ciclo da AVP.																							
Nome do Dono: Nathalia Moura	Nome do Sponsor: Aline Sueth																							
Área: Gente e Gestão	Área: Gente e Gestão																							
Cargo: Jovem Talento	Cargo: Diretor																							
Nome: Rany Alves	Nome: Danielle Figueiredo Evangelista																							
Área: Gente e Gestão	Área: Gente e Gestão																							
Cargo: Especialista	Cargo: Coordenador																							
Nome: Rafaela Queiroz																								
Área: Gente e Gestão																								
Cargo: Analista																								

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

A meta principal está exposta no Quadro 3:

Quadro 3 – Meta principal

KPI	Memória de Cálculo	Meta do indicador
% de <i>Turnover people bet</i>	<i>People bet</i> desligados no mês / <i>People bet</i> ativos no mês anterior	10% ao ano

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Os objetivos são:

- Meta: Retenção das *people bet*
- KPI: % *turnover* talentos
- KPI: % *turnover* imperdíveis
- Responsável: Área de gente

O Escopo está exposto no Quadro 4:

Quadro 4 - Escopo

Dentro de escopo	Fora de escopo
- Mapeamento dos <i>people bet</i>; - Validação dos <i>people bet</i>; - Direcionamento dos <i>people bet</i>; - Padronização.	- Análises fora do ciclo da AVP.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

As principais entregáveis são:

- Avaliação de *performance*;
- Pré-reunião de gente;
- Reunião de gente;
- Avaliação do % de blindagem de cada *people bet*;
- Criação do plano de blindagem individual;
- Direcionamento dos potenciais e imperdíveis;
- Criação de fluxograma e de política.

Os principais riscos são:

- Saída de um *people bet*;
- Saída de um *backup* do *people bet*;
- Gerentes e diretores não entenderem a importância do plano de blindagem.

As principais áreas afetadas são:

O projeto abrange todas as áreas do Grupo, impactando positivamente através da criação de planos de blindagem individuais.

O orçamento do projeto inclui:

- Despesas com a plataforma *Efficient*.

O principal impacto tecnológico é:

O projeto contará com a plataforma *Efficient* para auxiliar em todo o processo de avaliação.

4.1.2. Validação metodológica da TAP (PMO)

A TAP foi validada pela gerente e pela diretora da área de Gente, bem como pela área de Projetos do Grupo. Na sequência foi buscada a aprovação do FP&A e do TI para garantir a execução do projeto.

4.1.3. Validação da viabilidade financeira pelo FP&A

A área de planejamento financeiro e análises (FP&A – *Financial Planning and Analysis*) validou o orçamento solicitado para aquisição da plataforma *Efficient*. Assim, a plataforma pôde ser adquirida. Mas, visando garantir a melhor aquisição, foi buscado a aprovação do TI.

4.1.4. Validação dos requisitos tecnológicos pelo TI

O TI (Tecnologia da Informação) analisou as funcionalidades da plataforma, bem como as necessidades relacionados ao sistema para o seu funcionamento, validando, na sequência, a aquisição.

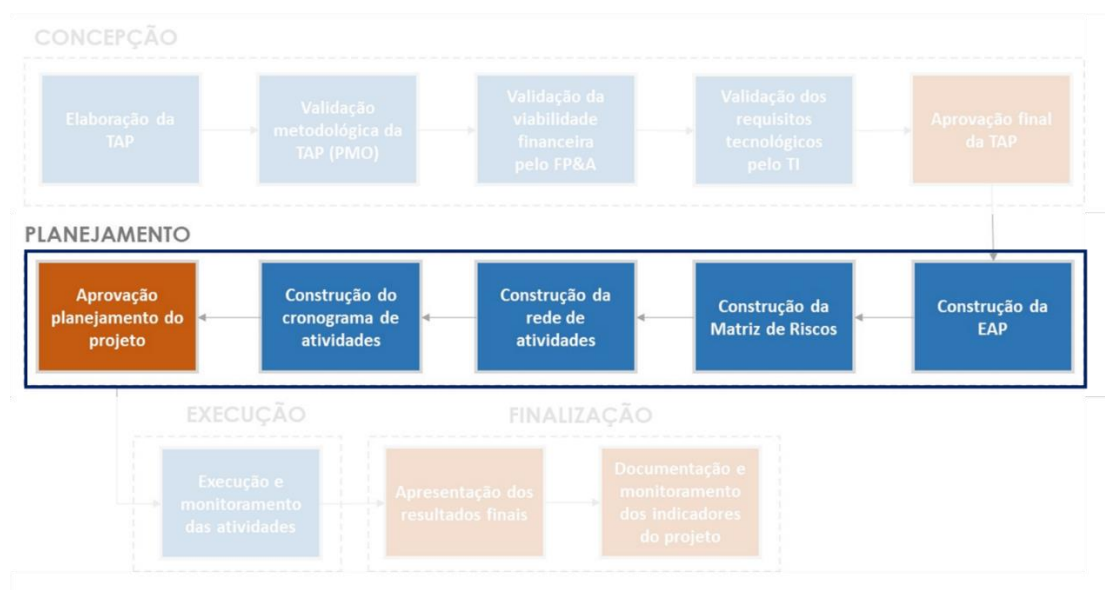
4.1.5. Aprovação final da TAP

Por fim, a TAP foi aprovada e o projeto deu continuidade.

4.2. PMBOK: Etapa 2 – Desenvolvimento

O desenvolvimento (Figura 5) é a segunda etapa da metodologia PMBOK, composta por: Construção da EAP, Construção da matriz de riscos, Construção da rede de atividades, Construção do cronograma de atividades e Aprovação do planejamento do projeto.

Figura 5 - Etapa 2: Desenvolvimento

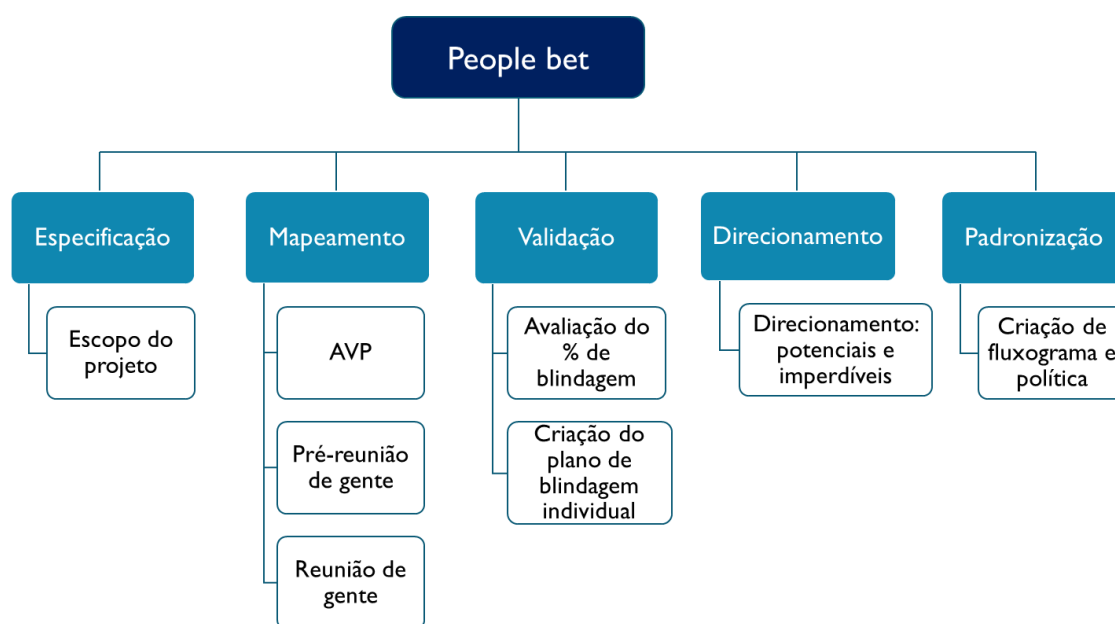


Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

4.2.1. Construção da EAP

A EAP foi dividida em cinco frentes de trabalho (Figura 6): Especificação, Mapeamento, Validação, Direcionamento e Padronização.

Figura 6 - Construção do EAP



Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Por sua vez, cada frente foi dividida em entregáveis, isto é:

Frente I – Especificação, composta por: Escopo do projeto;

Frente II – Mapeamento, composta por: Avaliação de *performance*; Pré-reunião de gente e Reunião de gente;

Frente III – Validação, composta por: Avaliação do % de blindagem e Criação do plano de blindagem individual;

Frente IV – Direcionamento, composta por: Direcionamento – potenciais e imperdíveis.

Frente V – Padronização, composta por: Criação de fluxograma e política.

4.2.2. Construção da Matriz de Riscos

O risco é calculado através do cruzamento da probabilidade de acontecer com o impacto causado caso acontecesse (Figura 7). Isso é feito através de uma planilha no *excel*. A escala utilizada é: muito baixo – baixo – médio – alto – muito alto.

Figura 7 – Escala de riscos

Probabilidade	Muito alta					
	Alta				1	
	Média					
	Baixa					
	Muito Baixa					
		Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
		Impacto				

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Três riscos foram levantados (Figura 8) e foram propostas ações, sendo:

- (1) Saída de um *people bet* – risco extremo e será a prioridade, pois tem uma probabilidade alta e um alto impacto. Para sanar esse risco é necessário criar e, principalmente, cumprir o plano de blindagem individual;
- (2) Saída de um *backup* do *people bet* – risco alto, pois tem uma alta probabilidade e um impacto médio. Para sanar esse risco é necessário criar e cumprir ações de retenção;
- (3) Gerentes e diretores não entenderem a importância do plano de blindagem – risco moderado, pois tem uma probabilidade baixa e um impacto médio. Para sanar esse risco foi explicado sobre o projeto e a sua importância na reunião de líderes.

Figura 8 – Matriz de Riscos

n°	Descrição do Risco*	Probabilidade*	Impacto*	Risco*	Ação Necessária*	Prioridade*
1	Saída de um <i>people bet</i>	Alta	Alto	Extremo	Criar e cumprir plano de blindagem individual	1
2	Saída de um <i>backup</i> do <i>people bet</i>	Alta	Médio	Alto	Criar e cumprir ações de retenção	
3	Gerentes e diretores não entenderem a importância do plano de blindagem	Baixa	Médio	Moderado	Explicar sobre o projeto e sua importância na reunião de líderes	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

4.2.3. Construção da rede de atividades

A rede de atividades tem como objetivo mostrar os predecessores de cada entregável definida na EAP (Figura 9). Isto é, algumas atividades têm como pré-requisito a finalização de outra atividade. Por exemplo, só era possível iniciar a Pré-reunião de gente após finalizar a avaliação de *performance*, assim, a AVP servia de input para a Pré-reunião de gente. O mesmo acontece com a Reunião de gente que só podia ser iniciada quando a Pré-reunião de gente fosse finalizada.

Figura 9 – Rede de atividades

n	Frente de Trabalho	Entregável	Predecessor
1	Especificação	Escopo do projeto	Início (sem predecessor)
2	Mapeamento	Avaliação de performance	Início (sem predecessor)
3	Mapeamento	Pré reunião de gente	2
4	Mapeamento	Reunião de gente	3
5	Validação	Avaliação do % de blindagem	4
6	Validação	Criação do plano de blindagem individual	5
7	Direcionamento	Direcionamento: potenciais e imperdíveis	6
8	Padronização	Criação de fluxograma e política	7

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

4.2.4. Construção do cronograma de atividades

Prosseguindo, foi criado um cronograma de atividades (Figura 10), onde cada entregável foi detalhada em atividades. Além disso, foi determinado um início e fim previsto, bem como um início e fim real, por fim, o *status*.

Figura 10 – Cronograma de atividades

Cronograma do Projeto					Cadastro de Marcos		Baseline			
K	Tipo *	ID	SI	% Atividade	Início previsto	Fim previsto	Início Re	Fim real	Status	
1	Frente	1	100%	100% - Especificação	1-abr-19	5-abr-19	1-abr-19	5-abr-19	Concluído	
2	Entregável	1.1	100%	100% - Escopo do projeto	1-abr-19	5-abr-19	1-abr-19	5-abr-19	Concluído	
3	Atividade	1.1.0.1	100%	100% Criação da TAP	1-abr-19	5-abr-19	1-abr-19	5-abr-19	Concluído	
4	Frente	2	100%	100% - Mapeamento	5-abr-19	27-dez-19	20-fev-19	30-out-19	Concluído	
5	Entregável	2.1	100%	100% - Avaliação de performance	5-abr-19	18-abr-19	5-abr-19	18-abr-19	Concluído	
6	Atividade	2.1.0.1	100%	100% Realizar a avaliação de performance	3-jun-19	2-jul-19	5-jun-19	5-jul-19	Concluído	
7	Atividade	2.1.0.2	100%	100% Realizar as reuniões de calibrações	8-jul-19	24-jul-19	4-jul-19	9-ago-19	Concluído	
8	Entregável	2.2	100%	100% - Pré reunião de gente	25-nov-19	27-dez-19	25-nov-19	5-jan-20	Concluído	
9	Atividade	2.2.0.1	100%	100% Realizar Pré-Reunião de Gente por diretoria	20-ago-19	30-ago-19	20-ago-19	2-set-19	Concluído	
10	Entregável	2.3	100%	100% - Reunião de gente	3-set-19	3-set-19	3-set-19	3-set-19	Concluído	
11	Atividade	2.3.0.1	100%	100% Realizar reunião de Gente da diretoria	3-set-19	3-set-19	3-set-19	3-set-19	Concluído	
12	Frente	3	100%	100% - Validação	25-nov-19	20-dez-19	25-nov-19	10-dez-19	Concluído	
13	Entregável	3.1	100%	100% - Avaliação do % de blindagem	25-nov-19	20-dez-19	25-nov-19	10-dez-19	Concluído	
14	Atividade	3.1.0.1	100%	100% Calcular o percentual de blindagem dos potenciais pelos gerentes e diretores	25-nov-19	20-dez-19	25-nov-19	10-dez-19	Concluído	
15	Atividade	3.1.0.2	100%	100% Calcular o percentual de blindagem dos imperdíveis pelos gerentes e diretores	25-nov-19	20-dez-19	25-nov-19	10-dez-19	Concluído	
16	Entregável	3.2	100%	100% - Criação do plano de blindagem individual	25-nov-19	20-dez-19	25-nov-19	10-dez-19	Concluído	
17	Atividade	3.2.0.1	100%	100% Criar plano de blindagem individual dos potenciais pelos gerentes e diretores	25-nov-19	20-dez-19	25-nov-19	10-dez-19	Concluído	
18	Atividade	3.2.0.2	100%	100% Criar plano de blindagem individual dos imperdíveis pelos gerentes e diretores	25-nov-19	20-dez-19	25-nov-19	10-dez-19	Concluído	
19	Frente	4	100%	100% - Direcionamento	1-abr-19	9-abr-19	11-fev-19	25-mar-19	Concluído	
20	Entregável	4.1	100%	100% - Direcionamento: potenciais e imperdíveis	15-ago-19	15-set-19	15-ago-19	15-set-19	Concluído	
21	Atividade	4.1.0.1	100%	100% Feedback para o os potenciais	15-ago-19	15-set-19	15-ago-19	15-set-19	Concluído	
22	Atividade	4.1.0.2	100%	100% Feedback para os imperdíveis	16-set-19	30-set-19	16-set-19	30-set-19	Concluído	
23	Atividade	4.1.0.3	100%	100% PDI dos potenciais	16-set-19	30-set-19	16-set-19	30-set-19	Concluído	
24	Atividade	4.1.0.4	100%	100% PDI dos imperdíveis	16-set-19	30-set-19	16-set-19	30-set-19	Concluído	
25	Frente	5	100%	100% - Padronização	1-out-19	1-nov-19	1-out-19	1-nov-19	Concluído	
26	Entregável	5.1	100%	100% - Criação de fluxograma e política	1-out-19	1-nov-19	1-out-19	1-nov-19	Concluído	
27	Atividade	5.1.0.1	100%	100% Criar fluxograma people bet	1-out-19	1-nov-19	1-out-19	1-nov-19	Concluído	
28	Atividade	5.1.0.2	100%	100% Criar política people bet	1-out-19	1-nov-19	1-out-19	1-nov-19	Concluído	

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Para melhor detalhamento do cronograma, o Quadro 5 mostra a relação entre as frentes, as entregáveis e as atividades. Isso, porque, cada frente foi desdobrada em entregáveis, como foi visto na EAP. E, agora, cada entregável foi desdobrada em atividades.

Quadro 5 – Frentes, Entregáveis e Atividades

Frente	Entregáveis	Atividades
Especificação	Escopo do projeto	Criação da TAP
Mapeamento	Avaliação de <i>performance</i>	Realizar a avaliação de <i>performance</i>

		Realizar as reuniões de calibrações
	Pré-reunião de gente	Realizar Pré-Reunião de Gente por diretoria
	Reunião de gente	Realizar reunião de Gente da diretoria
Validação	Avaliação do % de blindagem	Calcular o percentual de blindagem dos potenciais pelos gerentes e diretores
		Calcular o percentual de blindagem dos imperdíveis pelos gerentes e diretores
	Criação do plano de blindagem individual	Criar plano de blindagem individual dos potenciais pelos gerentes e diretores
		Criar plano de blindagem individual dos imperdíveis pelos gerentes e diretores
Direcionamento	Direcionamento: potenciais e imperdíveis	Feedback para os potenciais
		Feedback para os imperdíveis
		PDI dos potenciais
		PDI dos imperdíveis
Padronização	Criação de fluxograma e política	Criar fluxograma <i>people bet</i>
		Criar política <i>people bet</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

4.2.5. Aprovação do planejamento do projeto

O Projeto foi aprovado pela diretoria da empresa em comitê apresentado pela autora.

4.3. PMBOK: Etapa 3 – Execução

A execução (Figura 11) é a terceira etapa da metodologia PMBOK, composta por: Execução e monitoramento das atividades.

Figura 11 – Etapa 3: Execução



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Nessa etapa será detalhado cada atividade definida no cronograma, assim:

4.3.1. Frente I – Especificação

A entregável Escopo do projeto foi realizada ao criar a TAP (Quadro 6), servindo como base norteadora para o desenvolver das outras frentes.

Quadro 6 – Atividades da especificação

Frente	Entregável	Atividades
Especificação	Escopo do projeto	Criação da TAP

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

4.3.2. Frente II – Mapeamento

○ Avaliação de Performance (AVP)

A entregável Avaliação de performance é baseada em duas atividades, como mostra o Quadro 7.

Quadro 7 – Atividades da AVP

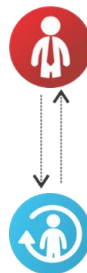
Frente	Entregável	Atividades
Mapeamento	Avaliação de performance	Realizar a avaliação de performance
		Realizar as reuniões de calibragens

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

A avaliação de *performance* foi realizada por todos os 570 funcionários do Grupo através de três modelos, sendo 180°, 270° e 360°.

Modelo 180° (Figura 12) - o funcionário é avaliado pelo seu superior imediato e por ele mesmo com a autoavaliação. Aplicável a analistas e demais cargos.

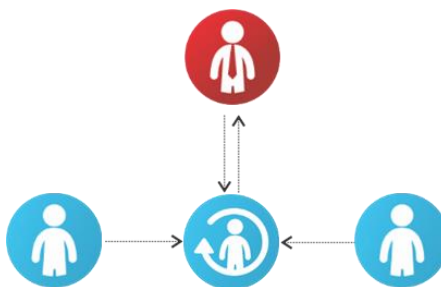
Figura 12 – Modelo 180°



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Modelo 270° (Figura 13) - o funcionário é avaliado pelo seu superior imediato, por pares definidos pela área de Gente e validado com o diretor, e por ele mesmo com a autoavaliação. Aplicável a especialistas e farmacêuticos.

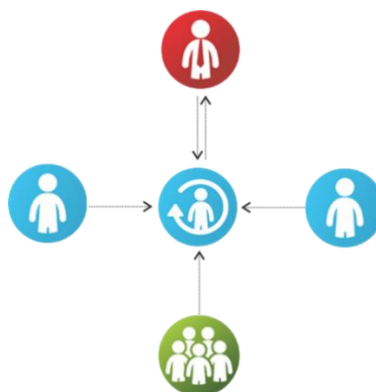
Figura 13 – Modelo 270°



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Modelo 360° (Figura 14) - o funcionário é avaliado pelo seu superior imediato, por pares definidos pela área de Gente e validado com o diretor, por toda a sua equipe e por ele mesmo com a autoavaliação. Aplicável a diretores, gerentes e coordenadores.

Figura 14 – Modelo 360°



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Dos 570 funcionários, 468 foram avaliados pelo modelo 180°, 32 pelo modelo 270° e 70 pelo modelo 360°. Cada modelo foi realizado através de um questionário **(em anexo)** respondido na Plataforma *Efficient*. Esse questionário é baseado nas competências essenciais do Grupo (Figura 15), sendo: Trabalho em Equipe, Relacionamento Interpessoal, Gestão Estratégica, Comunicação Efetiva, Foco no Cliente, Orientação para Resultados, Pensamento Digital e Liderança para Resultados.

Figura 15 – Competências Essenciais



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Em cada uma dessas competências era pretendido avaliar alguns pontos específicos do funcionário, sendo:

01. Trabalho em Equipe:

- Estabelece relações de trabalho produtivo, compreendendo a importância do trabalho em equipe para o alcance dos resultados;

- Agrega à equipe e incentiva o desempenho coletivo para apoiar as pessoas nas diversas atividades, eliminando barreiras e atingindo melhores resultados;
- Tem flexibilidade para lidar com diferentes perfis de pessoas.

02. Relacionamento Interpessoal:

- Articula-se atuando de forma integrada, alinhada e construtiva com as diferentes dimensões do relacionamento: fornecedores, governo, comunidade, clientes, pares e subordinados, contribuindo de forma efetiva para a atuação da empresa.

03. Gestão Estratégica:

- Coloca em prática atividades sobre sua responsabilidade, planejando, cumprindo processos, realizando *check* e buscando oportunidades de melhorias para o alcance de resultados;
- Aplica o método no dia a dia.

04. Comunicação Efetiva:

- É assertivo, transparente e objetivo nas suas colocações, em total alinhamento com a cultura e valores, fornecendo todas as informações necessárias a seus pares, superiores e equipes;
- Compreende e usa bem a comunicação para se relacionar, expressar ideias claras, dar *feedbacks*, ouvir e esclarecer dúvidas.

05. Foco no cliente:

- Entende o impacto de suas ações na satisfação dos clientes internos e externos compreendendo as necessidades deles, mantendo um relacionamento ético, buscando assegurar que o cliente perceba valor diferenciado ao se relacionar com a empresa.

06. Orientação para resultado:

- Entrega os resultados acordados, de forma transparente, com senso de urgência, gerando a satisfação dos clientes e investidores;
- Tem determinação em gerar resultados e exceder metas, tomando a iniciativa para garantir a excelência em tudo que faz e o alcance dos resultados.

07. Pensamento digital:

- Age de forma proativa dando respostas ágeis, inovadoras e eficazes frente aos desafios e oportunidades do trabalho;
- Tem habilidade de criar, transformando situações através de novas ideias e recursos para o aproveitamento de oportunidades;
- Mantém-se conectado aos fatos e às pessoas, utilizando os recursos digitais da empresa e do mercado;
- Gera soluções novas e criativas para os problemas em busca de melhor resultado, desempenho e produtividade mais elevada;
- Mantém-se flexível e pensa fora da caixa, desenvolvendo novas maneiras de fazer as coisas, compartilhando-as.

08. Liderança para resultado:

- Influencia pessoas e equipes, desenvolvendo potenciais, criando um ambiente motivador para a obtenção de resultados sustentáveis;
- Inspira pelo exemplo pessoal e através da delegação, comunicação simples e direta, apontando metas e caminhos, equilibrando exigência e afetividade.

Para cada competência existe uma escala de avaliação, variando entre as notas 1 e 5 (Figura 16):

Figura 16 – Escala de Avaliação de *performance*



Fonte: Elaborado pela empresa (2019)

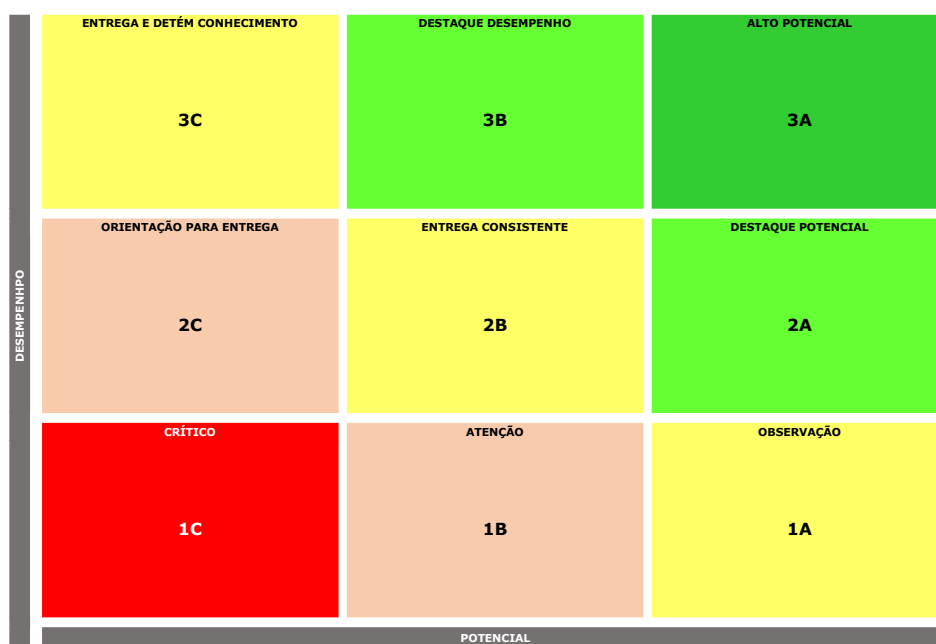
Onde:

- 1- Iniciação: Apresenta a competência de forma superficial, tem pouco domínio na execução e gera muito retrabalho;
- 2- Desenvolvimento: Apresenta a competência de forma parcial, atua de forma aceitável em situações de rotina e tem dificuldades específicas;
- 3- Aplica - Necessita amadurecer mais sua postura profissional para checar de forma mais efetiva as ações e raramente apresenta dificuldades;
- 4- Excelente - Apresenta domínio fluente da competência, possui postura madura em processos mais complexos e conduz as atividades sem dificuldades;
- 5- Replica - É referência, atua com maturidade para multiplicar conhecimento e possui grande autonomia.

No final, foi calculado uma média das notas atribuídas a cada competência. Por exemplo, no modelo 180°, o funcionário entrava na Plataforma *Efficient* e atribuía notas de 1 a 5 sobre a sua aderência a cada uma das competências e o gestor fazia o mesmo exercício, no final, foi calculado uma média entre todas as notas atribuídas pelo funcionário e pelo gestor.

Após a avaliação, ocorreu a calibragem. Nessa etapa, foi utilizada a metodologia 9-box (Figura 17) com objetivo de situar a *performance* de cada funcionário em uma caixa com 9 quadrantes.

Figura 17 – Estrutura 9-box



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

O potencial é baseado na média final obtida na avaliação. A média final entre 1 e 2, corresponde a letra C; entre 2 e 4 corresponde a letra B, e entre 4 e 5 corresponde a letra A. Já o desempenho é baseado no atingimento das metas, menor que 85% corresponde ao número 1, entre 85% e 100% ao número 2, entre 100% e 120% ao número 3. O valor das metas é fornecido pelo setor de Qualidade do Grupo.

A própria Plataforma *Efficient* fez o cruzamento entre a média das avaliações e as metas, alocando cada funcionário em um dos quadrantes. Portanto, na etapa de calibragem, os coordenadores e gerentes descobriam qual quadrante cada funcionário da sua equipe tinha sido alocado e tinham autonomia para trocá-los de quadrante, indicando também quais seriam *people bet*.

Para entender melhor cada quadrante, foi utilizada uma planilha desenvolvida pela área de Gente e Gestão com uma explicação de forma a facilitar o entendimento dos gestores (Figura 18). Cada quadrante determina os próximos passos do funcionário dentro da empresa.

Figura 18 – Explicação dos quadrantes

DESEMPENHO	ENTREGA E DETÉM CONHECIMENTO Supera sempre (ou quase sempre) às expectativas de desempenho e está alinhado com a Cultura da empresa. Pode assumir outros desafios e responsabilidades dentro da mesma posição. Altamente competente na função atual. É referência em conhecimento técnico na função atual.	DESTAQUE DESEMPENHO Supera sempre (ou quase sempre) às expectativas de desempenho. Apresenta alinhamento com a Cultura. Pode assumir outros desafios e responsabilidades em médio prazo, inclusive em posições mais complexas. Competências diferenciadas para o cargo ocupado.	ALTO POTENCIAL Supera sempre (ou quase sempre) às expectativas de desempenho em total alinhamento com a cultura da empresa. Pode assumir cargos com escopo muito mais amplo em responsabilidade e complexidade. Altamente competente na posição atual. Ele extrapolou, positivamente, as possibilidades da posição atual.
	ORIENTAÇÃO PARA ENTREGA Atende às expectativas de desempenho. Na maioria das vezes, entrega resultados dentro do esperado. Necessita de alinhamento para melhorar as entregas. Pode assumir outra posição de mesma complexidade. Desempenho estável dentro da área/função ou nível de responsabilidade designada.	ENTREGA CONSISTENTE Atende às expectativas de desempenho. Pode crescer em posições mais complexas dentro do nível atual. Competente na posição atual. Resultados consistentes de desempenho. Entrega o esperado da função e busca superar as expectativas em situações pontuais.	DESTAQUE POTENCIAL Atende às expectativas de desempenho em muitas vezes. Pode assumir cargo com escopo muito mais amplo em médio prazo. Competente na função atual. Identificado como alguém que contribui significativamente e que ainda necessita de desenvolvimento de competências comportamentais.
	CRÍTICO Abaixo das expectativas de desempenho. Raramente ou algumas vezes entrega resultados. Necessita desenvolver competências para a função atual. Se não apresentar melhora depois de ações de desenvolvimento, de curto prazo, o desligamento deve ser considerado.	ATENÇÃO Abaixo das expectativas de desempenho. Performance inconsistente em relação ao potencial demonstrado. Necessita desenvolver competências para a posição atual. Deve melhorar desempenho antes de fazer mudança (crescimento). Pode ser alguém novo na posição, mas que parece não estar se adaptando tão bem quanto esperado.	OBSERVAÇÃO Cedo demais para avaliar desempenho e/ou competência. Alguém novo no cargo/área. Mas é alguém que poderá assumir posições/cargos de maior responsabilidade quando a entrega for demonstrada. Poderá apresentar sucesso nos resultados quando estiver "maduro" na função/cargo.
POTENCIAL			

Fonte: Elaborado pela área de Gente e Gestão da empresa (2019)

○ **Pré-reunião de gente**

A entregável Pré-reunião de gente é cumprida ao se realizar a reunião (Quadro 8).

Quadro 8 – Atividades da Pré-reunião de gente

Frente	Entregável	Atividades
Mapeamento	Pré-reunião de gente	Realizar Pré-Reunião de Gente por diretoria

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Nesse momento, foi mostrado através de uma planilha os nomes indicados nas calibrações como *people bet*, por sua vez, o diretor, validava ou não a indicação. Caso fosse validado, ele indicava se o funcionário era potencial ou imperdível.

Os potenciais são aqueles funcionários que a empresa vislumbra um crescimento vertical:

- Última AVP: Estar inserido nos quadrantes 2A, 3B ou 3A;
- Cargo: Foco a partir de analista, exceções devem passar por avaliação.

Já os imperdíveis são aqueles funcionários que possuem um conhecimento muito grande do negócio ou ocupam cargos estratégicos ou críticos:

- Última AVP: Estar inserido nos quadrantes 2C, 2B, 2A, 3C, 3B ou 3A;
- Cargo: Qualquer cargo.

Além disso, foi discutido sobre o desempenho de cada gerente. Essa foi uma forma de preparar o diretor para a reunião de gente.

- **Reunião de Gente**

A entregável Reunião de gente é cumprida ao se realizar a reunião (Quadro 9).

Quadro 9 – Atividades da Reunião de gente

Frente	Entregável	Atividades
Mapeamento	Reunião de gente	Realizar Reunião de Gente da diretoria

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

A Reunião de Gente é uma reunião estratégica, onde os diretores irão discutir sobre a *performance* dos gerentes da empresa. Nessa etapa, foram definidos os gerentes potenciais e imperdíveis. Basicamente, a reunião de gente é a calibragem que os diretores fazem sobre os gerentes da empresa. Toda essa fase foi registrada na própria plataforma *Efficient* e depois consolidada em uma planilha de *excel*. Após essa etapa, dos 570 funcionários da empresa, 81 foram mapeados como *people bet*, onde 47 são potenciais e 34 são imperdíveis.

4.3.3. Frente III - Validação

- **Avaliação do % de blindagem**

A entregável Avaliação do % de blindagem é cumprida ao se calcular o percentual de blindagem dos potenciais e dos imperdíveis pelos gerentes e diretores (Quadro 10).

Quadro 10 – Atividades da Avaliação do % de blindagem

Frente	Entregável	Atividades
Validação	Avaliação do % de blindagem	Calcular o percentual de blindagem dos potenciais pelos gerentes e diretores
		Calcular o percentual de blindagem dos imperdíveis pelos gerentes e diretores

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

A Avaliação do % de Blindagem foi feita através da análise dos cinco fatores motivadores da Teoria de Herzberg (reconhecimento, desenvolvimento, responsabilidade, crescimento e realização pessoal) pelos gerentes e diretores. Para cada fator, foi estabelecido itens de análise com base em atividades desenvolvidas na própria empresa, isto é:

Reconhecimento

- Envolvimento com o diretor:

O funcionário é envolvido em novas atividades pelo diretor? O diretor acompanha ou tem interface com o funcionário?

Resposta	Nota
Muito envolvido	3
Pouco envolvido	1
Não é envolvido	0

- Última Movimentação:

Quando foi a última movimentação do funcionário?

Resposta	Nota
Menos de 1 ano	3
Entre 1 e 2 anos	1
Mais de dois anos ou não houve	0

- Atividades reconhecidas:

O funcionário possui visibilidade dentro da empresa? As atividades desenvolvidas pelo funcionário são reconhecidas?

Resposta	Nota
Muito reconhecidas	3
Reconhecidas ocasionalmente	1

Não são reconhecidas	0
----------------------	---

Desenvolvimento

- Bolsa de estudos:

O funcionário tem bolsa de estudos ofertadas pela Universidade Corporativa?

Resposta	Nota
Tem bolsa de estudos	3
Tinha bolsa de estudos	1
Nunca teve bolsa de estudos	0

- Treinamentos *online* não obrigatórios:

O funcionário realiza os treinamentos não obrigatórios da Universidade Corporativa?

Resposta	Nota
Não solicita treinamentos	1
Solicita treinamentos	0

- Treinamentos presenciais individuais ou específicos:

O funcionário participa de treinamentos presenciais individuais ou específicos?

Resposta	Nota
Já participou de treinamentos	1
Nunca participou de treinamentos	0

- Programas de desenvolvimento:

O funcionário participa de algum programa de desenvolvimento do Grupo?

Resposta	Nota
Pratas da Casa, Aceleração, Manager	3
Jovem Talento	1
Nunca participou	0

Responsabilidade

- Projeto:

O funcionário está envolvido em projetos?

Resposta	Nota
Projetos relevantes	3
Projetos pouco relevantes	1
Não está envolvido	0

Crescimento

- Próximos Passos Claros:

O funcionário possui um plano de carreira bem definido e claro?

Resposta	Nota
Bem claros	3
Não tão claros	1
Não são claros	0

Realização pessoal

- *Stock options* (SOP) Atrativo: Esse critério só conta no percentual de blindagem a partir de gerente devido à política da empresa. Vale ressaltar que, SOP é a remuneração baseada em ações.

O funcionário possui SOP?

Resposta	Nota
SOP atrativo	3
SOP pouco atrativo	0
Não possui SOP	N/A

% de Blindagem

Essa porcentagem é uma média das notas dadas. Teoricamente, quanto maior o % de blindagem, menor é a chance de perder o funcionário.

Para auxiliar nessa etapa foi criada uma planilha (Figura 19), onde os gestores avaliaram os funcionários em cada um dos fatores motivadores.

Figura 19 – Planilha do % de blindagem

Fatores Motivacionais										
Reconhecimento			Desenvolvimento			Responsabilidade	Crescimento	Realização pessoal	Resultado	
Envolvido pelo diretor	Última Movimentação	Atividades reconhecidas	Bolsa de Estudo	Treinamentos online não-obrigatórios	Treinamentos presenciais individuais ou específicos	Programas de desenvolvimento	Projetos	Próximos passos claros	SOP Atrativo	Blindagem
										0%
										0%

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

○ Criação do plano de blindagem individual

A entregável Criação do plano de blindagem individual é cumprida ao se criar o plano de blindagem individual dos potenciais e dos imperdíveis pelos gerentes e diretores (Quadro 11).

Quadro 11 – Atividades da Criação do plano de blindagem individual

Frente	Entregável	Atividades
Validação	Criação do plano de blindagem individual	Criar plano de blindagem individual dos potenciais pelos gerentes e diretores
		Criar plano de blindagem individual dos imperdíveis pelos gerentes e diretores

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Após a análise do % de blindagem, foram criadas ações com intuito de aumentar o percentual. Após simulações de alguns cenários, foi considerado pela área de Gente um bom percentual, acima de 80%.

Cada gerente é responsável por criar o plano para o seu funcionário. Já os diretores são responsáveis por validar as ações criadas pelos gerentes e por criar as ações para os seus funcionários diretos.

4.3.4. Frente IV – Direcionamento

A entregável Direcionamento: potenciais e imperdíveis é cumprida ao se dar o feedback e criar o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) dos potenciais e dos imperdíveis (Quadro 12).

Quadro 12 – Atividades do Direcionamento: potenciais e imperdíveis

Frente	Entregáveis	Atividades
Direcionamento	Direcionamento: potenciais e imperdíveis	Feedback para os potenciais
		Feedback para os imperdíveis
		PDI dos potenciais
		PDI dos imperdíveis

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Nesse momento, os *people bet* receberam *feedbacks* mais constantes e direcionados, bem como as ações de blindagem criadas foram vinculadas ao Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

4.3.5. Frente V – Padronização

A entregável Criação de fluxograma e política é cumprida ao se criar o fluxograma e a política dos *people bet* (Quadro 13).

Quadro 13 – Atividades da Criação de fluxograma e política

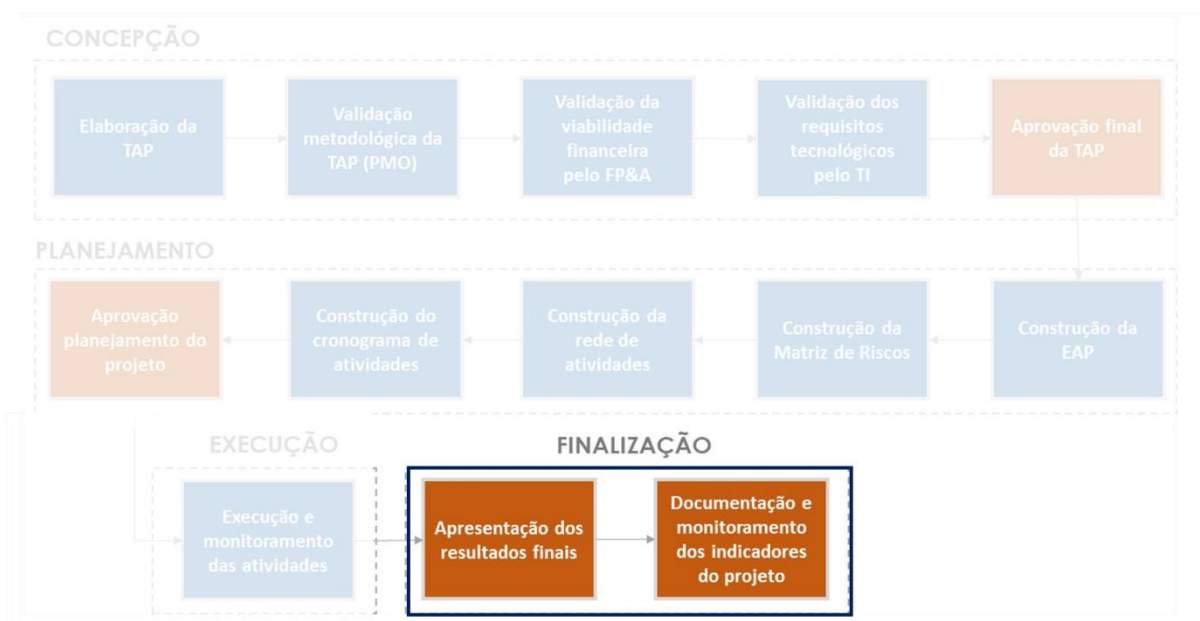
Frente	Entregáveis	Atividades
Padronização	Criação de fluxograma e política	Criar fluxograma <i>people bet</i>
		Criar política <i>people bet</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

4.4. PMBOK: Etapa 4 – Finalização

A finalização (Figura 20) é a quarta etapa da metodologia PMBOK, composta por: Apresentação dos resultados e Documentação e monitoramento dos indicadores.

Figura 20 – Etapa 4: Finalização



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

4.4.1. Apresentação dos resultados finais

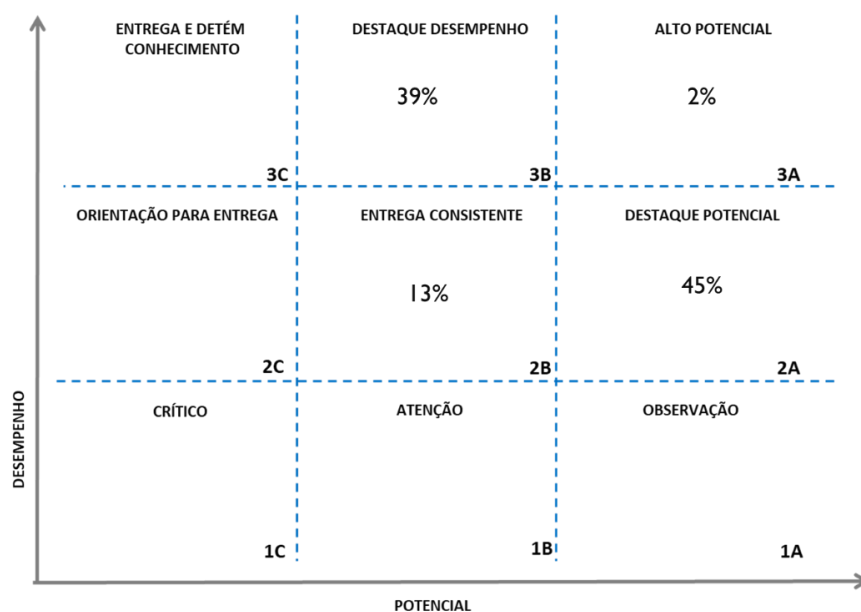
Em função da confidencialidade relacionada a área de Gente, alguns dados não puderam ser divulgados, mas será apresentado uma visão geral.

Na Frente II – Mapeamento, cujo o objetivo é mapear quais funcionários da empresa farão parte do projeto, isto é, quais funcionários são *people bet*.

Após a reunião de gente, 81 funcionários dos 570 funcionários da empresa foram mapeados para o projeto *people bet*, isto é, 14% dos funcionários fazem parte do projeto, sendo os talentos da empresa. Entre eles, 47 são potenciais e 34 são imperdíveis.

Dos potenciais, como mostra a Figura 21, 2% estão classificados no quadrante 3A, 39% no 3B, 45% no 2A e 13% no 2B. Vale ressaltar que os funcionários mapeados no quadrante 2B foram exceções alinhadas com cada diretor. Entre os potenciais estão analistas, especialistas, coordenadores e gerentes.

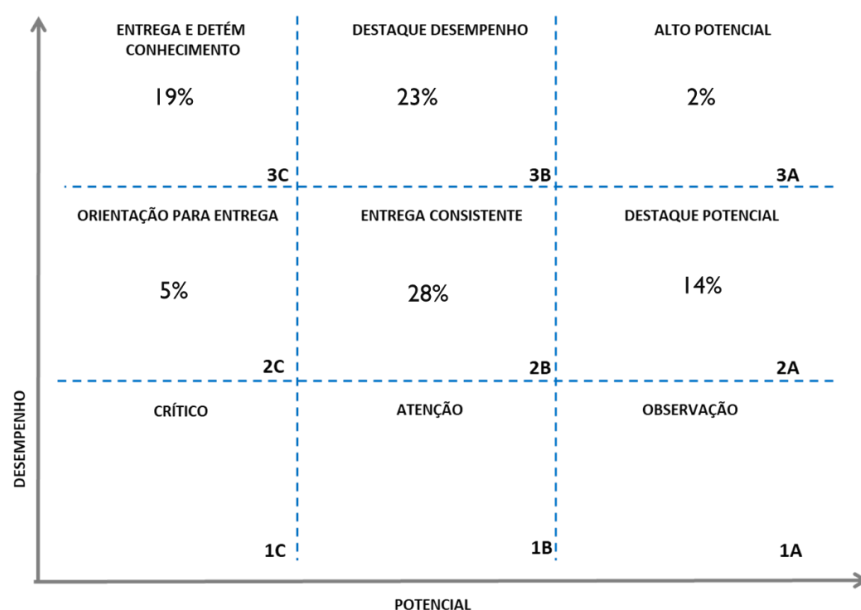
Figura 21 – 9-box dos potenciais



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Dos imperdíveis, como mostra a Figura 22, 2% estão classificados no quadrante 3A, 23% no 3B, 19% no 3C, 14% no 2A e 28% no 2B e 5% no 2C. Entre os imperdíveis estão incluídos motoristas, auxiliares, assistentes, analistas, especialistas, coordenadores e gerentes.

Figura 22 – 9-box dos Imperdíveis



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Na sequência, a Frente III – Validação tem objetivo de avaliar qual a chance de perder cada funcionário e propor ações para reverter essa situação, deixando-os mais motivados.

Para isso foi avaliado o % de blindagem de cada um dos 81 funcionários mapeados através do preenchimento da planilha da Figura 19. Ao finalizar o preenchimento, era possível ter um *overview* dos fatores piores e mais bem avaliados (Figura 23).

Figura 23 – Overview dos fatores motivacionais

		Fatores Motivacionais				
Funcionário	% Blindagem	Responsabilidade	Reconhecimento	Crescimento	Realização	Desenvolvimento
Potenciais						
Funcionário 1	43%	✖	⚠	✓	✖	✖
Funcionário 2	70%	⚠	⚠	✓	✖	⚠

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Por exemplo, no caso do funcionário 1, ele não está envolvido em projetos (detalhado no item de responsabilidade), alguma ação de reconhecimento foi realizada, mas não todas. Os próximos passos dele dentro da empresa são claros (item de crescimento), não possui Stock Options (item de realização pessoal). E nunca realizou nenhum dos itens de desenvolvimento. Com isso, o seu % de blindagem é 43%.

Já o funcionário 2, está envolvido em projetos pouco relevantes, alguma ação de reconhecimento foi realizada, mas não todas. Os próximos passos dele dentro da empresa são claros (item de crescimento), não possui *Stock Options* (item de realização pessoal). E realizou algum dos itens de desenvolvimento, mas não todos. Com isso, o seu % de blindagem é 70%.

Após ver qual item está mais crítico, o gestor criou um plano de blindagem individual, com intuito de melhorar o % de blindagem. No caso do funcionário 1, uma das ações, poderia ser envolvimento em projetos e treinamentos. Já para o funcionário 2, uma das ações poderia ser inclusão no *Stock Options* e envolver em projeto mais relevantes. Em média, cada funcionário tinha 3 ações.

Nesse sentido, ao finalizar todos os planos, no geral, preservando a individualidade dos funcionários, alguns marcos foram alcançados, como:

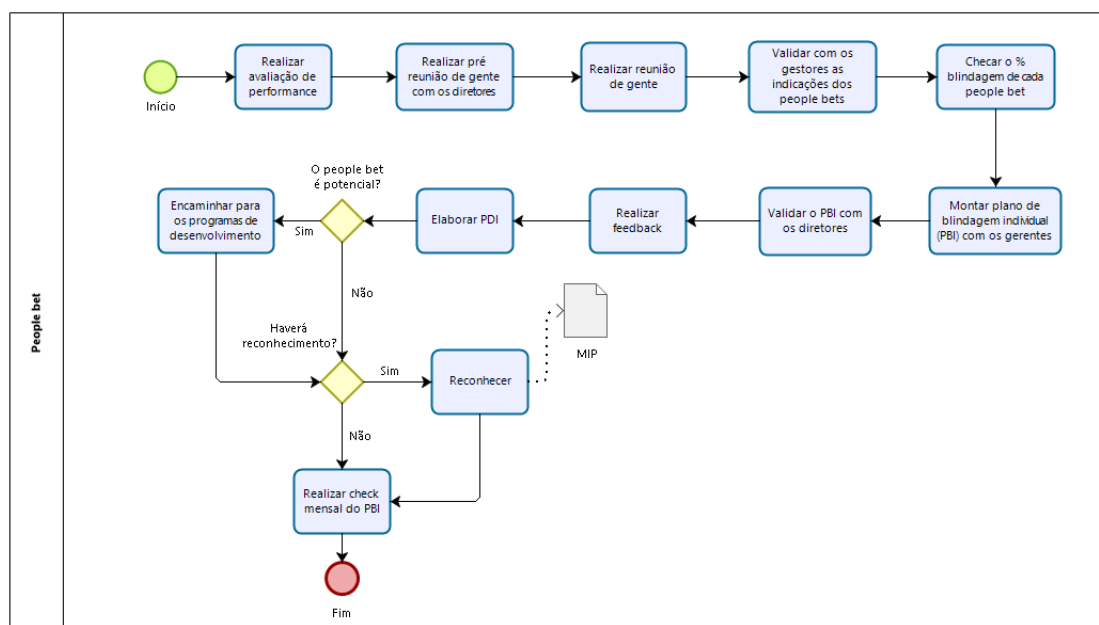
- Mais de 200 ações criadas;
- Mais de 90 ações de desenvolvimento, sendo:
 - Cursos presenciais e *online*;

- *Job rotation* teórico e prático.
- Mais de 50 ações de responsabilidade:
 - Aumento / Mudança do escopo de trabalho;
 - Envolvimento em projetos;
 - Formação de estagiários.
- Mais de 40 ações de reconhecimento:
 - Ajuste salarial;
 - Movimentações verticais;
 - *Report* com a diretoria.
- Ações de realização pessoal:
 - Inclusão no *Stock Options*.
- Ações de crescimento:
 - Treinar para ser o sucessor do líder atual.

Por fim, mensalmente, são realizados check das ações criadas. A Frente IV – Direcionamento cujo objetivo é direcionar os próximos passos de cada funcionário mapeado, foi realizada através de *feedbacks* e da inclusão das ações criadas no PDI.

Já a Frente V – Padronização foi cumprida ao criar a política (em anexo) e o fluxograma (Figura 24), elencando cada etapa explicada acima.

Figura 24 – Fluxograma *people bet*



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

A partir dessa padronização, foi possível tornar o projeto em um processo. Assim, o *people bet* se tornou na empresa um processo anual, sendo uma saída da avaliação de *performance*. O fluxograma mostra todo o passo a passo a ser cumprido do processo e a política detalha todas as regras.

4.4.2. Documentação e monitoramento dos indicadores do projeto

A documentação foi realizada na Etapa V – Padronização, com a criação da política (em anexo) e do fluxograma (Figura 24).

O monitoramento dos indicadores do projeto se deu através do acompanhamento do cumprimento das entregáveis (Figura 25). Portanto, era calculado mensalmente qual a % de conclusão geral.

Figura 25 – Status das entregáveis

ID Frente	ID Ent.	Nome	% Concluído	% pendente	Status dos Entregáveis	
1	1.1	Escopo do projeto	100%	0%	Total	8
2	2.1	Avaliação de performance	100%	0%	Não iniciado	0
2	2.2	Pré reunião de gente	100%	0%	Em andamento	0
2	2.3	Reunião de gente	100%	0%	Concluído	8
3	3.1	Avaliação do % de blindagem	100%	0%	Conclusão Geral	
3	3.2	Criação do plano de blindagem individual	100%	0%	Feito	Falta
4	4.1	Direcionamento: potenciais e imperdíveis	100%	0%	100%	0%
5	5.1	Criação de fluxograma e política	100%	0%		

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

O status conclusão geral era alcançado através da Equação (1):

$$\text{Conclusão geral} = \frac{\text{Entregáveis concluída}}{\text{Entregáveis total}} \quad (1)$$

Além disso, o outro indicador de monitoramento é a própria meta do projeto – *Turnover people bet* (Figura 26), levantada na TAP (Figura 4). Foi estabelecido uma meta de 10% do *turnover* através de *benchmarking*, isto é, dos 81 funcionários mapeados, no máximo, 8 poderiam sair da empresa.

Figura 26 – Turnover people bet

Diretoria	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set
Headcount	81	80	79	79	78	78	78	78	78	78	78	78
Meta	1,0	1,0	0,0	0,0	2,0	0,0	0,0	2,0	0,0	0,0	1,0	1,0
Real YTD	1	1	0	1								
Meta Mensal %	1,2%	1,3%	0,0%	0,0%	2,6%	0,0%	0,0%	2,6%	0,0%	0,0%	1,3%	1,3%
Real Mensal %	1,2%	1,3%	0,0%	1,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Apuração das metas												
Meta Acum	1,2%	1,2%	0,8%	0,6%	1,0%	0,8%	0,7%	1,0%	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%
Real Acum	1,2%	1,2%	0,8%	0,9%	0,8%	0,6%	0,5%	0,5%	0,4%	0,4%	0,3%	0,3%

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Onde:

Headcount: número de pessoas de aposta na empresa no mês, dada pela Equação (2):

$$Headcount = Headcount \text{ do mês anterior} - Real YTD \text{ do mês anterior} \quad (2)$$

Meta: Como dito, apenas 8 funcionários poderiam sair da empresa. A partir de dados históricos foi feita uma distribuição das saídas durante o ano. Assim, projeta-se que saia um funcionário em outubro / novembro de 2019 e em agosto / setembro de 2020, bem como saia dois funcionários em fevereiro e maio de 2020.

Real YTD: Representa o cenário real, isto é, quantos *people bet* estão realmente saindo a cada mês.

Meta mensal em % é dada pela Equação (3):

$$Meta \text{ mensal} = \frac{Meta}{Headcount} \quad (3)$$

Real mensal em % é dada pela Equação (4):

$$Real \text{ mensal} = \frac{Real YTD}{Headcount} \quad (4)$$

A cada mês era realizado o apuramento das metas, onde era confrontado a meta acumulada frente ao real acumulado. Vale ressaltar que a meta acumulada é obtida através da média ponderada entre o *headcount* e a meta mensal. Não obstante, o real acumulado é obtido através da média ponderada entre o *headcount* e o real mensal.

Pela Figura 26, em outubro, novembro e dezembro de 2019, o real acumulado foi igual à meta acumulada. Entretanto, em janeiro, não estava previsto sair nenhum funcionário, mas isso não aconteceu na prática. Portanto, o real acumulado acabou sendo maior que a meta acumulada.

5. CONCLUSÕES

Ao analisar a literatura, foi possível verificar que as pessoas se tornaram um dos grandes diferenciais dentro da empresa. Hoje, as empresas saudáveis, do ponto de vista dos recursos humanos, são aquelas capazes de reter seus talentos. Entretanto, não adianta apenas retê-los, mas mantê-los satisfeitos. Isso, porque a satisfação no trabalho é associada diretamente as atitudes dos funcionários, um indivíduo com alto nível de satisfação apresenta atitudes positivas, enquanto o insatisfeito manifesta atitudes negativas (ROBBINS, 2005). É importante entender que cada indivíduo tem necessidades distintas aos quais a organização deverá atender de acordo com os seus limites (JAMES E MATHEW, 2012).

O presente trabalho possui como objetivo geral descrever a implementação de um projeto de retenção de talentos (*people bet*) em uma distribuidora de medicamentos, utilizando a metodologia PMBOK. E como objetivos específicos: (1) Definir as etapas do projeto de retenção de talentos (*people bet*) segundo as etapas do PMBOK; (2) Definir os indicadores do projeto a partir das fases definidas pelo PMBOK e (3) Validar o projeto com alta liderança da empresa.

Como visto, o projeto utilizou a metodologia PMBOK, sendo dividida em 4 etapas: Concepção, Planejamento, Execução e Finalização. Na concepção, foi criado a TAP e obtido todas as aprovações necessárias. No planejamento, foi criada a EAP, dividida em cinco frentes de trabalho: Especificação, Mapeamento, Validação, Direcionamento e Padronização. Cada frente foi detalhada em entregáveis. Posteriormente, foram levantados todos os riscos, avaliado o predecessor de cada entregável e montado um cronograma de atividades. Por fim, houve a aprovação do planejamento.

Na finalização, como resultados, dos 570 funcionários da empresa, 81 foram mapeados, entre eles, 47 são potenciais e 34 são imperdíveis. Do plano de ação, mais de 200 ações foram criadas baseadas nos fatores motivacionais da teoria de Herzberg, assim, eram ações voltadas para desenvolvimento, responsabilidade, reconhecimento, realização pessoal e crescimento do funcionário. Como documentação, houve a criação do fluxograma (Figura 24) e da política (em anexo). A partir dessa padronização, foi possível tornar o projeto em um processo. Assim, o *people bet* se tornou na empresa um processo anual, sendo uma saída da avaliação de *performance*. O fluxograma mostra todo o passo a passo a ser cumprido do processo e a política detalha todas as regras. Por fim, como

indicadores do projeto, foi acompanhado o cumprimento das entregáveis (Figura 25) e o *turnover* dos *people bet* (Figura 26).

A partir da realização deste trabalho, é esperado que os *people bet* estejam blindados, isto é, motivados/satisfeitos e, conseqüentemente, continuem na empresa. Outros benefícios esperados são a minimização dos impactos da saída de um *people bet* e a diminuição de gaps de conhecimento, de habilidade e de atitude.

Para continuidade desse trabalho, propõe-se avaliar como o processo está sendo realizado na prática, comparando indicadores anuais e fazendo uma análise do prescrito frente ao real. A principal dificuldade no desenvolver do projeto foi agendar um momento com os gerentes e diretores para discutir sobre % de blindagem e criar o plano de blindagem individual. Outra limitação deste trabalho diz respeito à metodologia empregada, pois o estudo de caso impede a generalização dos resultados. Assim, futuras pesquisas podem aplicar a mesma metodologia em outras empresas e em outros processos na área de Gente e Gestão.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, S. **Integração das Ferramentas da Qualidade ao PDCA e ao Programa Seis Sigma**. Editora de Desenvolvimento Gerencial. Belo Horizonte –MG, 2002.

ARMSTRONG, Michael. A handbook of human resource management practice. **Kogan Page Publishers**, 2006.

BARNEY, Jay B.; WRIGHT, Patrick M. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. **Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management**, v. 37, n. 1, p. 31-46, 1998.

BOUDREAU, John W.; MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

CÂMARA, P.; GUERRA, P.; RODRIGUES, J. Novo Humanator-Nova Edição. **Lisboa: Publicações Dom Quixote**, 2007.

CAMARGO, M. R. Gerenciamento de projetos: fundamentos e prática integrada. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. Administração de recursos humanos. **São Paulo: Pioneira**, v. 1, p. 339, 1997.

CLELAND, David. I.; IRELAND, Lewis R. Gerência de projetos. Rio de Janeiro: Reichmann & Afoonso Editores, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à moderna gestão de pessoas - Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. **Rio de Janeiro: Elsevier**, p. 3-25, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. **Atlas**, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. **Rio de Janeiro: Campus**. 2004.

DAVIS, Keith. Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica. **Pioneira**, 1992.

DE VOS, Ans; MEGANCK, Annelies. What HR managers do versus what employees value. **Personnel Review**, 2009.

FONTELLES, Mauro José et al. Scientific research methodology: Guidelines for elaboration of a research protocol. **Revista Paraense de Medicina**, v. 23, n. 3, 2009.

FREITAS, Ernani Cesar de; PRODANOV, Cleber Cristiano. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho científico. **Novo Hamburgo: Feevale**, 2009.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

GOMES, Diogo Rodrigues. **Mapeamento de processos como ferramenta de avaliação de processo produtivo: estudo de caso em uma empresa do polo de cerâmica de Campos-RJ**. Campos dos Goytacazes: Universidade Estadual do Norte Fluminense, 2009.

GPTW. Guia completo do RH – Manter. Disponível em <https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/8/1537387905SOAP_GPTW_Michael_Page_Guia_completo_do_RH_Parte_4_-_Permanncia.pdf> Acesso em: 05/01/2020.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution, **A. Zondervan**, 2009.

HAMMES, Carla Cristina Ferreira; DOS SANTOS, Antonio José; MELIM, José Maria. Os impactos do turnover para as organizações. **Revista ESPACIOS, Vol. 37 (Nº 03)**, 2016.

HARRINGTON, H. James et al. Business process improvement workbook: documentation, analysis, design, and management of business process improvement. **McGraw Hill Professional**, 1997.

HERZBERG, Frederick. Mais uma vez: como motivar seus funcionários. **Harvard Business Review Book. Rio de Janeiro: Campus**, 1997.

HUNTER, James C. Como se tornar um líder servidor. **Rio de janeiro: Sextante**, v. 136, 2006.

Índice de turnover no Brasil: o desafio da retenção nas empresas brasileiras. **XERPA**, 2019. Disponível em: < <https://www.xerpa.com.br/blog/indice-de-turnover-no-brasil/>>. Acesso em: 08 de março de 2020.

JAMES, Leena; MATHEW, Lissy. Employee Retention Strategies: IT Industry. **SCMS Journal of Indian Management**, v. 9, n. 3, 2012.

JUGDEV, Kam; MÜLLER, Ralf. A retrospective look at our evolving understanding of project success. **Project management journal**, v. 36, n. 4, p. 19-31, 2005.

JUGDEV, Kam; THOMAS, Janice. 2002 Student Paper Award Winner: Project Management Maturity Models: The Silver Bullets of Competitive Advantage? **Project management journal**, v. 33, n. 4, p. 4-14, 2002.

KEELLING, Ralph. Gestão de projetos: uma abordagem global. **São Paulo: Saraiva**, 2005

KEELING, R.; BRANCO, R. H. F. Gestão de projetos: Uma abordagem global. 3 ed. **São Paulo: Editora Saraiva**, 2014.

KERZNER, Harold. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 8. ed. **New York: John Wiley & Sons Inc**, 2003

LACHAC, Ricardo. **Um modelo alternativo para o estudo do turnover**. 1995. Tese de Doutorado.

LEME, Rogerio. [Re]descobrimo a Matriz Nine Box: conceitos e aplicação prática da ferramenta de gestão de pessoas, no planejamento estratégico e na gestão em geral. 1. ed. **Rio de Janeiro: Qualitymark**, 2014.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Administração de projetos. 2. ed. **São Paulo: Atlas**, 2002.

MELO, Luiza. No Brasil, rotatividade de pessoal cresceu 82%. **EXAME**, 2014. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/no-brasil-turnover-cresce-o-dobro-da-media-mundial/>>. Acesso em: 09 de março de 2020.

MENDONÇA, Marcia da Costa Furtado de. **Retenção de talentos por meio de reconhecimento e recompensa**. 2002. Tese de Doutorado.

MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira. **Processos administrativos**. Florianópolis: Departamento de Ciência da Administração–UFSC, 2010.

MENEZES, Luís César de Moura. Gestão de projetos. 2. ed. **São Paulo: Atlas**, 2003.

MICHAELS, Ed; HANDFIELD-JONES, Helen; AXELROD, Beth. A guerra pelo talento: o talento como diferencial entre as empresas. **Rio de Janeiro: Campus**, 2002.

MITCHELL, Terence R.; HOLTOM, Brooks C.; LEE, Thomas W.; EREZ, Miriam. Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. **Academy of Management Journal**, p. 1102-1121, December, 2000.

MORRIS, Peter WG. Updating the project management bodies of knowledge. **Project Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 21-30, 2001.

OHLENDORF, Amy. Conflict resolution in project management. **Retrieved February**, v. 2, p. 2003, 2001.

OLIVEIRA, Joana Paulo de Oliveira Botelho et al. **Relação entre intenção de turnover, qualidade de vida no trabalho e satisfação profissional: estudo exploratório numa das melhores empresas para trabalhar em Portugal**. 2009. Tese de Doutorado.

PMBOK: Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK), 3. ed. **Newton Square: Project Management Institute, Inc. – PMI**, 2004.

PMBOK, A. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). **Project Management Institute, Inc**, p. 3-48, 2013.

PMI, ANSI. guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). In: **Project Management Institute**. 2013.

PRADO, Darci S. Gerenciando projetos nas organizações. **Belo Horizonte: Editora Desenvolvimento Gerencial**, 2003.

ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional **São Paulo: Pearson Prentice Hall**.

2005.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, A. Transforming organizations through human performance technology. **Handbook of human performance technology: A comprehensive guide for analyzing and solving performance problems in organizations**, p. 32-49, 1992.

SIEMENS, Lynne. Motivation in a global economy: Lessons from Herzberg. **Canadian Public Administration**, v. 48, n. 3, p. 413-419, 2005.

SIQUEIRA, Wagner. Avaliação de desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados. **Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso**, 2002.

VARGAS, Ricardo Viana. Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos. 6. ed. **Rio de Janeiro: Brasport**, 2005.

VARGAS, Ricardo Viana. Gerenciamento de Projetos. 7a ed. **Rio de Janeiro: Brasport**, 2009.

YAMAMOTO, Hiroshi. The relationship between employee benefit management and employee retention. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 17, p. 3550-3564, 2011.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO I – Questionário das competências

Competência	Descrição da Competência	Avaliação 180°	Avaliação 270°	Avaliação 360°
Trabalho em Equipe	Estabelece relações de trabalho produtivo, compreendendo a importância do trabalho em equipe para o alcance dos resultados. Agrega à equipe e incentiva o desempenho coletivo para apoiar as pessoas nas diversas atividades, eliminando barreiras e atingindo melhores resultados. Tem flexibilidade para lidar com diferentes perfis de pessoas.	1 - Envolve-se nas tarefas de grupo e em reuniões 2 - Participa de forma ativa na solução de desafios que envolvem a equipe de trabalho 3 - Integra-se facilmente com as demais equipes de trabalho 4 - Contribui para um ambiente harmonioso e colaborativo	1 - Busca compartilhar conhecimentos e melhores práticas de forma proativa 2 - Prioriza as atividades sob sua responsabilidade em função dos objetivos comuns da área 3 - Compartilha informações, ideias e conhecimentos com transparência na equipe, contribuindo para a construção de uma relação de confiança e aprendizagem	1 - Busca coesão dentro das equipes, considerando a diversidade e visando a geração de valor para a organização. 2 - Encoraja todos os envolvidos a contribuir no alcance das metas 3 - Busca sinergia com as outras áreas de negócio 4 - Oferece feedback construtivo e útil ao time
Relacionamento Interpessoal	Articular-se atuando de forma integrada, alinhada e construtiva com as diferentes dimensões do relacionamento: fornecedores, governos, comunidade, cliente, pares e subordinados, contribuindo de forma efetiva para atuação da empresa.	1 - Prioriza as atividades sob sua responsabilidade em função dos objetivos comuns da área 2 - Mostra sensibilidade para lidar com os limites e estilos dos outros nos contatos que mantém	1 - Percebe a importância de estabelecer relações externas 2 - Mostra sensibilidade para lidar com os limites e estilos dos outros nos contatos que mantém 3 - Consegue separar aspectos pessoais dos profissionais nas relações que mantém no trabalho	1 - Relaciona-se de forma efetiva, garante a empatia com os colegas e líderes 2 - Possibilita minimizar os conflitos e estabelece novas parcerias 3 - Consegue separar aspectos pessoais dos profissionais nas relações que mantém no trabalho
Gestão Estratégica	Coloca em prática atividades sobre sua responsabilidade, planejando, cumprindo processos, realizando check, buscando oportunidades de melhorias para o alcance de resultados. Aplica o método no dia a dia.	1 - Cumpre políticas e procedimentos 2 - É capaz de implementar processos, garantindo o efetivo andamento e ajustes necessários. 3 - Identifica oportunidades de melhoria 4 - Priorizar as suas ações individuais de forma produtiva 5 - Acompanha os indicadores sob sua responsabilidade	1 - Cumpre políticas e procedimentos 2 - Planeja suas atividades assegurando as condições necessárias para a concretização das metas 3 - Acompanha os indicadores pré-determinados e redefine ações junto às lideranças 4 - Identifica os riscos e antecipa-se aos problemas para assegurar os resultados esperados 5 - Propõe ações preventivas estabelecendo prioridades	1 - Assegura a compreensão das metas pela equipe 2 - Propõe ações preventivas e estabelece prioridades a fim de criar oportunidades 3 - Elabora planos de ação orientados para atingir os resultados pretendidos 4 - Analisa os resultados considerando as diferentes variáveis para implementar 5 - Busca a continuidade dos processos da organização com foco na rentabilidade, custos, prazos e qualidade 6 - Alinha a equipe com a estratégia, e monitora o desempenho tomando decisões em tempo hábil para corrigir desvios

Competência	Descrição da Competência	Avaliação 180°	Avaliação 270°	Avaliação 360°
Comunicação Efetiva	É assertivo, transparente e objetivo nas suas colocações, em total alinhamento com a cultura e valores, fornecendo todas as informações necessárias a seus pares, superiores e equipes. Busca compreender e usar bem a comunicação para se relacionar, expressar ideias claras, dar feedbacks, ouvir e esclarecer dúvidas.	2 - Tem clareza, objetividade e profundidade nas suas colocações. 3 - Tem habilidade para expressar ideias, pensamentos e transmitir informações, adaptando de acordo com o público alvo	1 - Influencia outros com sua forma de dialogar 2 - Transmite as informações de forma clara e sistêmica 3 - Tem capacidade de criar canais de comunicação, recebendo e transmitindo informações de maneira eficaz 4 - Sabe ouvir	1 - É seguro e habilidoso na expressão escrita e verbal. 2 - Coloca-se na posição do outro e incorpora a perspectiva de outras pessoas em suas decisões e argumentações 3 - Comunica de forma clara as diretrizes e seus desdobramentos para a equipe 4 - Sabe ouvir
Foco no Cliente	Entende o impacto de suas ações na satisfação dos clientes internos e externos compreendendo as necessidades dos mesmos, conquistando, mantendo um relacionamento ético e transparente, buscando assegurar que o cliente perceba valor diferenciado ao se relacionar com a empresa.	1 - Busca feedback e identificação de oportunidades de melhoria no atendimento a seus clientes 2 - Entende o impacto que seu trabalho exerce sobre os clientes/parceiros 3 - Promove melhorias para satisfazer os clientes	1 - É ágil e proativo para atender as necessidades de seus clientes internos e/ou externos 2 - Identifica as necessidades fundamentais dos clientes/parceiros buscando agregar valor e superar expectativas	1 - Preocupa-se em estabelecer indicadores de satisfação 2 - Direciona as equipes a manterem contatos constantes com os clientes visando relacionamento de longo prazo. 3 - Constrói parcerias efetivas com os clientes internos e externos, disseminando na equipe a prática de relações construtivas 4 - Mantém uma relação ética com todos os públicos de interesse, sustentando a imagem de credibilidade da empresa
Orientação para Resultado	Entrega os resultados acordados de forma ética e transparente, com senso de urgência, gerando a satisfação dos clientes e investidores. Tem determinação em gerar resultados e exceder metas, tomando a iniciativa para garantir a excelência em tudo que faz e o alcance dos resultados.	1 - Assume a responsabilidade pelo resultado do seu trabalho. 2 - É protagonista e age com proatividade, coragem e perseverança. 3 - Tem senso de urgência.	1 - Planeja suas atividades assegurando as condições necessárias para o atingimento das metas. 2 - Compreende e adere as metas organizacionais, atento à rentabilidade, custos, prazos e qualidade. 3 - Estabelece sempre um novo desafio a ser alcançado. 4 - Tem senso de urgência.	1 - Demonstra poder de mobilização para concretização dos resultados. 2 - É movido a desafios. 3 - Assume riscos antecipando-se aos fatos que possam vir a impedir o alcance dos resultados. 4 - Direciona esforços para exceder as expectativas e realizar com eficiência o seu trabalho. 5 - Tem senso de urgência.

Competência	Descrição da Competência	Avaliação 180°	Avaliação 270°	Avaliação 360°
Pensamento Digital	Age de forma proativa dando respostas ágeis, inovadoras e eficazes frente aos desafios e oportunidades do trabalho. Tem habilidade de criar, transformando situações através de novas ideias e recursos para ao aproveitamento de oportunidades. Mantem-se conectado aos fatos e as pessoas, utilizando os recursos digitais da empresa e do mercado. Gera soluções novas e criativas para os problemas em busca de melhores resultados, desempenho e produtividade mais elevada. Mantem-se flexível e pensa fora da caixa, desenvolvendo novas maneiras de fazer as coisas, compartilhando-as.	1 - Conhece e tem domínio dos sistemas oficiais aplicado a sua função (<i>Protheus, RHOnline, Mereo, vexpenses, Hostway, Sharepoint</i>). 2 - Realiza análise e propõe soluções através do conhecimento e fato tecnológico. 3 - Tem capacidade de adaptação aos recursos digitais.	1 - Conhece e tem domínio dos sistemas oficiais aplicado a sua função (<i>Protheus, RHOnline, Mereo, vexpenses, Hostway, Sharepoint</i>). 2 - Realiza análises e propõe soluções através do conhecimento e fato tecnológico, agregando valor aos processos e serviços. 3 - Identifica possibilidades de sinergia entre os processos de mudança existentes com impacto na área sob sua responsabilidade.	1 - Conhece e tem domínio dos sistemas oficiais aplicado a sua função (<i>Protheus, RHOnline, Mereo, vexpenses, Hostway, Sharepoint</i>). 2 - Conecta-se com o mercado e coloca a organização em condição de produzir inovação de modo constante e generalizado. 3 - Cria um ambiente favorável ao processo de transformação, estando aberto à novas ideias. 4 - É conectado com o mercado e com as demandas dos clientes a fim de implementar inovações para o negócio.
Liderança por Resultado	Influencia pessoas e equipes, desenvolvendo potenciais, criando um ambiente motivador para a obtenção de resultados sustentáveis. Inspira pelo exemplo pessoal e através da delegação, comunicação simples e direta, apontando metas e caminhos, equilibrando exigência e afetividade.	NA	1 - Inspira confiança, credibilidade e respeito. 2 - Oferece caminho a ser seguido e desperta a motivação dos times para o alcance da missão. 3 - Promove a melhoria dos resultados da equipe e a compromete com a visão das metas organizacionais.	1 - Lidera responsabilizando e garantindo a obtenção dos resultados. 2 - Compromete-se permanentemente com o crescimento das pessoas, compartilhando conhecimento, experiência e desafiando-os constantemente na superação de resultados. 3 - Constrói espírito de equipe e inspira os subordinados a buscarem excelência e alta <i>performance</i> . 4 - Inspira e prepara pessoas capazes de suprir as necessidades atuais e futuras da empresa.

ANEXO II – Política *people bet*

POLÍTICA PEOPLE BET						
Controlar:	Elaborado em:	Validar:	Revisado em:	Elaborado por:	Aprovado por:	Página:
	23/12/2019	00		Isabella Moura		

1. OBJETIVO

Retar e preparar *people bet* para manter o pipeline e o conhecimento tácito do Grupo, tornando a empresa mais adaptável às mudanças.

2. CAMPO DE APLICAÇÃO

Todos os funcionários do Grupo.

3. RESPONSABILIDADES E EXECUÇÃO

- 3.1. **Gente e Gestão:** a condução de todas as etapas do *People Bet*;
- 3.2. **Gerentes:** realizar as avaliações de performance, validar os *People Bet*, avaliar o % de blindagem e criar o plano de blindagem individual junto aos líderes;
- 3.3. **Diretores:** validar o plano de blindagem criado pelos seus gerentes, bem como avaliar o % de blindagem periodicamente e criar o plano de blindagem individual dos seus funcionários diretos.

4. TERMOS E DEFINIÇÕES

People Bet: pessoas de aposta do Grupo.

Feedback: Processo de orientação para mudança de comportamento, uma COMUNICAÇÃO com a finalidade de fornecer informações a uma pessoa sobre sua situação x objetivos esperados.

PDI (Plano de Desenvolvimento Individual): O PDI deve ser elaborado pelo gestor e pelo funcionário, contemplando as necessidades de desenvolvimento para melhoria das lacunas identificadas na avaliação de performance e outras necessidades específicas mapeadas por ambos.

5. ETAPAS

O Grupo entende que desenvolver pessoas significa cuidar do seu principal ativo, portanto o *People Bet* é um programa de desenvolvimento que consiste em preparar pessoas de aposta para serem possíveis sucessores nos níveis tático e estratégico. O *People Bet* é dividido em Potenciais e Imperdíveis:

POLÍTICA PEOPLE BET						
Controlar:	Elaborado em:	Validar:	Revisado em:	Elaborado por:	Aprovado por:	Página:
	23/12/2019	00		Isabella Moura		



Potenciais são todos os funcionários que estejam aptos para participar do programa atendendo aos seguintes critérios:

- AVP vigente: Estar inserido nos quadrantes 2A, 3B ou 3A;
- Cargo: a partir de analista, todas as exceções devem passar por avaliação de área de gente;
- Alinhamento e validação com gestor imediato;
- Alinhamento e validação do diretor.

Imperdíveis são aqueles funcionários que possuem um conhecimento específico, técnico do negócio ou ocupam cargos estratégicos ou críticos. Além disso, precisam estar aptos nos seguintes critérios:

- AVP vigente: Estar inserido nos quadrantes do 9Box, exceto nos quadrantes de *under performance*: 1C e 1B;
- Cargo: Qualquer cargo;
- Alinhamento e validação com gestor imediato;
- Alinhamento e validação do diretor.

A execução do programa é dividida em três fases, sendo:

- Fase I – Mapeamento
- Fase II – Validação
- Fase III – Direcionamento

POLÍTICA PEOPLE BET						
Controlar:	Elaborado em:	Validar:	Revisado em:	Elaborado por:	Aprovado por:	Página:
	23/12/2019	00		Isabella Moura		

Fase I - Mapeamento



Fase II - Validação



Fase III - Direcionamento



Imagem 1 – Fases do *People Bet*

5.1. AVP

Avaliação de Performance é o momento em que o time reflete sobre seus Comportamentos, Atitudes e o quanto estão contribuindo para a organização. É uma Ferramenta fundamental para o desenvolvimento das Competências essenciais, para o alcance de resultados do Grupo e o crescimento profissional dos funcionários.

5.2. PRE REUNIÃO DE GENTE

Reunião precedente da reunião de gente e em seguida das calibrações das diretorias, onde é discutido junto com os diretores sobre a indicação dos *People bet* mapeados durante as reuniões de calibragem. Esse momento tem o objetivo de apresentar um consolidado prévia da reunião de gente junto ao C-Level.

	POLÍTICA PEOPLE BET		
Controlar:	Elaborado em: 23/12/2018	Validar: 00	Revisado em:
	Elaborado por: Sethalia Pizure	Aprovado por:	Página:

5.3. REUNIÃO DE GENTE

Reunião estratégica do ciclo de gente, com objetivo principal de analisar e direcionar os profissionais do Grupo para o desenvolvimento, reconhecimento ou desligamento. Nessa etapa, serão definidos os People Bet potenciais e indicados os imperdíveis do nível estratégico.

5.4. AVALIAÇÃO DO % DE BLINDAGEM

A Avaliação do % de Blindagem é feita através da análise dos cinco fatores motivacionais da Teoria de Herzberg (reconhecimento, desenvolvimento, responsabilidade, crescimento e realização pessoal). O gerente ou diretor irá avaliar cada item do seu funcionário mapeado.

• Reconhecimento:

1. Envolvimento com o diretor:

- O funcionário é envolvido em novas atividades pelo diretor?
- O diretor acompanha ou tem interface com o funcionário?

Resposta	Nota
Muito envolvido	3
Pouco envolvido	1
Não é envolvido	0

2. Última Movimentação:

- Quando foi a última movimentação do funcionário?

Resposta	Nota
----------	------

	POLÍTICA PEOPLE BET		
Controlar:	Elaborado em: 23/12/2018	Validar: 00	Revisado em:
	Elaborado por: Sethalia Pizure	Aprovado por:	Página:

Menos de 1 ano	3
Entre 1 e 2 anos	1
Mais de dois anos ou não houve	0

3. Atividades reconhecidas:

- O funcionário possui visibilidade dentro da empresa?
- As atividades desenvolvidas pelo funcionário são reconhecidas?

Resposta	Nota
Muito reconhecidas	3
Reconhecidas ocasionalmente	1
Não são reconhecidas	0

• Desenvolvimento:

4. Bolsa de estudos:

- O funcionário tem bolsa de estudos ofertadas pela Universidade Corporativa?

Resposta	Nota
Tem bolsa de estudos	3
Tinha bolsa de estudos	1
Nunca teve bolsa de estudos	0

5. Treinamentos online não obrigatórios:

- O funcionário realiza os treinamentos não obrigatórios da Universidade Corporativa?

Resposta	Nota
Não solicita treinamentos	1

	POLÍTICA PEOPLE BET		
Controlar:	Elaborado em: 23/12/2018	Validar: 00	Revisado em:
	Elaborado por: Sethalia Pizure	Aprovado por:	Página:

Solicita treinamentos | 0

6. Treinamentos presenciais individuais ou específicos:

- O funcionário participa de treinamentos presenciais individuais ou específicos?

Resposta	Nota
Já participou de treinamentos	1
Nunca participou de treinamentos	0

7. Programas de desenvolvimento:

- O funcionário participa de alguma programa de desenvolvimento?

Resposta	Nota
Pratas da Casa, Aceleração, People Y	3
Jovem Talento	1
Nunca participou	0

• Responsabilidade

8. Projeto:

- O funcionário está envolvido em projetos?

Resposta	Nota
Projetos relevantes	3
Projetos pouco relevantes	1
Não está envolvido	0

		POLÍTICA PEOPLE BET		
Controlar:	Elaborado em: 23/12/2019	Validar: 00	Revisado em:	Elaborado por: Nathalia Moura
			Aprovado por:	Página:

• **Crescimento**

9. Próximos Passos Claros:

- o O funcionário possui um plano de carreira bem definido e claro?

Resposta	Nota
Bem claros	3
Não tão claros	1
Não são claros	0

10. SOP Atrativo: critério aplicável apenas para o nível de Gerente:

- o O funcionário possui SOP (stock ~~oooo~~)?

Resposta	Nota
SOP atrativo	3
SOP pouco atrativo	0
Não possui SOP	N/A

11. O % de Blindagem:

Essa porcentagem é uma média das notas dadas. Teoricamente, quanto maior o % de blindagem, menor é a chance de perder o funcionário.

5.5. CRIAÇÃO DO PLANO DE BLINDAGEM INDIVIDUAL

Após a análise do % de blindagem, serão criadas ações com intuito de blindar o potencial ou imperdível diante dos eixos que precisam de mais atenção para desenvolvimento. Será considerado como blindado o people bet com nota acima de 80%.

Cada gerente é responsável por criar o plano para o seu funcionário. Já os diretores são responsáveis por validar as ações criadas pelos gerentes e por criar as ações para os seus funcionários diretos.

		POLÍTICA PEOPLE BET		
Controlar:	Elaborado em: 23/12/2019	Validar: 00	Revisado em:	Elaborado por: Nathalia Moura
			Aprovado por:	Página:

5.6. DIRECIONAMENTO: POTENCIAIS E IMPERDÍVEIS

As ações criadas serão vinculadas ao PDT dos funcionários que serão monitoradas pela área de gente, bem como são input para ações de feedbacks com os líderes e ações de desenvolvimento via Universidade Corporativa.

5.7. START DOS PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO

Os potenciais serão direcionados para programas de desenvolvimento de acordo com o nível de atuação:

- **Pratas da Casa (Operacional)** – Foco em Analista;
- **Aceleração (Tático)** – Especialista, Farmacêutico e Coordenador;
- **Manager (Estratégico)** – Gerentes.

Nesses programas, é de responsabilidade:

Gente e Gestão:

- Enviar Carta Convite;
- Enviar e apurar os Testes de perfil comportamental e cognitivo;
- Organizar as etapas do Programa e dos módulos que serão realizados;
- Acompanhar o desempenho dos participantes do programa.

Funcionário:

- Recebimento e aceite da carta convite (caso o selecionado não aceite participar do Programa, encerramos a sua participação no ciclo);
- Realizar assessments;
- Presenciar todos os módulos, tendo direito de faltar apenas um, salvo em casos de férias, atestados ou faltas justificadas;
- Realizar os estudos dirigidos;
- Apresentar os livros indicados.

		POLÍTICA PEOPLE BET		
Controlar:	Elaborado em: 23/12/2019	Validar: 00	Revisado em:	Elaborado por: Nathalia Moura
			Aprovado por:	Página:

Gestores:

- Liberar o seu funcionário para participação nos módulos.

6. RESULTADOS ESPERADOS

- Gestão do turnover dos People bet;
- Minimização do impacto da saída de um imperdível;
- Diminuição de gaps de conhecimento, habilidade e atitudes.

7. APROVAÇÕES

SITUAÇÃO	NOME	CARGO/FUNÇÃO	DATA
ELABORADO POR	Nathalia Moura	Jovem Talento	23/12/2019
VALIDADO POR			
APROVADO POR			

8. HISTÓRICO DE REVISÕES

VERSÃO	REVISADO POR – CARGO/FUNÇÃO	DATA	APROVADO POR – CARGO/FUNÇÃO
ALTERAÇÕES EFETUADAS			

