

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO
GRANDE DO SUL - CAMPUS PORTO ALEGRE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

LUIZ HENRIQUE MEDEIROS SILVA DA SILVA

**ELABORAÇÃO DE PLANO DE CARREIRA NA ÁREA DE LOGÍSTICA NO
CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO DA REDE DE SUPERMERCADOS VIEZZER & CIA
LTDA**

Orientador: Prof.^a Bianca Smith Pilla

**PORTO ALEGRE
2024**

RESUMO

O presente artigo visa incluir dentro de um centro logístico de distribuição supermercadista um plano de carreira estruturado com cargos, onde os novos e até mesmo antigos colaboradores tenham maiores oportunidades de crescimento em áreas estratégicas da companhia. Além disso, este estudo traz elementos importantes não só para a pesquisa, mas também para a sociedade, para o meio acadêmico e para o desenvolvimento das novas gerações. A pesquisa possui características qualitativas e quantitativas, de caráter exploratório descritivo, com coleta de dados através de questionário eletrônico com funcionários e de três entrevistas, sendo uma com o CEO da empresa, outra com o gerente logístico da planta e outra com o gestor de Recursos Humanos. A presente pesquisa almeja ainda entender os principais problemas da ausência do plano de carreira, o contexto organizacional no qual a empresa está inserida e as soluções cabíveis para o desenvolvimento dos colaboradores para o negócio da companhia. A análise de dados ocorreu através de estatística descritiva e de análise de conteúdo das entrevistas.

Palavras-chave: Oportunidades, desenvolvimento, plano de carreira, crescimento.

ABSTRACT

This article aims to include within a supermarket distribution logistics center a structured career plan with positions, where new and even old employees have greater opportunities for growth in strategic areas of the company. Furthermore, this study brings important elements not only for research, but also for society, academia and the development of new generations. The research has qualitative and quantitative characteristics, of an exploratory and descriptive nature, with data collection through an electronic questionnaire and three interviews, one with the company's CEO, another with the plant's logistics manager and another with the Human Resources manager. This research also aims to understand the main problems of the absence of a career plan, the organizational context in which the company is inserted and the appropriate solutions for the development of employees for the company's business. Data analysis occurred through descriptive statistics and content analysis of the interviews.

Keywords: Opportunities, development, career plan, grow.

1 INTRODUÇÃO

O profissionalismo supermercadista chegou ao Brasil por volta dos anos 1960. Passou por diversas crises econômicas, de abastecimento, de inflação se tornando um ramo cheio de incertezas que perduraram, pelo menos, até o final dos anos 90. Neste período, a gestão de pessoas e o profissionalismo deste ramo ainda caminhavam em passos curtos. Inúmeros eram os problemas que acometiam ao ramo alimentício varejista e supermercadista. “Ações judiciais trabalhistas contra os supermercados, o ‘turnover’ (rotatividade de pessoas) dentro das companhias, a falta de profissionalismo por parte dos colaboradores, ou seja, diversos eram os desafios que as redes da época enfrentavam.

Entretanto, outras companhias e multinacionais como a Rede Pão de Açúcar, Sonae e Wal-Mart, por exemplo, caminhavam em direções opostas, profissionalizando e desenvolvendo as pessoas para o negócio.

O Grupo Viezzer Atacadista Ltda., objeto deste trabalho, foi criado ainda nos anos 80 passando pelos mesmos desafios que as outras redes supermercadistas tiveram em seu processo inicial. No início, seu desafio era o desenvolvimento e gestão de suas lojas filiais que já possuem hoje certa padronização, profissionalismo e inserção das pessoas no negócio da companhia. Entretanto, o desafio agora é desenvolver seu centro logístico, capacitando e qualificando os colaboradores, aumentando a qualidade do seu serviço e conseqüentemente atingindo resultados positivos. Por isso, dentre diversos outros processos a serem desenvolvidos dentro da companhia, o objeto deste trabalho será a elaboração de plano de carreira na área de logística no centro de distribuição da rede de supermercados Viezzer & Cia Ltda.

1.1 Objetivos

O objetivo geral deste estudo foi “Elaborar um plano de carreira no setor de logística da empresa de Supermercados Viezzer & Cia Ltda, a fim de trazer novas perspectivas de crescimento, engajamento e de responsabilidades aos colaboradores do centro de distribuição supermercadista”. Foram objetivos específicos os seguintes:

- Identificar os cargos presentes neste setor;
- Desenvolver uma estrutura de carreira que possa ser utilizada no setor de logística da empresa apresentando os cargos presentes;
- Descrever e analisar os cargos do centro logístico;
- Propor as trilhas de carreira para o setor.

1.2 Justificativa

O presente estudo é resultado de uma percepção do autor em relação às possibilidades que se existem de ingressar e crescer profissionalmente dentro de uma organização através de um plano de carreira estruturado. Isso ocorre pela constante evolução tanto dos seres humanos quanto das organizações, e o quão importante é se ter as pessoas motivadas e envolvidas no negócio; além disso, incluir e desenvolver os indivíduos traz benefícios mútuos entre empregado e empregador, como por exemplo, a melhoria contínua, a difusão da cultura organizacional, o bom atendimento, relacionamento com os clientes e conseqüentemente resultados positivos para ambos lados.

Segundo Vila Boas e Andrade (2009), tanto a empresa quanto o indivíduo são responsáveis por gerenciar o próprio Planejamento de carreira. A empresa com as competências básicas como fornecimento á informações sobre suas diretrizes e suporte as pessoas, e os colaboradores com a busca do desenvolvimento pessoal, habilidades, técnicas e práticas para utilizar no dia a dia.

Apesar dos benefícios possíveis em se ter um plano de carreira estruturado em uma organização, pesquisas recentes apontam que 70% das empresas brasileiras ainda não aderiram a este tipo de estrutura organizacional PORTAL G1 DE NOTÍCIAS (2015). Além disso, há certo receio ou falta de informação por parte dos colaboradores que acabam deixando este assunto em segundo Plano.

Diante disso, o presente artigo visa apresentar os principais aspectos e os benefícios coletivos que podem existir em corporações que tenham um plano de carreira estruturado, desenvolvendo novos talentos, delegando responsabilidades e criando uma conexão positiva no meio corporativo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico estarão as ideias e teorias de pensadores que atuam na área de Gestão de recursos humanos, Gestão de estratégia, bem como matérias sobre o assunto plano de carreira nas empresas.

2.1 Quando os jovens são promovidos cedo demais

Em diversos setores os gestores buscam profissionais inteligentes, talentosos e visionários e acabam não valorizando muito a maturidade emocional para alguns cargos. Promover e desenvolver pessoas é algo desafiador, principalmente na questão do desenvolvimento interpessoal, emocional e resolução de conflitos em tempos de crise. É muito comum que líderes e chefes se encantem ao ver colaboradores ambiciosos, com inteligência e paixão pelo que faz. Entretanto, promover estas pessoas apenas com desenvolvimento técnico e não emocional, acaba colocando esses colaboradores em situações desconfortáveis. Em geral, o problema não é a idade em si, mas a ausência de maturidade emocional que só se obtém com desenvolvimento, com o tempo, com empatia e paciência respeitando seu processo de evolução. (Bunker; Ting, p. 154).

Muitos dos jovens, ingressantes no mercado de trabalho são promissores, inteligentes e possuem paixão pelo trabalho que exercem, entretanto, não estão acostumados a ouvir críticas. Em consequência, podem desconsiderar um feedback negativo se os comentários não coincidirem com o que ouviram em conversas anteriores, ou caso seus egos sejam muito fortes.

2.2 A importância do feedback e do endomarketing

Além de promover um plano de carreira estruturado para antigos e novos entrantes na companhia, é preciso reter estes talentos a fim de gerarem frutos tanto no presente quanto no futuro da companhia. Acredita-se que duas ferramentas sejam importantes para este processo são o Endomarketing e o Feedback.

Conhecido também como marketing interno, o endomarketing pode ser uma ferramenta visionária para as companhias, pois se trata de uma estratégia voltada para dentro das empresas. Ela fortalece a comunicação entre gestores e colaboradores, e reforça as ideias de missão, visão, cultura e valores de uma organização, afim de que os funcionários entendam seu verdadeiro papel dentro da empresa. Por consequência, os próprios colaboradores contribuem para um ambiente favorável, estimulante e motivador com certa sensação de pertencimento ao negócio, ou seja, o endomarketing contribui para uma jornada satisfatória junto com o plano de carreira estruturado (Revista Agas 2023).

Não só promover, mas também reter talentos pessoais requer muitas conversas e algumas delas podendo ser desconfortáveis. Entretanto, o Feedback possui um papel essencial no estímulo ao desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Essa ferramenta pode ser uma aliada importante da companhia se usada corretamente, pois permite enxergar os verdadeiros talentos, impulsionar as habilidades individuais e identificar as principais oportunidades de cada colaborador. Para oferecer um feedback constante e sincero, que engloba tanto o reconhecimento positivo, quanto a orientação construtiva, a organização demonstra um genuíno interesse no desenvolvimento e no bem-estar da sua equipe, contribuindo para um ambiente de trabalho mais produtivo e saudável (Revista agas 2023).

2.3 Integração de processos e desenvolvimento de talentos

Ballou (2007) enfatiza a relevância da integração de processos dentro da logística, ou seja, quando uma empresa implementa um plano de carreira claro para seus funcionários, isso não apenas alinha as responsabilidades de cada colaborador às metas organizacionais, mas também promove um ambiente no qual o desenvolvimento de habilidades é valorizado. Em um centro de distribuição (CD), por exemplo, ter uma equipe que entenda as diversas etapas da cadeia de suprimentos (do recebimento de produtos à expedição) é crucial, e um plano de carreira pode incluir treinamentos e

certificações que permitam aos funcionários se tornarem especialistas nessas áreas.

2.4 Carreira como sistema

Quando falamos sobre plano de carreiras nas organizações, na maioria das vezes, imaginamos longas estradas bem estruturadas, sinalizadas e planas com um universo de possibilidades, onde o sucesso, a riqueza e a realização pessoal tem endereço fixo ao final desta viagem. Entretanto, a realidade dentro das companhias é bem diferente, pois alcançar novos desafios dentro de uma empresa pode nos levar a caminhos tortuosos, com diversas alternativas e incertezas. Contudo o plano de carreira, em uma forma resumida, não deve se resumir apenas em caminhos tortuosos ou vias planas e estáveis, mas sim como uma estrada que está sempre em construção e adaptação onde as empresas e os colaboradores constroem juntos o mesmo caminho. É sobre olharmos o caos a ser ordenado logo à frente, mas nunca esquecer o que já fora pavimentado e desenvolvido em dias passados. (Dutra 1996).

A carreira, entendida como um sistema, não se trata de uma moldura fixa e rígida, mas sim uma diretriz a ser seguida a fim de propiciar engajamento, alinhamento e desenvolvimento entre pessoas e negócios. É nessa perspectiva que alguns autores contribuem com diferentes ideias sobre sistema de administração de carreiras.

Segundo Gutterige (1986), ela caracteriza-se como um conjunto de instrumentos e técnicas que visam permitir a continua negociação entre pessoa e empresa.

Para Walker (1980), o sistema funciona como conjunto de procedimentos que permitem a empresa a identificar as pessoas mais adequadas a sua necessidade e que permitem às pessoas planejar suas carreiras e implementá-las.

Leibowitz e outros (1996) têm a percepção de que o sistema é constituído de diretrizes, instrumentos de gestão de carreira – integrados aos demais os demais instrumentos de gestão de recursos humanos, estrutura de carreira e um conjunto de medidas que visam conciliar as expectativas das pessoas e empresas.

Ainda sobre sistema de carreiras, podemos afirmar que o que mantém o sistema funcionando de forma saudável é sua estrutura, com sucessão de posições, valorização e requisitos. Geralmente quando desenhamos uma carreira numa organização, na verdade estamos desenhando sua estrutura. (Dutra, 1996; p 105).

Antes de se apresentar as estruturas de carreira, vale ressaltar que os principais agentes do sistema de administração de carreiras são as pessoas, a quem cabe gerir sua carreira, e a empresa, a quem cabe

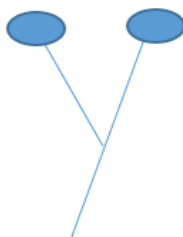
estimular e apoiar as pessoas em seu processo de encareiramento. Para gerir sua carreira, a pessoa necessita conhecer-se, ter consciência de seu projeto profissional e ter conhecimento das oportunidades oferecidas pela empresa e pelo mercado de trabalho. (Dutra, 1996, p 106).

A estrutura de carreira tem os seguintes tipos básicos:



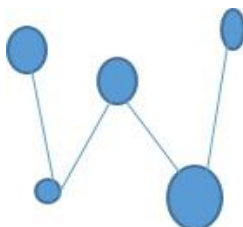
Estrutura de carreira horizontal

Estrutura com baixa ou nenhuma perspectiva de ascensão.



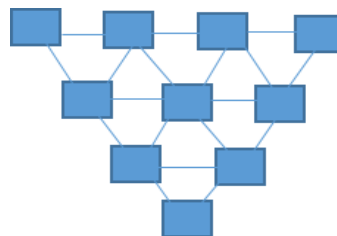
Estrutura de carreira em "Y"

Modelo onde o colaborador pode ser promovido tanto pela capacidade gerencial, quanto pela capacidade técnica.



Estrutura de carreira em "w"

Semelhante a carreira em "y", na carreira em "w" o colaborador pode exercer funções técnicas e funções gerenciais ao mesmo tempo não necessitando se desfazer de uma ou outra.



Estrutura de carreira em rede

Estrutura não linear, com variedade em cargos, onde o colaborador pode escolher onde trabalhar dentro da companhia.



Estrutura de carreira em linha

Estrutura já padronizada com a sequência exata de cargos que alguém pode ocupar dentro da organização.

2.5 Treinamento de pessoal

Embora haja tamanha responsabilidade das companhias em organizar e estruturar planos de carreira dentro de sua estrutura corporativa, os colaboradores também precisam estar atentos a evolução dos seres humanos, principalmente nas esferas comportamental, organizacional e tecnológica ao qual o mundo se encaminha. Ao caminhar na direção contrária, não investindo na sua empregabilidade, ou não se adequando as necessidades do mercado, este profissional estará fadado a exclusão do mundo profissional. Aquele que deseja se manter, sobretudo de forma competitiva, deve pensar em sua empregabilidade, sendo imprescindível que invista em reciclagem profissional e em multiaprendizado. (Vilas boas, *et al.* 95, p113).

O Treinamento corporativo nada mais é do que o desenvolvimento de suas forças de trabalho dentro dos cargos ocupados. Além disso, transmite conhecimento, informação, habilidades e atitudes, preparando os colaboradores para atingir os objetivos desejados pela empresa. O treinamento também funciona como um processo educacional, pois trabalha missão, visão, cultura e valores das companhias, gerando mudanças no comportamento do indivíduo e um melhor desenvolvimento em sua carreira profissional. (Vilas boas, *et al.* 95, p115).

A ausência de processos ou de treinamento dentro do ambiente corporativo pode causar diversos problemas desde a perda da produtividade ou até acidentes fatais dentro de uma empresa. Abaixo segue os principais indícios da necessidade de treinamento e desenvolvimento dentro de uma companhia:

ALTOS INDÍCIOS DE ACIDENTES DE TRABALHO	BAIXA PRODUÇÃO
Problemas de relacionamento humano	Dificuldade de recrutamento
Mudança tecnológica	Altos índices de refugos (controle de qualidade)
Baixo desempenho	Insatisfação
Reclamações de ordem geral	Baixa qualidade
Turnover (rotatividade de pessoal)	Custos elevados
Criação de novos departamentos	Promoções
Comunicação deficiente	Problemas com chefias
Excesso de reuniões	Troca de ferramentas acima do tempo de vida útil

3 METODOLOGIA

A pesquisa é classificada como descritiva, com uma abordagem mista (qualitativa e quantitativa) através de aplicação de questionários eletrônicos para os indivíduos da parte operacional e tática da organização (piso de fábrica) e, para a parte estratégica do negócio, entrevistas semiestruturadas (Gerência logística, CEO e gerente de RH da companhia). O procedimento escolhido foi *Survey*, pois o interesse foi obter informações específicas dos respondentes da pesquisa. Em relação a esta técnica, segundo Prodanov e Freitas (2013), ela envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento desejamos conhecer através de um questionário, obtendo informações de um grupo significativo de pessoas á cerca de um problema.

No que se refere às ferramentas que foram utilizadas na pesquisa, podemos citar a plataforma eletrônica de pesquisas do Google (*google forms*) para os questionários e gravador de voz (*Voice recorder by Andoide*) para as entrevistas; livros, artigos, revistas e demais arquivos serão utilizados na composição da estrutura documental do trabalho. Pertinente à forma de registro destas informações, utilizou-se dados estatísticos obtidos pelos questionários e anotações transcritas das entrevistas.

Em relação às questões éticas o presente trabalho possui um pequeno risco calculado por obter algumas informações pessoais dos participantes e entender que o tema “plano de carreira” possa ser de certa forma delicado. A presente pesquisa não possui benefício concreto aos indivíduos, salvo adesão do projeto por parte da companhia, entretanto, agrega valor social e acadêmico para os indivíduos e a comunidade de modo geral. O presente trabalho respeitou as diretrizes da instituição, bem como dos indivíduos participantes. Foi garantido todo e qualquer direito de recusa de participação da pesquisa, vedando qualquer ação tendenciosa, enganosa, vexatória, depreciativa ou que cause qualquer desconforto aos participantes, garantindo-lhes transparência e seriedade no processo.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Logo abaixo estarão os dados coletados dos funcionários participantes da pesquisa, bem como as entrevistas realizadas com os gestores de Recursos Humanos, Logística e Administrativo da empresa

4.1 Desenvolvimento do Plano de Carreira para o Centro de Distribuição

O Centro de distribuição da empresa Viezzer e Cia atacadista Ltda, está localizado atualmente na região metropolitana, mais precisamente em Canoas/RS e conta com uma área de aproximadamente 5 mil metros quadrados.

Ativo desde o início dos anos 2000, onde acomodava apenas algumas mercadorias em seu galpão, sua infraestrutura não era tão utilizada nessa época, pois a empresa estava associada a uma rede gaúcha com seu próprio centro de distribuição localizado em Porto Alegre/RS. Após o fim desta parceria, a companhia Viezzer e Cia entendeu que tinha condições de montar seu próprio CD logístico, trazendo infraestrutura, tecnologia, mão-de-obra qualificada, know-how técnico para então suprir suas lojas, sem perder a qualidade já conhecida entre os clientes.

Hoje em dia, o centro logístico do Viezzer & Cia é responsável por todo o abastecimento de mercadorias e mantimentos de todas as suas lojas filiais espalhadas pela região metropolitana e conta com uma equipe que faz todo o processo logístico desde a compra do produto, até seu recebimento, armazenamento e distribuição.

Evidentemente que para suprir a demanda das lojas filiais e suas particularidades, o CD tem, atualmente, a seguinte formação estrutural de colaboradores:

Quadro 1: Quantidade de colaboradores por cada setor

SETOR	Nº COLABORADORES
AUXILIAR DE DEPÓSITO	18
AUXILIARES ADMINISTRATIVOS	11
CONFERENTES DE MERCADORIA	5
DEPARTAMENTO DE COMPRAS	7
GESTORES DE DEPARTAMENTO	4
LIDERES	7
MARKETING	3
TRANSPORTE	6
OPERADORES DE MÁQUINA	4
TOTAL	65

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

Quadro 2: Cargos presentes no centro de distribuição

CARGO	FUNÇÃO
AUXILIAR DE DEPÓSITO	GUARDADORES/ORGANIZADORES
AUXILIAR DE DEPÓSITO	SEPARADORES
AUXILIAR DE DEPÓSITO	AUDITORES
AUXILIAR DE DEPÓSITO	MONTADORES
AUXILIARES ADMINISTRATIVOS	NOTAS FISCAIS
AUXILIARES ADMINISTRATIVOS	AUXILIAR DE COMPRAS
AUXILIARES ADMINISTRATIVOS	PREVENÇÃO DE PERDAS
CONFERENTES DE MERCADORIA	CONFERENTE DE RECEBIMENTO
CONFERENTES DE MERCADORIA	CONFERENTE DE EXPEDIÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMPRAS	COMPRADORES
GESTORES DE DEPARTAMENTO	GESTÃO DE COMPRAS
GESTORES DE DEPARTAMENTO	ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO
GESTORES DE DEPARTAMENTO	GESTÃO OPERACIONAL
GESTORES DE DEPARTAMENTO	GESTÃO TÁTICA
LIDERES	CONTROLE DE ESTOQUE
LIDERES	CONTROLE DE EXPEDIÇÃO
LIDERES	CONTROLE FISCAL
LIDERES	CONTROLE DE RECEBIMENTO
LIDERES	CONTROLE DE REABASTECIMENTO
LIDERES	CONTROLE DE FLV
LIDERES	CONTROLE DE CARREGAMENTO
MARKETING	ESTRATÉGIAS DE VENDA
TRANSPORTE	TRANSPORTE DE MERCADORIAS
OPERADORES DE MÁQUINA	MOVIMENTAÇÃO DE MERCADORIA

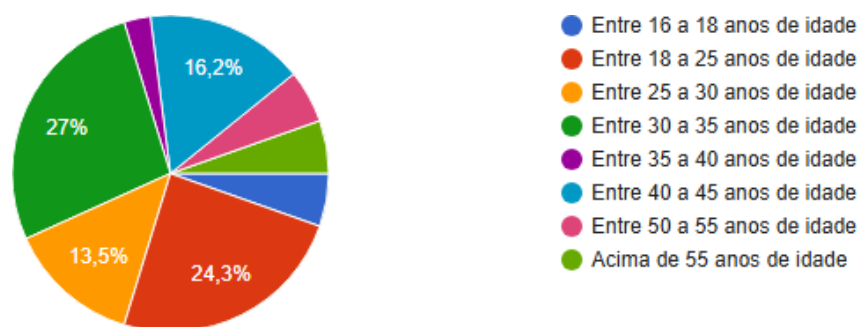
FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

4.2 Dados coletados com funcionários

A presente sessão apresenta os dados coletados através do questionário eletrônico “Google Forms”, contendo informações como, idade, escolaridade, tempo de empresa, cargo, entre outras análises.

O percentual de adesão da pesquisa foi de aproximadamente **56,92%**, ou seja, mais da metade dos trabalhadores responderam ao questionário eletrônico que possuía as seguintes perguntas:

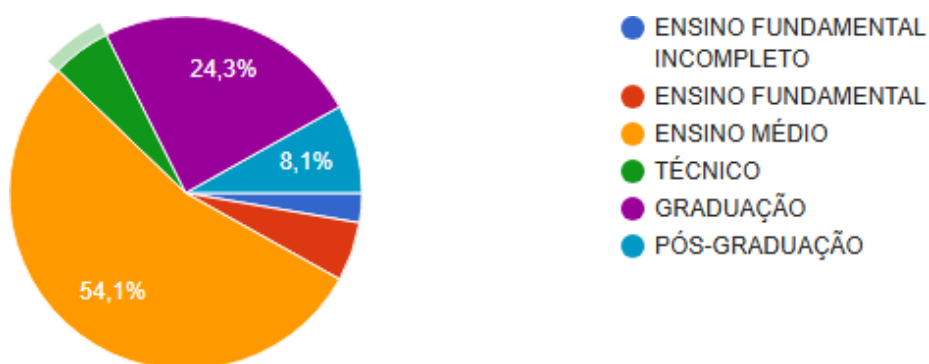
Gráfico 1 – Faixa etária



FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

Na primeira análise de resultados, podemos identificar a idade do grupo amostral. São quatro tipos de faixa etária bem marcantes dentro do centro de distribuição. **(27%)** possui entre 30 e 35 anos de idade, **(24,30%)** possui de 18 a 25 anos de idade, **(16,20%)** possui entre 40 a 45 anos e **(13,50%)** possui entre 25 a 30 anos de idade.

Gráfico 2 – Nível de escolaridade

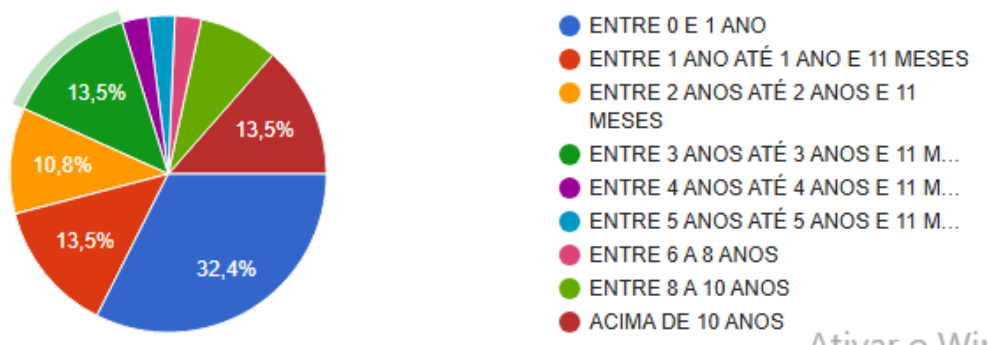


FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

No que se refere ao grau de escolaridade dos colaboradores respondentes, podemos destacar que mais da metade dos participantes, cerca de **(54,10%)**, possui ensino médio completo. Em segundo plano, cerca de **(24,30%)**, possui ensino superior

completo e apenas **(8,10%)** possui pós-graduação.

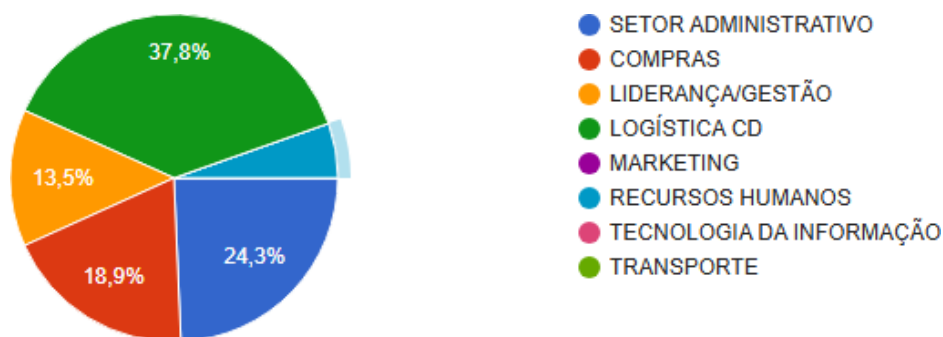
Gráfico 3 – Tempo de empresa



FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

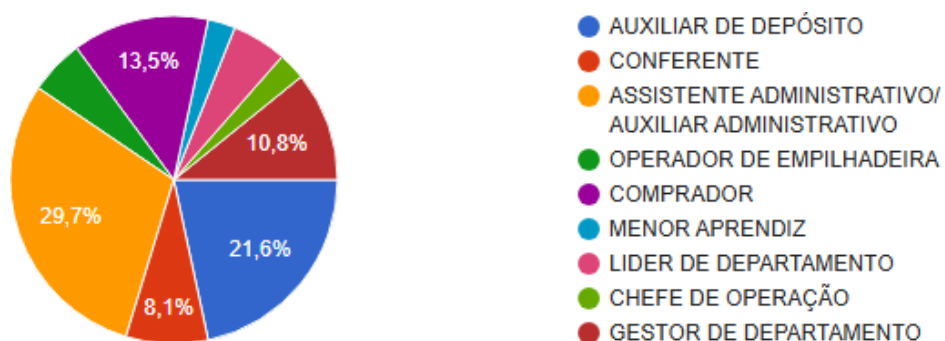
Em relação ao tempo de empresa dentro da companhia, podemos observar que os colaboradores são relativamente novos **(32,40%)** estão entre 0 e 1 ano de empresa e a grande maioria dos entrevistados localiza-se entre 0 e 3 anos de empresa. Entretanto, vale ressaltar que há um percentual significativo de **(13,50%)** que possui acima de 10 anos dentro da companhia.

Gráfico 4 – Setor atual do colaborador



FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

No que se refere ao setor atual de trabalho, os participantes são em maioria do setor logístico **(37,80%)**, porém há outros 3 setores significativos que também concentram a maior parte dos colaboradores **(24,30%)** setor administrativo, **(18,90%)** compras, **(13,50%)** liderança e gestão.

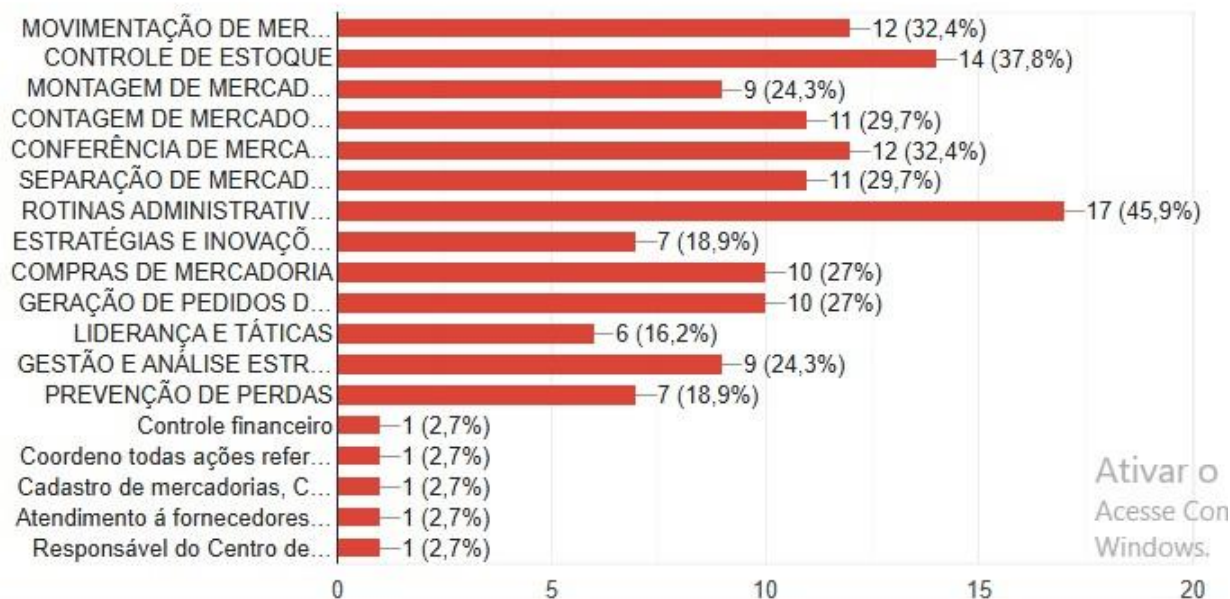
Gráfico 5 – Cargo atual do colaborador

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

Em relação aos cargos, podemos identificar que a grande maioria dos cargos hoje do CD são divididos em **(29,70%)** auxiliar administrativo, **(21,60%)** auxiliar de depósito e **(13,50%)** comprador. Logo após podemos observar que **(10,80%)** dos entrevistados é gestor de departamento e **(8,10%)** dos entrevistados, são conferentes.

Gráfico 6 – Atividades que você executa no seu dia-a-dia

37 respostas

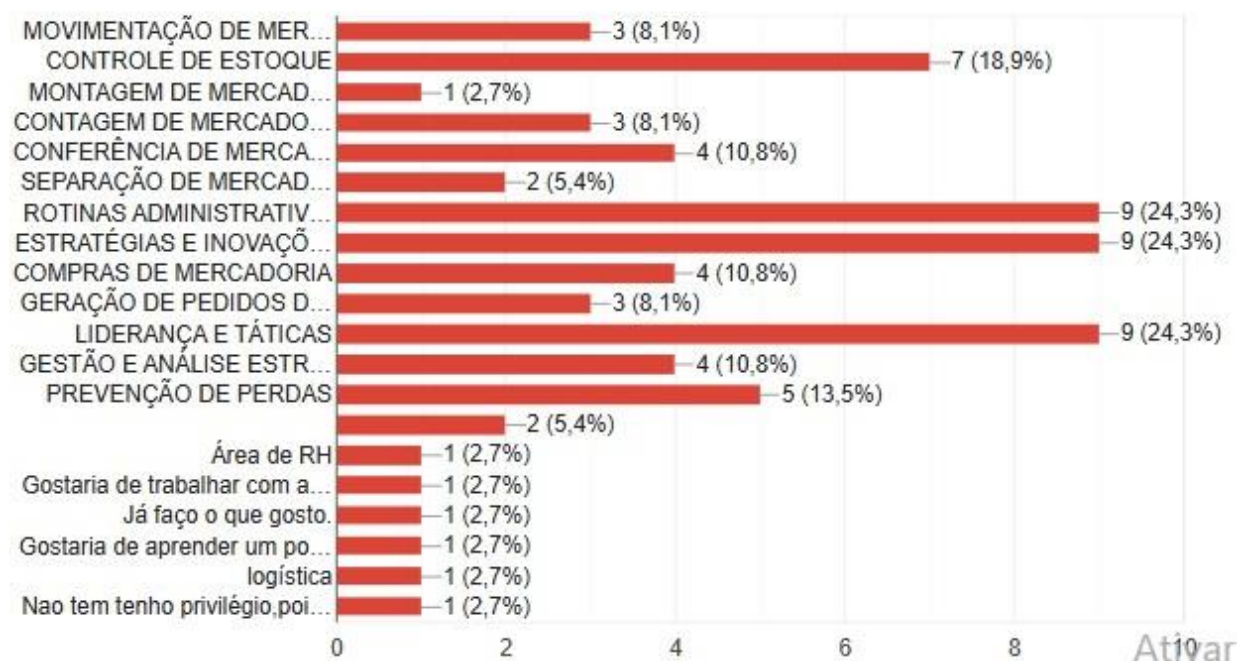


FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

No gráfico acima podemos identificar as atividades mais recorrentes no dia-a-dia do centro de distribuição, sendo em maior percentual as atividades relativamente mais básicas, como movimentação de mercadorias (**45,9%**) rotinas administrativas, controle de estoque (**37,8%**), conferência e movimentação de mercadoria (**32,4%**), separação e contagem de mercadoria (**29,7%**), entre outras atividades.

Gráfico 7 – Atividades as quais você gostaria de realizar se tivesse oportunidade

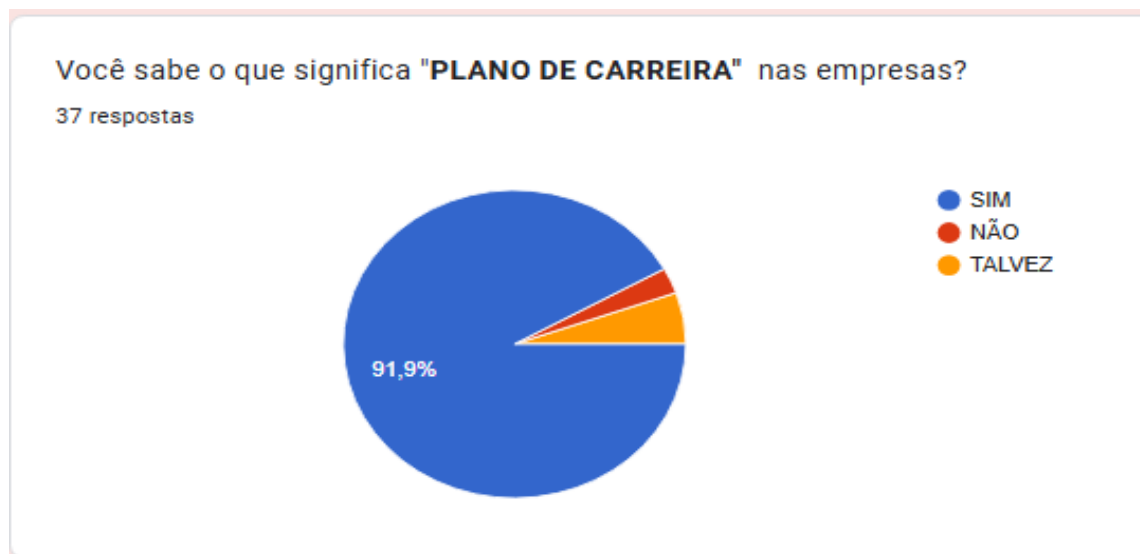
37 respostas



FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

Neste cenário ao qual se apresenta o gráfico acima, podemos identificar as funções mais requisitadas dentro da companhia, sendo elas rotinas administrativas, estratégias e inovação, liderança e táticas (**24,3%**) e controle de estoque (**10,8%**). Apenas (**2,7%**) gosta da função que exerce atualmente e a função menos requisitada é a montagem de mercadorias (**2,7%**). A representação desse gráfico, apresentando anteriormente, mostra que os colaboradores que exercem as funções mais básicas têm certo interesse em exercer funções mais complexas e estratégicas dentro da empresa.

Gráfico 8 – Significado de plano de carreira



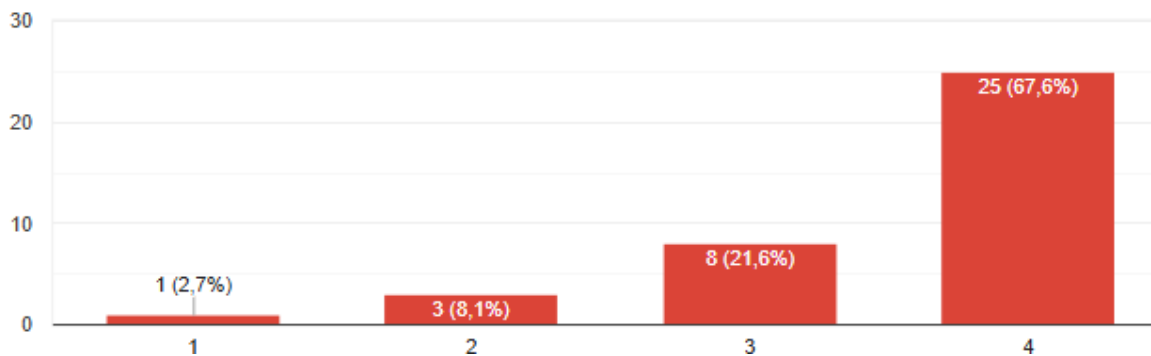
FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

Outro aspecto importante é que a maioria dos participantes tem conhecimento sobre o que significa **plano de carreira**. Cerca de **91,9%** das pessoas disseram que **sim**, **5,4%** disseram que **talvez** e apenas **2,7%** não souberam o significado de plano de carreira nas empresas.

Quando questionados da importância de alguns aspectos como escolaridade, treinamento, relação interpessoal, conhecimento técnico, interesse em aprender e tempo de empresa, onde o número **1** representava **(pouco importante)** e **4** **(muito importante)**, a maioria dos participantes atribuiu nota **4 (muito importante)**, em praticamente em todos os aspectos, conforme os indicadores abaixo:

Gráfico 9 – Importância da Escolaridade, para promover um colaborador

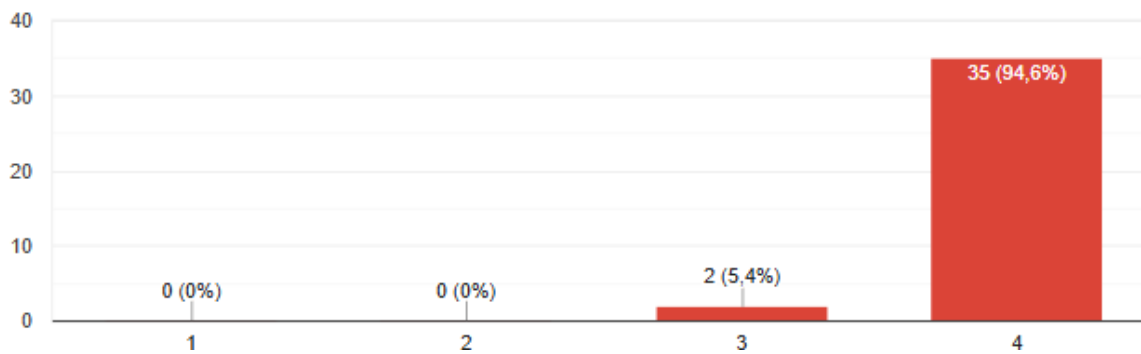
37 respostas



FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

Gráfico 10 – Importância do Treinamento, para promover um colaborador

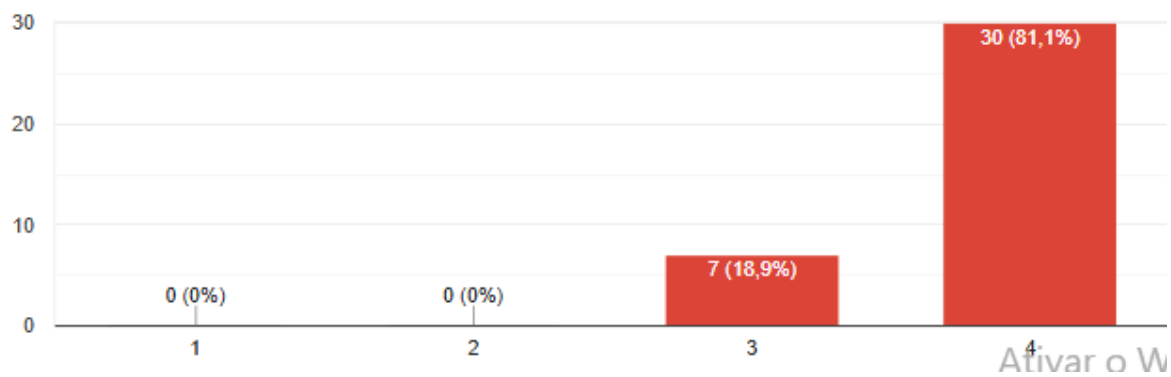
37 respostas



FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

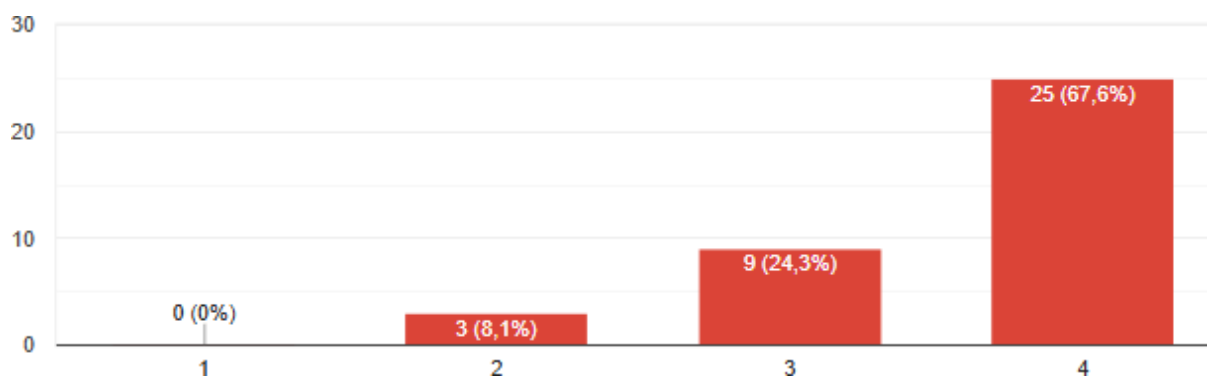
Gráfico 11 – Importância do **Relacionamento interpessoal** para promover um colaborador

37 respostas



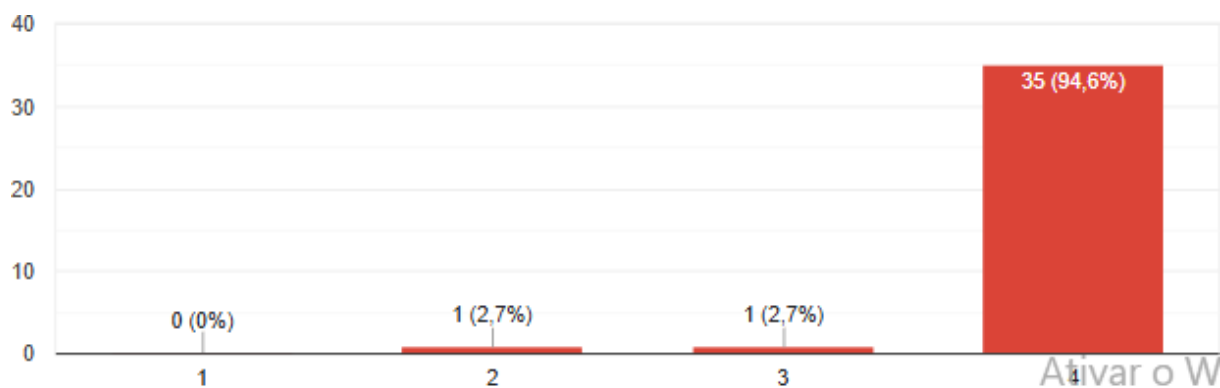
FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

Gráfico 12 – Importância do **Conhecimento Técnico** para promover um colaborador



FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

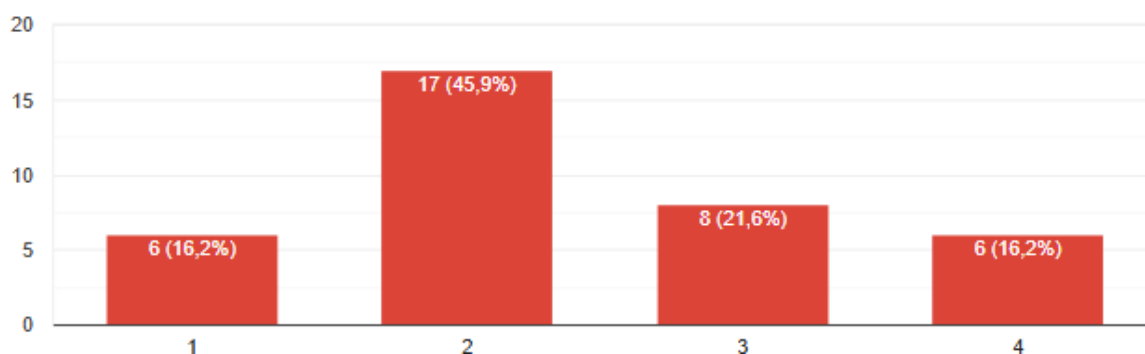
Gráfico 13 – Importância do **Interesse em aprender** para promover um colaborador



FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

Gráfico 14 – Importância do **Tempo de empresa** para promover um colaborador

37 respostas



FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

As atribuições como **escolaridade**, **relacionamento interpessoal**, **conhecimento técnico** e **tempo de empresa**, foram as que mais dividiram opiniões entre os participantes da pesquisa, porém a nota **4 (muito importante)** prevaleceu em quase todas, salvo o **tempo de empresa** com a nota **2**, sendo considerado uma atribuição de baixa importância.

As atribuições com maior unanimidade foram **treinamento** e **interesse em aprender**, ambas com **(94,6%)** das pessoas atribuindo nota **4 (muito importante)**, fato que vai de encontro ao pensamento citado por Dutra (1996), citado anteriormente, onde ele afirma que os principais agentes responsáveis pela carreira de um colaborador são as próprias pessoas, ou seja, a quem cabe gerir sua própria carreira. A empresa por sua vez, assume o papel de refinar as habilidades desse colaborador, lapidando-o como uma peça que funcionará em uma grande e complexa engrenagem que é uma organização.

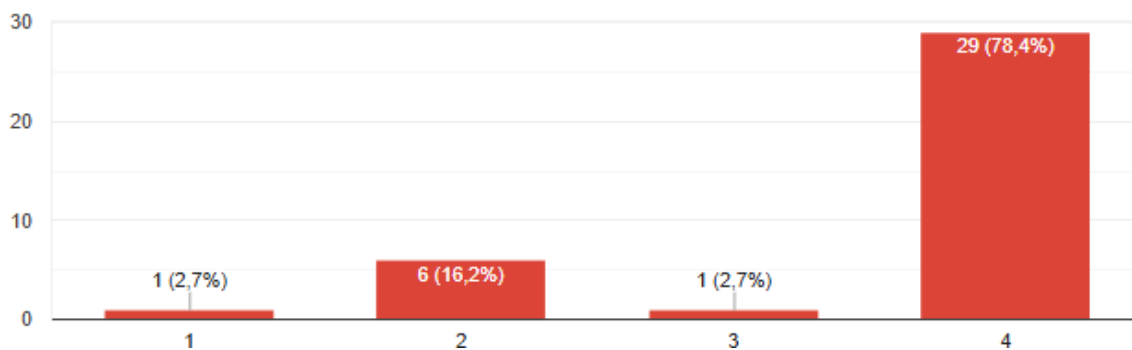
Quanto ao questionamento “interesse em crescer nesta companhia”, apresentado no gráfico abaixo, a maioria dos participantes, cerca de (78,4%), atribuiu nota **4 (muito interesse)**, porém, vale ressaltar que não há unanimidade entre os participantes.

Não há indícios que a falta de unanimidade em querer crescer dentro desta companhia esteja ligada diretamente a falta de um plano de carreira estruturado,

porém pode ser um dos motivos que leve os participantes a perderem o interesse em subir de cargo ou crescer profissionalmente dentro do CD Viezzer.

Gráfico 15 – Nível de **Interesse** em crescer profissionalmente dentro desta empresa

37 respostas



FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

Por fim, podemos observar que existe um perfil predominante dentro da companhia que busca se desenvolver. Este colaborador possui entre 18 a 35 anos de idade, possui nível médio completo, está na empresa há um pouco mais de 1 ano, trabalha no setor de logística, possui cargo na operação, seja de auxiliar de depósito, separador, conferente ou outro. Realiza atividades como conferência de mercadoria, movimentação de carga ou auditoria de estoque.

4.3 Dados coletados com os gestores

As entrevistas foram realizadas com gestores de diferentes áreas, sendo o setor de Recursos Humanos, Administração e Logística. Foram elaboradas perguntas abertas, onde os participantes poderiam falar de forma abrangente sobre o seu real entendimento no assunto plano de carreira.

Logo abaixo, no quadro 3, segue uma breve apresentação dos entrevistados:

Quadro 3 – Caracterização dos entrevistados

Cargo	Tempo de empresa	Formação
CEO	21 anos	Administração de empresas, cursando MBA em projetos administrativos
Gerente Logístico	3 anos	Tecnólogo de logística e atualmente cursando Administração de empresas
Gerente de RH	12 anos	Pós-graduação em Gestão de pessoas e liderança

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

Quando questionados sobre o significado de plano de carreiras, os entrevistados relatam que é algo detalhado, mostrando passo a passo, onde o colaborador pode chegar e como ele deva se projetar. Além disso, é como a empresa pode trabalhar para refinar aqueles profissionais diferenciados dentro do seu time, fazendo com que estes queiram alcançar voos maiores como liderança e gestão. Também é importante que o colaborador busque se desenvolver mentalmente e intelectualmente para que quando a empresa precise, esteja preparado.

Em relação às ações mencionadas anteriormente, foi perguntado aos candidatos se eles enxergavam isso dentro da companhia atualmente.

Os entrevistados afirmaram que a empresa tem o interesse de implementar o plano de carreira, porém tem se movimentado pouco para isso acontecer. Ao que tudo indica futuramente o plano de carreira se tornará uma realidade em breve, pois hoje a companhia vive um processo de transformação e troca de gestão, o que faz a cultura organizacional da companhia mudar e discutir estes e outros assuntos. O sistema de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de talentos ainda é embrionário, porém a empresa está buscando desenvolvimento nestas e em outras áreas.

Quando questionados sobre qual seria o organograma ideal para o setor logístico da empresa, os respondentes da pesquisa afirmaram que na logística, principalmente no setor de operação o organograma seria (auxiliar de depósito), (conferentes de mercadorias) com níveis de 1 ao 5; (Líder de departamento), como estoque, recebimento e expedição de mercadorias. A empresa também deveria ter dois (chefes de operação), tanto no recebimento quanto na expedição e o (gerente logístico) acima destes cargos desenvolvendo todos os demais.

Os entrevistados afirmaram a importância do estudo, treinamento, do desenvolvimento pessoal e técnico das lideranças e da inteligência emocional para se sobressair diante das adversidades.

Sobre promoção de colaboradores e o que mais avaliam em cada candidato, os entrevistados tiveram bem definidos os seus métodos ou princípios. A importância da postura, da inteligência emocional, da ética profissional, da dedicação e entrega do trabalho, do relacionamento interpessoal, foram palavras-chave citadas pelos gestores. Quando questionados sobre tempo de empresa, os gestores afirmam que só isso não é suficiente para promover um colaborador e sim pelo seu perfil de engajamento, pela forma de seguir as regras e ser um exemplo de conduta dentro do trabalho.

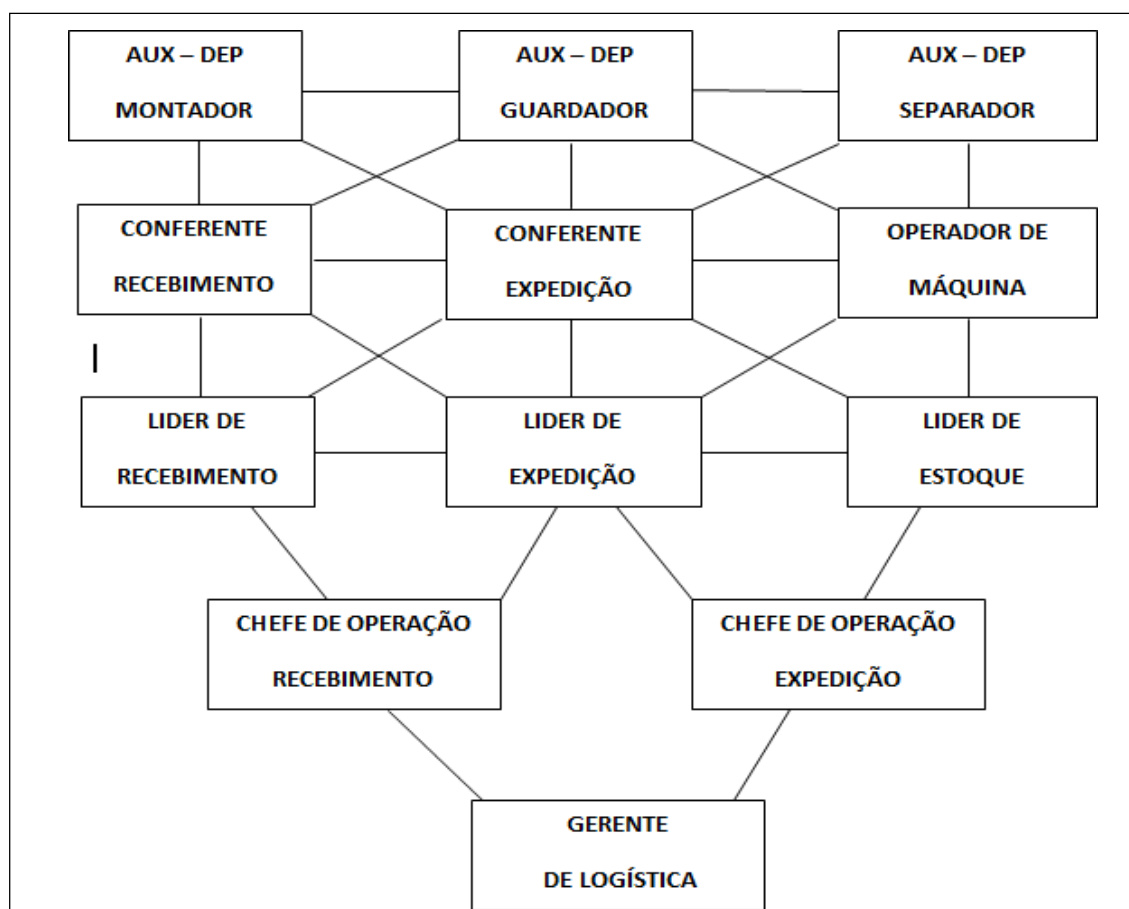
Quando questionados sobre o que mais impedia as pessoas de galgarem novos cargos, crescer e se mostrarem de forma positiva para companhia, os entrevistados afirmaram que muitas vezes a falta de postura e comprometimento são os fatores mais latentes na hora de não promover determinado colaborador. Em segundo plano, das pessoas que acabam não sendo promovidas dentro da companhia, está o imediatismo. Os profissionais acabam por trocar a companhia por pequenas diferença de valores em seu salário e com o passar dos anos, acabam até voltando para o Viezzer, por entenderem que nesta empresa há seriedade, comprometimento com os colaboradores, se tornando um bom lugar para se trabalhar.

Por fim, quando perguntado aos participantes se companhias que possuem planos de carreira bem estruturados chamam mais a atenção de profissionais, a resposta não foi unânime. Parte dos gestores afirma que os profissionais que querem crescer dentro de uma empresa, farão isso dentro de uma oficina simples ou dentro de uma multinacional bilionária, ou seja, a vontade e a garra de crescer está nas pessoas e não nos processos. Todavia, alguns gestores entendem que para profissionais que gostam de seguir as regras, uma empresa com plano de carreira tem sim seus benefícios e por sua vez, retém mais do que outras bons profissionais.

4.4 Proposta de estrutura de carreira a ser utilizada dentro da companhia

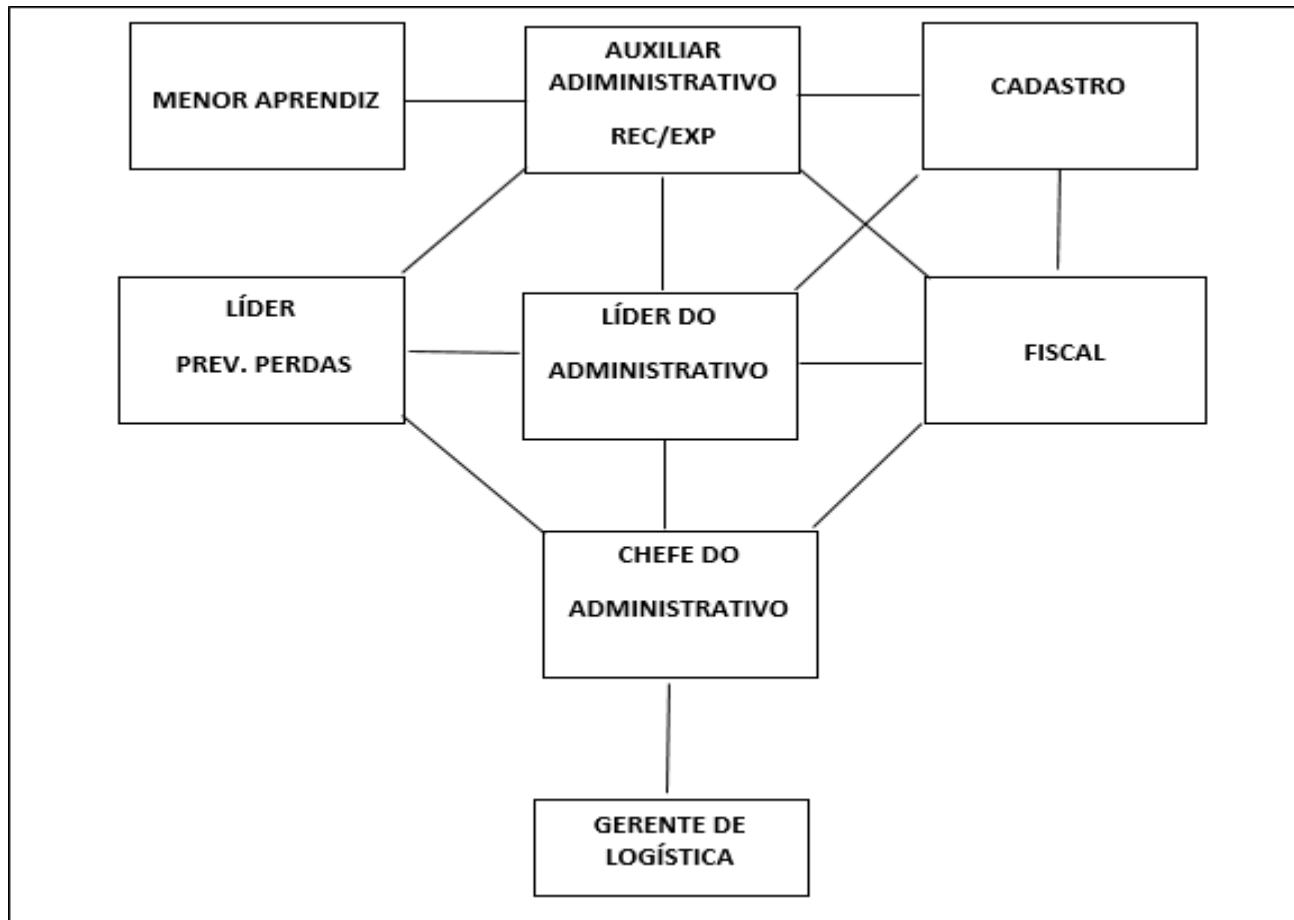
Com base nos estudos realizados, na forma bibliográfica, na pesquisa de campo e na entrevista com gestores, a estrutura que mais se encaixa hoje no centro de distribuição tanto para o setor logístico quanto para o setor administrativo é “**estrutura em rede**”, pois possibilita uma variedade de cargos onde o trabalhador pode desempenhar um bom papel. Essa estrutura também é benéfica para a companhia, pois ela pode alocar o perfil de colaborador que mais se identifica com o trabalho.

Figura 1 - Proposta de estrutura de carreira em Rede para o setor logístico e operação do CD



FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

Figura 2 - Proposta de estrutura de carreira em Rede para o setor administrativo do CD



FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

Esta ideia de estrutura em “rede” também pode ser aplicada no setor administrativo da empresa, pois se percebeu através da análise dos questionários e das entrevistas, que o setor administrativo possui muitos colaboradores com baixa perspectiva de crescimento.

4.5 Descrição dos cargos do centro logístico

Em relação à descrição dos cargos, foram levados em consideração as pesquisas bibliográficas, a pesquisa de campo e a entrevista com os gestores da empresa.

O quadro abaixo contém sugestões de cargos, requisitos e capacidades que cada colaborador deva ter. Esta estrutura não se faz rígida e sim flexível onde

requisitos e capacidades podem funcionar em outros cargos, trocando conhecimentos, habilidades, fortalecendo ainda mais o nível técnico dos colaboradores.

Quadro 4 – Cargo, requisitos e capacidades para exercer funções dentro do CD

CARGO	REQUISITO	CAPACIDADE
GUARDADORES/ORGANIZADORES	<ul style="list-style-type: none"> - Ensino médio completo - Experiência anterior em funções similares (desejável) - Habilidade para trabalhar em equipe - Atenção aos detalhes - Boa resistência física 	<ul style="list-style-type: none"> - Organização e gerenciamento do espaço de armazenamento - Separação e embalagem de mercadorias - Realização de montagens simples - Cumprimento de normas de segurança
SEPARADORES		
MONTADORES		
OPERADORES DE MÁQUINA	<ul style="list-style-type: none"> - Ensino médio completo - Certificação para operação de empilhadeira - Experiência comprovada como operador (desejável) - Conhecimento de normas de segurança 	<ul style="list-style-type: none"> - Manuseio seguro de empilhadeiras - Controle de estoque e Organização do armazém - Relato de falhas mecânicas e manutenção preventiva da empilhadeira
CONFERENTE DE EXPEDIÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Ensino médio completo - Experiência em Controle de qualidade e conferência de mercadorias - Habilidade em operações de inventário 	<ul style="list-style-type: none"> - Conferência de mercadorias recebidas e expedidas - Análise e resolução de divergências - Registro e documentação de processos
CONFERENTE DE RECEBIMENTO		
LÍDER EXPEDIÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Ensino médio ou superior (preferencial) - Experiência em liderança de equipes - Boa comunicação e habilidades de planejamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenação e supervisão de equipes - Implementação de processos e melhorias operacionais - Treinamento e desenvolvimento de colaboradores
LÍDER DE RECEBIMENTO		
LÍDER DE ESTOQUE		
CHEFE DE OPERAÇÃO EXPEDIÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Ensino superior em Logística, Administração ou áreas relacionadas - Sólida experiência em operações logísticas - Habilidade em gestão de equipes 	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento e otimização de processos logísticos - gestão de indicadores de desempenho - Tomada de decisões e resolução de problemas complexos
CHEFE DE OPERAÇÃO RECEBIMENTO		
MENOR APRENDIZ	<ul style="list-style-type: none"> - Idade entre 14 e 24 anos (conforme legislação) - Ensino fundamental ou médio em andamento - Interesse em aprender e desenvolver habilidades administrativas 	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidade para trabalhar em equipe - Pro atividade e disposição para aprender - Bom relacionamento interpessoal

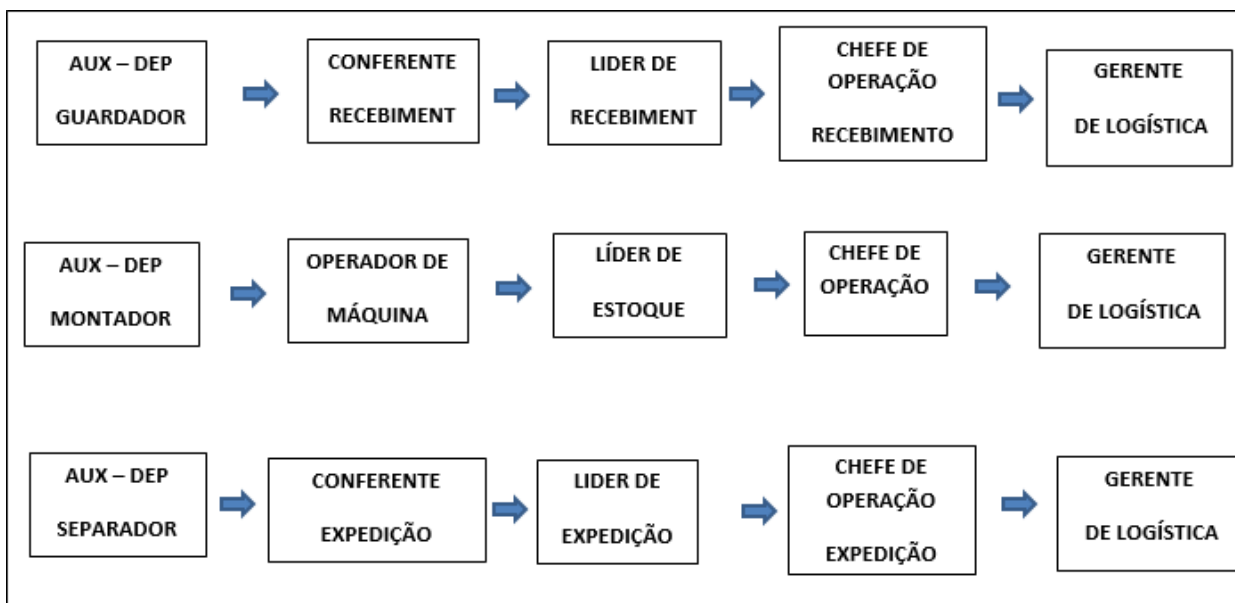
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> - Ensino médio completo - Experiência em atividades administrativas (desejável) 	<ul style="list-style-type: none"> - Lançamento de entrada de notas fiscais - Emissão de notas fiscais
CADASTRO	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento em informática (especialmente Excel e sistemas de gestão) 	<ul style="list-style-type: none"> - Cadastro e atualização de mercadorias no sistema - Organização de documentos e arquivos
FISCAL	<ul style="list-style-type: none"> - Ensino superior em Administração, Contabilidade ou áreas afins - Conhecimento em legislação fiscal e tributária 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenação de processos administrativos e operacionais - Análise e Controle de compliance tributário
LIDER DO ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> - Ensino superior em Administração, Contabilidade ou áreas afins - Experiência em supervisão de equipes administrativas 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenação e implementação de processos administrativos e operacionais; - Coordenação e supervisão de equipes - Treinamento e desenvolvimento de colaboradores
LÍDER PREVENÇÃO DE PERDAS	<ul style="list-style-type: none"> - Ensino superior em Administração, Contabilidade ou áreas afins - Experiência em supervisão de equipes administrativas 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenação de processos administrativos e operacionais - Implementação de políticas de prevenção de perdas
CHEFE DO ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> - Ensino superior em Administração ou áreas correlatas - Experiência em gestão administrativa e financeira - Habilidade em liderar equipes 	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento e organização das atividades administrativas - Gestão de equipes e processos operacionais - Elaboração de relatórios gerenciais
GERENTE LOGÍSTICO	<ul style="list-style-type: none"> - Ensino superior em Logística, Administração ou áreas correlatas - Experiência sólida em gestão logística e operacional - Habilidade em análise de dados e tomada de decisões 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento e Implementação de estratégias logísticas - Gestão de projetos de melhoria contínua - Relacionamento eficaz com fornecedores e stakeholders

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

4.6 Proposta de trilhas de carreira para setores

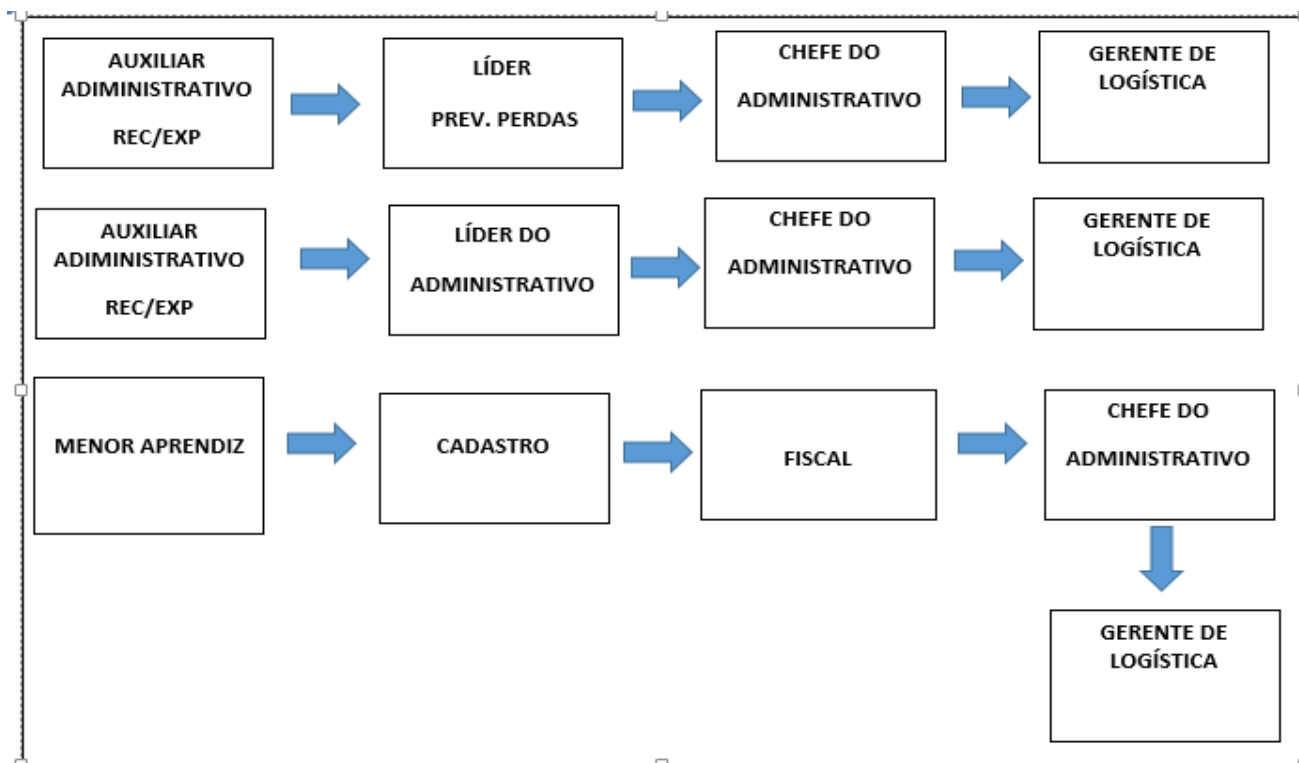
Além de descrever cargos e desenvolver fluxogramas, é importante alocar as pessoas de acordo com as suas habilidades e técnicas. Este pensamento vai de encontro ao de Dutra, onde empresas e colaboradores devem construir o caminho de uma carreira juntos. Na figura a seguir estão apresentadas algumas trajetórias possíveis que irão auxiliar tanto aos colaboradores quanto a empresa na hora da escolha tanto do cargo, como do profissional.

Figura 3 – Proposta de trilha de carreira para o setor de operação CD



FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

Figura 4 – Proposta de trilha de carreira para o setor administrativo CD



FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

Por fim, foram apresentadas as possíveis trajetórias de carreira que os colaboradores podem seguir. Não há certo ou errado e sim aquilo que se adequa a cada perfil, assim como o profissional certo para o cargo a ser preenchido.

5 CONCLUSÕES

Por fim, o presente artigo visa trazer novas perspectivas no que se refere ao plano de carreira tanto para a empresa quanto para os colaboradores. Os possíveis ganhos financeiros dentro de uma companhia, o desenvolvimento intelectual e social de jovens e adultos ingressantes no mercado de trabalho e a sociedade como um todo que ganha condições melhores de se desenvolver. Neste trabalho foi possível buscar a ótica de pensadores do ramo de gestão de pessoas, recursos humanos, logística empresarial e inteligência de mercado, e compreender que para o desenvolvimento de um plano de carreira estruturado dentro de uma companhia precisa haver engajamento, motivação e principalmente a vontade de fazer diferente saindo da inércia.

No que se refere às pesquisas de campo, a riqueza de informações serviu para conhecer mais o nível técnico da companhia, além de traçar um perfil existente hoje na empresa e entender quais são as qualidades e as oportunidades desse tipo de perfil. Pode-se notar que a carreira em “Rede” foi a mais assertiva na montagem dos cargos e atribuições de cada colaborador.

Em relação ao desenvolvimento acadêmico, a troca de informações e o conhecimento adquirido através das pesquisas foram realmente satisfatórios, pois possibilitaram o acesso desde o nível mais operacional da empresa até nível mais estratégico, podendo analisar atentamente cada participante da pesquisa. Esta compreensão, por sua vez, serviu para entender que empresas e pessoas devem investir em planos de carreira e em práticas que tornam o ambiente de trabalho mais convidativo. A vontade de crescer e se desenvolver ainda continua com os seres humanos, porém as organizações sempre serão a ponte para a realização profissional e pessoal de cada pessoa que almeja crescer e se desenvolver.

6 BIBLIOGRAFIA

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de suprimentos/Logística empresarial**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BOAS, Ana Alice V; ANDRADE, Rui Otávio B. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DUTRA, Joel S. **Gestão de pessoas, modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas 2011.

G1 NOTÍCIAS, Globo. **70% das empresas não oferecem plano de carreira**. Disponível em <https://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2015/09/70-das-empresas-nao-oferecem-plano-de-carreira-diz-pesquisa.html>. Acesso em 28/11/23.

HARVARD, Business S. **Inteligência emocional: As melhores práticas para você desenvolver as habilidades centrais para seu sucesso no trabalho e em seus relacionamentos**: São Paulo: Sextante 2019.

OEDMANN, Carine; NOLASCO, Alessandra. **Cada minuto conta**. In: Revista Associação gaúcha de supermercados, Porto Alegre: Editora Agas, Número 367, Julho/Agosto, 2023.

PRODANOV, Cleber C; FREITAS, Ernani C. **Metodologia do Trabalho Científico**. Novo Hamburgo: feevale 2013.

ANEXO A: TERMO DE AUTORIZAÇÃO**TERMO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL**

Eu, MATEUS VIEZZER, C.O DA COMPANHIA VIEZZER SUPERMERCADOS LTDA, autorizo a realização da pesquisa intitulada "Elaboração de plano de carreira na área de logística no centro de distribuição da rede de supermercados Viezzzer & Cia Ltda", a ser conduzido pelo(s) pesquisador(es) abaixo relacionados.

Fui informado pelo responsável do estudo sobre objetivos, metodologia, riscos e benefícios aos participantes da pesquisa, bem como das atividades que serão realizadas na instituição a qual represento.

Foi assegurado pelo pesquisador responsável que os dados coletados serão mantidos em absoluto sigilo de acordo com a Resolução do Conselho Nacional de Saúde nº 466/2012, que trata da Pesquisa envolvendo seres humanos e que serão utilizados tão somente para a realização deste estudo. Serão, ainda, observadas na íntegra, as disposições constantes na Lei Geral de Proteção de Dados nº 13.709/2018, no tocante à preservação da confidencialidade de todas as informações pessoais coletadas, que serão utilizadas unicamente para atender à finalidade específica da pesquisa, sendo realizada, sempre que possível, a anonimização de eventuais dados pessoais sensíveis.

Esta instituição está ciente de suas corresponsabilidades como instituição coparticipante do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos participantes da pesquisa, dispondo de infraestrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

VIEZZER E CIA LTDA
90.964.172/0005-00

Assinatura e carimbo do responsável institucional
Cargo que ocupa na instituição

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA

1 - NOME DO ENTREVISTADO:

2 - QUANTOS ANOS ATUANDO NESTA EMPRESA?

3 - POSIÇÃO/CARGO ATUAL:

4 - QUAL O SEU GRAU DE FORMAÇÃO ACADÊMICA?

5 - PODERIA, NAS SUAS PALAVRAS, DESCREVER SUA PERCEPÇÃO OU ENTENDIMENTO SOBRE PLANOS DE CARREIRA NAS EMPRESAS?

6 - VOCÊ ACREDITA QUE O QUE MENCIONOU NA RESPOSTA ANTERIOR ACONTECE NESTA EMPRESA HOJE EM DIA? POR QUÊ?

7 - NA SUA PERCEPÇÃO, QUAL SERIA O ORGANOGRAMA IDEAL PARA O SETOR DE LOGÍSTICA DA EMPRESA? QUE CARGOS ESTARIAM REPRESENTADOS NESTE ORGANOGRAMA?

8 - NA SUA PERCEPÇÃO, O QUE VOCÊ AVALIA EM UM COLABORADOR NA HORA DE PROMOVÊ-LO? JUSTIFIQUE SUA RESPOSTA:

9 - VOCÊ ACREDITA QUE NAS EMPRESAS ONDE SE POSSUI PLANOS DE CARREIRA, AS PESSOAS SE MOSTRAM MAIS PRODUTIVAS E INTERESSADAS? POR QUÊ?

10 - NA SUA PERCEPÇÃO, QUE MOTIVOS IMPEDEM AS PESSOAS DE SEREM PROMOVIDAS DENTRO DA COMPANHIA HOJE EM DIA? POR QUÊ?

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO

Qual sua faixa etária ? *

- Entre 16 a 18 anos de idade
- Entre 18 a 25 anos de idade
- Entre 25 a 30 anos de idade
- Entre 30 a 35 anos de idade
- Entre 35 a 40 anos de idade
- Entre 40 a 45 anos de idade
- Entre 50 a 55 anos de idade
- Acima de 55 anos de idade

Qual seu nível de escolaridade **completo** ? *

- ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO
- ENSINO FUNDAMENTAL
- ENSINO MÉDIO
- TÉCNICO
- GRADUAÇÃO
- PÓS-GRADUAÇÃO

Há quanto tempo você trabalha nessa empresa? *

- ENTRE 0 E 1 ANO
- ENTRE 1 ANO ATÉ 1 ANO E 11 MESES
- ENTRE 2 ANOS ATÉ 2 ANOS E 11 MESES
- ENTRE 3 ANOS ATÉ 3 ANOS E 11 MESES
- ENTRE 4 ANOS ATÉ 4 ANOS E 11 MESES
- ENTRE 5 ANOS ATÉ 5 ANOS E 11 MESES
- ENTRE 6 A 8 ANOS
- ENTRE 8 A 10 ANOS
- ACIMA DE 10 ANOS

Qual o seu setor atual *

- SETOR ADMINISTRATIVO
- COMPRAS
- LIDERANÇA/GESTÃO
- LOGÍSTICA CD
- MARKETING
- RECURSOS HUMANOS
- TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
- TRANSPORTE

Qual o seu Cargo atual *

- AUXILIAR DE DEPÓSITO
- CONFERENTE
- ASSISTENTE ADMINISTRATIVO/AUXILIAR ADMINISTRATIVO
- OPERADOR DE EMPILHADEIRA
- COMPRADOR
- MENOR APRENDIZ
- LIDER DE DEPARTAMENTO
- CHEFE DE OPERAÇÃO
- GESTOR DE DEPARTAMENTO

Marque aqui **todas** as atividades que você executa no seu dia-a-dia: **(Pode marcar mais de uma opção)** *

- MOVIMENTAÇÃO DE MERCADORIAS
- CONTROLE DE ESTOQUE
- MONTAGEM DE MERCADORIAS
- CONTAGEM DE MERCADORIAS
- CONFERÊNCIA DE MERCADORIAS
- SEPARAÇÃO DE MERCADORIAS
- ROTINAS ADMINISTRATIVAS (ARQUIVO, DIGITAÇÃO, AFERIÇÃO, FATURAMENTO)
- ESTRATÉGIAS E INOVAÇÕES PARA O NEGÓCIO
- COMPRAS DE MERCADORIA
- GERAÇÃO DE PEDIDOS DE COMPRA E ANÁLISE DE RELATÓRIOS
- LIDERANÇA E TÁTICAS
- GESTÃO E ANÁLISE ESTRATÉGICA
- PREVENÇÃO DE PERDAS

Marque aqui **apenas** as atividades as quais você **gostaria** de realizar se tivesse oportunidade
(Pode marcar mais de uma)

- MOVIMENTAÇÃO DE MERCADORIAS
- CONTROLE DE ESTOQUE
- MONTAGEM DE MERCADORIAS
- CONTAGEM DE MERCADORIAS
- CONFERÊNCIA DE MERCADORIAS
- SEPARAÇÃO DE MERCADORIAS
- ROTINAS ADMINISTRATIVAS (ARQUIVO, DIGITAÇÃO, AFERIÇÃO, FATURAMENTO)
- ESTRATÉGIAS E INOVAÇÕES PARA O NEGÓCIO
- COMPRAS DE MERCADORIA
- GERAÇÃO DE PEDIDOS DE COMPRA E ANÁLISE DE RELATÓRIOS
- LIDERANÇA E TÁTICAS
- GESTÃO E ANÁLISE ESTRATÉGICA
- PREVENÇÃO DE PERDAS

Na sua opinião, qual a importância do **TREINAMENTO**, para promover um colaborador. *

	1	2	3	4	
SEM IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	MUITO IMPORTANTE

Na sua opinião, qual a importância da **ESCOLARIDADE**, para promover um colaborador. *

	1	2	3	4	
SEM IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	MUITO IMPORTANTE

Na sua opinião, qual a importância do **RELACIONAMENTO INTERPESSOAL (Comunicação, Liderança...)** , para promover um colaborador. *

	1	2	3	4	
SEM IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	MUITO IMPORTANTE

A

Na sua opinião, qual a importância do **INTERESSE EM APRENDER**, para promover um colaborador. *

	1	2	3	4	
SEM IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	MUITO IMPORTANTE

Na sua opinião, qual a importância do **CONHECIMENTO TÉCNICO** , para promover um colaborador. *

	1	2	3	4	
SEM IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	MUITO IMPORTANTE

...

Na sua opinião, qual a importância do **TEMPO DE EMPRESA**, para promover um colaborador. *

	1	2	3	4	
SEM IMPORTÂNCIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	MUITO IMPORTANTE

Qual o seu nível de **INTERESSE** em crescer profissionalmente dentro desta empresa ? *

	1	2	3	4	
POUCO INTERESSE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	MUITO INTERESSE

Você sabe o que significa "PLANO DE CARREIRA" nas empresas? *

- SIM
- NÃO
- TALVEZ