

Top ser humano 2021 · Categoria Organização

Modalidade Desenvolvimento · Case inscrito em 2020 entregue em 2021



Irani Papel e Embalagem

Escola Lidera:

Um marco no desenvolvimento de pessoas da Irani para promover uma cultura de gestão com pessoas desafiadas e valorizadas

Responsáveis:

Claudia Duarte Vergara

Luciane Peixoto Correa

Mariane Werner Grohs





Sumário

Objetivo	1
Público Alvo	1
Introdução.....	1
A Escola Lidera	4
Lidera 2020 X Escola Lidera: Antes e Depois	6
Metodologias	8
Encontro de Lideranças.....	9
Lideranças em Tempo de Pandemia	11
Resultados.....	13
Conclusão.....	17
Bibliografia.....	19
Responsáveis pelo Case	20



Sinopse

Com a transformação acelerada dos negócios, que passou a demandar dos gestores visão mais abrangente, coragem para assumir riscos e habilidades para desenvolver equipes capazes de lidar com mudanças constantes, a Irani se viu frente ao desafio de reorganizar seu programa de desenvolvimento de lideranças. Assim, em 2018, a empresa reuniu as ações de capacitação de líderes sob o guarda-chuva da Educação Corporativa e as transformou na **Escola Lidera**, que proporciona aos gestores uma capacitação mais robusta ao traduzir os desafios do mercado e do negócio para oferecer uma experiência de aprendizagem contemporânea e dinâmica. A Escola Lidera visa um processo completo e utiliza metodologia 70:20:10 (experimentação / trocas / educação formal); foca nos atributos esperados em todos os níveis de lideranças de forma transversal (líder de negócio, líder de líderes e líderes de pessoas), está estruturada em trilhas de desenvolvimento e atende Gerentes, Diretores, Coordenadores e Supervisores. Em torno de 139 líderes já participaram das capacitações, que junto com o Encontro de Executivos formam o binômio do desenvolvimento de lideranças na empresa. Os dessa iniciativa estão refletidos em alta retenção, alto aproveitamento de colaboradores em posições de lideranças e melhoria dos indicadores de clima.

Palavras-chave: liderança; desenvolvimento; capacitação; escola; estratégia; mudança; clima; valorização.



Objetivo

A Educação Corporativa da Irani cria, encadeia e organiza as soluções educacionais, visando atender a demandas do negócio ligadas à estratégia. O programa de desenvolvimento de líderes, formado pela combinação *Escola Lidera + Encontro de Lideranças*, foi integrado ao sistema de Educação Corporativa com o objetivo de desenvolver os líderes em todos os níveis (Supervisores, Coordenadores, Gerentes e Diretores) para garantir a perenidade da empresa, com lucros admiráveis, de forma a dar suporte aos desafios de crescimento e competitividade. A Escola Lidera tem como proposta estimular a autoliderança e a atitude protagonista nos colaboradores, focando na melhoria do desempenho e na preparação continuada para próximos estágios de carreira. Como cita Neder (2019), a autoliderança é um diferencial que proporciona visão de longo prazo, foco na carreira, senso de disciplina e engajamento na medida certa. Quem age como protagonista de suas ações define objetivos, pratica autocrítica, assume responsabilidades e abraça suas decisões sem desrespeitar opiniões alheias.

Público Alvo

O programa é direcionado a todas as lideranças da empresa, incluindo a alta administração. Fazem parte desse grupo Supervisores, Coordenadores e Gerentes de todas as unidades no País, mais a Diretoria da organização, totalizando em torno de 131 líderes (2020).

Introdução

Construir relações de valor é a missão da Irani. É o que a inspira, engaja e a faz ir adiante. Há 79 anos produzindo papel *kraft*, resinas, chapas e caixas de papelão ondulado, está presente no Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Minas Gerais e São Paulo, onde contabiliza seis unidades de negócio e dois escritórios corporativos, com uma receita bruta de mais de 1 bilhão e trezentos mil reais (dado de 2020). Mas em sua essência, o que a Irani faz, de fato, é impactar a vida das pessoas por meio de seu negócio. E isso a empresa não faz sozinha. As relações valorosas são



construídas pelas pessoas que lá trabalham ao formarem um time empreendedor, criativo e engajado.

O fator humano é extremamente relevante para o sucesso da Irani. A empresa acredita que, ao investir em pessoas, estende sua vantagem, e tem convicção de que o desenvolvimento dos líderes é capaz de promover mudanças significativas em sua gestão e resultados. Por isso, é impossível falar em liderança na Irani sem mencionar desenvolvimento. A empresa aposta na transformação pelos líderes, que são determinantes para o sucesso do negócio e para que se cumpra a missão da companhia.

Liderança é um exercício constante de aprendizagem e autoconhecimento, desde sempre foco de investimento da Irani. Em quase 80 anos de história, desenhou e aplicou práticas consistentes de capacitação, ajustando-se ao que é praticado pelo mercado sem perder seu jeito de ser. Em 2013, estruturou um programa amparado em seu Planejamento Estratégico, que olhava sete anos para a frente. Batizado de Lidera 2020, foi pensado para atender o PE e auxiliar na realização dos planos e ações, sendo ajustado de acordo com alterações nesse Planejamento. Trabalhou com Supervisores e Coordenadores e um grupo de Talentos definido pela empresa até 2017 quando então o processo de Educação Corporativa foi desenhado e o programa de desenvolvimento de líderes passou a integrá-lo.

A Educação Corporativa foi estruturada em três escolas: Escola ITEC (tecnologia), orientada para a excelência operacional do negócio, com soluções envolvendo conhecimentos técnicos; Escola DNA, que visa integrar os colaboradores com a cultura por meio de iniciativas estratégicas, que compreendem ações vinculadas ao jeito de ser da Irani; e a **Escola Lidera**, oriunda do antigo programa Lidera 2020, que é responsável pelo desenvolvimento de líderes da Irani (juntamente com o Encontro de Lideranças, que falaremos mais adiante). Com o subtítulo Escola de Liderança e Protagonismo, a Lidera foi idealizada a partir dos norteadores estratégicos da empresa, e é baseada nas competências da liderança. Propõe estimular a autoliderança e a



atitude protagonista nos colaboradores, buscando melhoria do desempenho para a preparação continuada aos próximos estágios de carreira.

Ao trazer o desenvolvimento dos líderes para o guarda-chuva da Educação Corporativa, a Irani ajustou seu programa às necessidades específicas do negócio, capacitando os gestores para traduzir, no dia a dia, a premissa de que a empresa vai além de seu mercado, impactando positivamente a vida das pessoas. Foi esse um dos feedbacks recebidos pelo Supervisor de Produção José Paulo da Silva após sua participação nas capacitações da Escola Lidera. *“Todos vinham falar sobre o quanto eu estava me tornando um gestor que cuidava de pessoas e não só de processos. Eu venho nessa pegada desde então, cada vez mais olhando o ser humano, porque pessoas motivadas fazem tudo mais suave. A Lidera me tornou um líder melhor”*, conta.

Segundo Araújo (2006), é desejável criar uma cultura interna favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças. A Irani aprofundou sua cultura de desenvolver pessoas ao absorver totalmente o desenvolvimento de suas lideranças. O Lidera 2020 era destinado somente a Supervisores e Coordenadores; Gerentes e Diretores tinham seu desenvolvimento individualizado. Os níveis não eram trabalhados enquanto time, bem como sua relação entre os demais níveis de interface. A partir de 2020, Gerência e Diretoria foram incluídas entre os alunos da Lidera, garantindo o treinamento em todos os níveis. A uniformização da capacitação permitiu que seja mantida a constância do desenvolvimento.

Tejon (2006) afirma que, à medida que as necessidades mudam e a evolução se torna inevitável, as organizações necessitam de líderes preparados. Segundo Goleman (2015), o desenvolvimento de liderança nas organizações é, em primeiro lugar, um alvo educacional e não uma simples questão de treinamento. Em segundo lugar, é uma estratégia impulsionada, estimulada e conduzida pelos líderes de todos os níveis, buscando alcançar resultados pelo envolvimento e participação de todos os membros da organização. Em terceiro lugar, um modo de atuação como fontes motivacionais. A Escola Lidera tem o desejo de englobar esses três itens: idealizado por um pensamento estratégico para o progresso do desempenho dos líderes, por meio de capacitações e compartilhamento de boas práticas. Como resultado, os liderados



tendem a ter mais confiança, sentem-se mais engajados e executam a estratégia do negócio mais eficientemente, como citam Bernthal e Wellins (2006). Transformar o desenvolvimento das lideranças em uma escola consolida a intenção estratégica da Irani de incentivar os líderes para que cada pessoa seja protagonista na construção do futuro.

A Escola Lidera

A Escola de Liderança e Protagonismo – Lidera – surgiu em 2018, quando a Irani estruturou sua área de Educação Corporativa. Até então, as iniciativas de capacitação se configuravam em ações isoladas de treinamento - consistentes e alinhadas com as necessidades de desenvolvimento identificadas em LNTs e PDIs, é importante que se diga, porém sem um fio condutor único. Naquele ano, foi apresentado e aprovado o conceito de Educação Corporativa na Irani, que propôs significativas mudanças em capacitação e desenvolvimento interno:

- **DE:** capacitações pontuais; atendimento de públicos específicos; busca por um processo de aprendizagem contínuo e integrado
- **PARA:** processo de aprendizagem contínuo, que considera todos os públicos de forma integrada e sistêmica; trilhas de aprendizagem que traçam uma jornada visível de crescimento; estratégia e resultados do negócio como orientadores permanentes das iniciativas de aprendizagem.

A Educação Corporativa, por conceito, propõe um conjunto organizado e sistematizado, com drives e propósitos. Segundo Chiavenato (2004), o treinamento não deve ser confundido com uma simples questão de realizar cursos e proporcionar informação. Ele deve atingir o nível de desempenho almejado pela organização por meio do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham. Ao contrário de uma área de Treinamento e Desenvolvimento tradicional, a Educação Corporativa propõe diagnóstico de demandas para o negócio, sendo que essas visam dar suporte à estratégia; apoia o líder/demandante a verificar se uma solução de aprendizagem realmente tem condições de “resolver” o problema; foca na sustentabilidade do negócio com soluções que tendem a ser completas e constantes; reaproveita soluções com sinergia dos



conteúdos. As três escolas estruturadas para organizar a Educação Corporativa (DNA, ITEC e Lidera, apresentadas na Introdução) agruparam e organizaram os conhecimentos necessários no que tange à cultura e pertencimento, tecnologia aplicada ao negócio e liderança. À cada escola foram conectados os seguintes *inputs* de capacitação e desenvolvimento: Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), legislações, NRs, demandas do negócio, mapeamento de competências técnicas, treinamentos comportamentais e *assessments*.

E assim surgiu a Escola Lidera, fundamentada no desenvolvimento comportamental para todas as pessoas que buscam liderar a si e aos outros por meio de comportamentos chave para o negócio (competências). Herdou o nome do programa de desenvolvimento de lideranças que a precedeu, o Lidera 2020, porque era uma nomenclatura forte e que fazia todo o sentido. Além do olhar corporativo, a principal mudança entre o programa Lidera 2020 e a Escola Lidera foi a inclusão de Gerentes e Diretores as ações, abrangendo então todos os níveis de liderança da Irani (Supervisores, Coordenadores, Gerentes e Diretores). O programa de desenvolvimento passou a olhar mais níveis de lideranças e a focar algo maior. *“Passamos a olhar a floresta ao invés de olhar a árvore”*, traduz a Analista de C&D Mariane Grohs, responsável pelo desenvolvimento de líderes. Ela explica que, antes da Escola, eram promovidas soluções que visavam o desenvolvimento de competências dos líderes, mas que nem sempre as iniciativas conversavam umas com as outras. E os próprios líderes não trocavam entre si, fosse no seu nível hierárquico ou com outros. *“Os níveis de liderança agora falam entre eles. Isso não existia antes”*, fala Mariane. Essa mudança é reforçada pelo Gerente Comercial da Divisão de Embalagens, Jair Bilibio. Ele comenta que o trabalho da Escola Lidera agregou justamente a oportunidade de reunir os líderes. *“Os Gerentes tiveram a oportunidade de estar todos juntos, em quatro ou cinco encontros, discutindo em grupo assuntos que tocam a individualidade da liderança. Você vê que todos têm os mesmos problemas, dificuldades e limitações, que colegas de mesmo nível têm dúvidas também, e que juntos podemos encontrar soluções. Dessa forma é muito produtivo, evoluímos como líderes e potencializamos resultados.”*



Lidera 2020 X Escola Lidera: Antes e Depois

O Programa Lidera 2020, como explicado na Introdução, surgiu com o objetivo de apoiar o Planejamento Estratégico da Irani, que visava o ano de 2020 e guiava-se pelos norteadores de negócio da empresa. Planejava dar suporte aos desafios, acolhendo as demandas de curto prazo das lideranças, atendendo apenas a Supervisores e Coordenadores. Como as soluções educacionais eram pontuais, tendiam também a não ser integradas, uma vez que as demandas vinham da própria área ou líder interessado, e a área de Desenvolvimento (DES) atuava como um intermediário que atendia a pedidos sem exercitar o papel de especialista crítico. Havia uma sobreposição de soluções e, por consequência, divergências de conteúdo. Luciane Correa, Coordenadora de C&D, ilustra: *“por vezes, utilizávamos soluções ou ferramentas com um Coordenador, por exemplo, que não eram de conhecimento do seu Gerente. Ele não estava familiarizado ou pronto para aquilo. E então vinha nos procurar para saber do que o seu Coordenador estava falando.”*

Os objetivos específicos do Lidera 2020 eram promover aos líderes oportunidades para que pudessem desenvolver o domínio completo das competências básicas; proporcionar condições favoráveis para o desenvolvimento das competências diferenciadoras; oportunizar circunstâncias que permitissem ao líder maior identificação com os valores da empresa e facilitar ações que estimulassem o comprometimento com os objetivos estratégicos relacionados à perspectiva “Pessoas”. A proposta de trabalho era composta por três eixos norteadores, organizados em diferentes momentos: conhecimento da cultura *Lean*; capacitação em técnicas de gestão; desenvolvimento de competências comportamentais. Algumas das ações eram realizadas pela equipe interna da Irani e outras, com parceiros externos. O projeto abrangeu em torno de 130 líderes, entre Supervisores e Coordenadores e a participação nos cursos ofertados ocorreu por adesão. O conteúdo programático incluiu liderança, cultura *Lean*, informática, orçamento, inovação, gestão financeira, jogos empresariais, gestão por projetos, oratória, legislação trabalhista, sistemas de gestão, sustentabilidade, melhores práticas e outros.

Em 2017, o Lidera 2020 encerrou como previsto, dando lugar à Escola Lidera, cuja proposta previa qualificar as ações e tratar o desenvolvimento de lideranças sob esse prisma. Tendo a área de Desenvolvimento (DES) como parceiro da liderança para atingir os objetivos estratégicos de pessoas, a proposta é que se pense junto (DES e líderes) sobre aprendizagem. “Mas não se inventou tanto, não se criou mais ações. Elas foram qualificadas e redesenhadas para a nossa nova abordagem de desenvolvimento interno”, explica Claudia Vergara, Gerente de Desenvolvimento de Pessoas. A Escola Lidera utiliza o conceito de Trilhas de Aprendizagem dentro das soluções. Para cada nível de liderança, há uma trilha específica.

COMPETÊNCIAS/ TRILHA E PÚBLICO-ALVO	LÍDER EMPREENHADOR AUTODESENVOLVIMENTO	LÍDER DORISMO DESENVOLVIMENTO	COMUNICAÇÃO RELACIONAMENTO TRABALHO EM EQUIPE	COMUNICAÇÃO RELACIONAMENTO TRABALHO EM EQUIPE	FOCO EM RESULTADO PLANEJAMENTO, ORGANIZ. E CONTROLE FOCO DO CLIENTE	CULTURA DA EXCELÊNCIA INOVAÇÃO
Trilha de Aprendizagem1 LÍDERA Público: Diretores	SUMMIT 1 O LÍDER QUE A IRANI PRECISA PARTE 1 4h	SUMMIT 1.2 O LÍDER QUE A IRANI PRECISA PARTE 2 4h	SUMMIT 2 RELAÇÕES DE VALOR NA PRÁTICA 4h	SUMMIT 3 CULTURA E LIDERANÇA PELO EXEMPLO 4h	SUMMIT 4 PENSAMENTO E EXECUÇÃO ESTRATÉGICA 4h	MÓDULO 5 CULTURA DA INOVAÇÃO Integração de gerentes e diretores 8h
Trilha de Aprendizagem2 LÍDERA Público: Gerentes	MÓDULO 1 LÍDER DE LÍDERES PRÁTICAS AVANÇADAS 8h		MÓDULO 2 INTELIGÊNCIA INTERPESSOAL PRÁTICAS AVANÇADAS 8h	MÓDULO 3 DIÁLOGOS DE DESENVOLVIMENTO PRÁTICAS AVANÇADAS 8h	MÓDULO 4 GESTÃO ESTRATÉGICA PRÁTICAS AVANÇADAS 8h	MÓDULO 5 INOVAÇÃO NA PRÁTICA Integração de gerentes, coordenadores e supervisores 8h
Trilha de Aprendizagem3 LÍDERA Público: Coordenadores e Supervisores	MÓDULO 1 LÍDER DE PESSOAS PRÁTICAS FUNDAMENTAIS 8h		MÓDULO 2 CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS PRÁTICAS FUNDAMENTAIS 8h	MÓDULO 3 DESENVOLVIMENTO E ENGAJ. DE TIMES PRÁTICAS FUNDAMENTAIS 8h	MÓDULO 4 GESTÃO DE PESSOAS E RESULTADOS PRÁTICAS FUNDAMENTAIS 8h	
TEMAS TRANSVERSAIS	2018	2019	PROTAGONISMO ABERTURA AO NOVO APRENDIZAGEM PELO TRABALHO SINERGIA ENTRE PAPEIS DE LIDERANÇA E GESTÃO LIDERANÇA PELO EXEMPLO			

Figura 01

Temas contemporâneos são trazidos para as discussões, e se configuram como transversais ao desenvolvimento de líderes a fim de impulsionar a alta performance. São eles: transformação digital, Indústria 4.0, neurociência, perspicácia & criatividade e mobilização & influência, normalmente trabalhados no Encontro de Executivos, que fecha o ciclo. Em 2020, o tema macro de trabalho foi Coragem, trabalhado em todos os módulos, conforme lançado no então chamado Encontro de Executivos 2019 (agora chamado Encontro de Lideranças) - “coragem para inspirar”. Em março de 2020, com o programa pronto para rodar, a Irani foi surpreendida pela pandemia. A empresa revisou então toda a modelagem, bem como os temas, passando para uma jornada digital, 100% online, conforme abaixo:

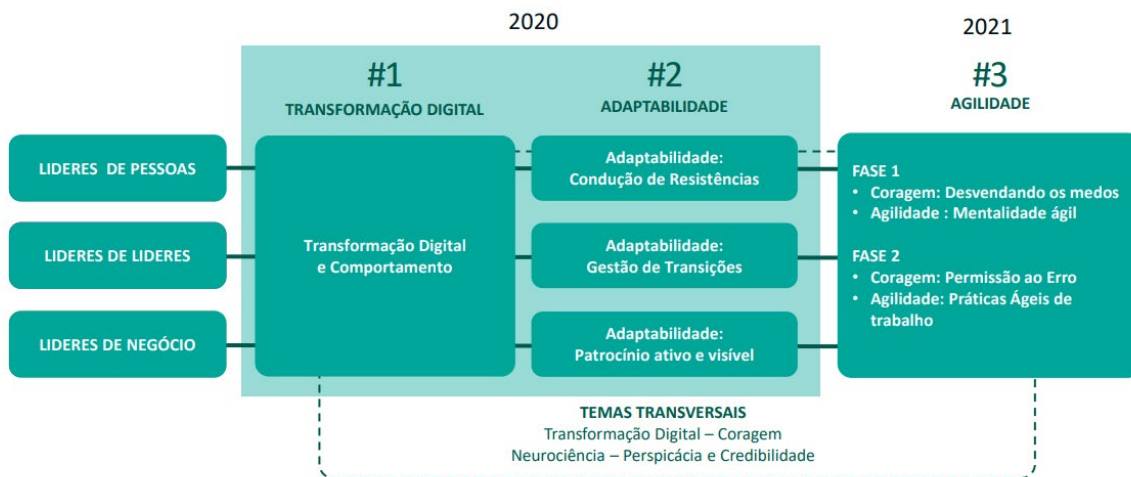


Figura 02

Metodologias

A Lidera trabalhou em seu primeiro ano com o método 70:20:10. Totalmente relacionado à Andragogia, o método trata de aprendizagem e desenvolvimento nas organizações, enfatizando o aprendizado pela experiência, em que 70% vem dos desafios rotineiros, das difíceis decisões, da experimentação, repetição e acúmulo de experiência (Beck, 2016).

Eichinger, McCall e Lombardo (1998), pesquisadores do *Center for Creative Leadership*, concluíram que a motivação para mudança é fundamental no processo de desenvolvimento humano. Para que a motivação se faça presente e impulsione os profissionais a desejarem mudanças reais e sustentáveis, é necessário criar um campo fértil, estimulado pela mescla de diferentes abordagens. Eles propõem que 70% do aprendizado venha dos desafios práticos do dia a dia, com as experiências próprias; 20%, como resultado da troca de experiências entre colegas de trabalho da mesma área; e que apenas 10% seja aprendido com o ensino formal. Esses três âmbitos não devem ser vistos de modo isolado; eles permeiam-se mutuamente.

Para a Irani, é fundamental que todos tenham clareza de que a aprendizagem que resulta em melhoria de performance não acontece só em sala de aula. Ela se dá, de fato, por meio da interação qualificada com as pessoas e pela própria experiência de trabalho, que precisa estar alinhada a esse olhar e ocorrer constantemente em qualquer situação ou sob qualquer condição.



João Claudio Ribeiro Trosdorf, Gerente Florestal, diz que *“no âmbito individual, das competências da função, a Lidera nos leva a um crescimento por meio do conteúdo abordado, da reflexão, da prática e da troca de experiências. Isso é muito válido, muito rico e faz bastante diferença”*. Wagner de Carvalho Rufino, Gerente Industrial, enfatiza que *“a Escola Lidera possibilitou uma troca de conhecimentos, em que cada um compartilhou a sua experiência de trabalho.”*

Em 2020, em virtude do cenário que se revelou para o ano em função das restrições impostas pela pandemia, a metodologia passou a ir além, ficando mais fluída (considerando os diversos tipos de estímulos e interações) e trouxe consigo um novo viés – o *lifelong learning*. Esse conceito prevê que crises exigem de todos novas habilidades e competências, tais como inteligência emocional, gestão do tempo, feedbacks e outros, em um processo que não tem fim. O aprendizado não é mais visto como uma jornada com início, meio e fim; ela deve ser constante, para que pessoas e organizações não sejam engolidas pela crise. O contexto de 2020 reforçou que agilidade é, de fato, uma tendência, e o *lifelong learning*, uma competência essencial. Com isso, a metodologia 70:20:10 do Lidera, rapidamente, teve que ser revista e passou a ser 100% digital, com turmas e comunidades de discussão *online* (detalhes em Anexos). As ações da Escola, que iniciariam em março de 2020, devido à remodelagem, iniciaram em junho. A jornada digital foi toda gameficada, tendo como maior desafio a transferência (plano de iniciativas) para a prática diária da liderança. O número de participantes da Escola aumentou para 180 pessoas, uma vez que 49 lideranças da Habitasul, grupo ao qual a Irani pertence, foram incluídas na Lidera. Novas turmas foram compostas, integrando novos negócios, e sessões individuais de desenvolvimento (coaching) foram incluídas na trilha de desenvolvimento dos líderes de negócios.

Encontro de Lideranças

Esse é o segundo termo do binômio desenvolvimento de lideranças na Irani. Associado à Escola Lidera, ele complementa as capacitações realizadas durante o ano, encerra o período de



desenvolvimento e dá a largada para o ciclo seguinte. Realizado anualmente desde 2006, normalmente em dezembro, até 2019 era chamado de Encontro de Executivos e reunia todos os líderes da empresa para dois dias de trocas, interações e reflexões sobre temas de extrema relevância para a empresa no ciclo seguinte. Em 2020, migrou do formato presencial (do qual participavam Diretores, Gerentes e Coordenadores) para o online, agregando todos os líderes até o nível de Encarregados, e sendo aberto à participação de todos os colaboradores mediante inscrição. Com isso, o antigo EE passou a se chamar Encontro de Lideranças.

Desde sempre, o Encontro seguiu o preceito que norteou a implantação da Escola Lidera: a reunião de Coordenadores, Gerentes e Diretores em um momento único, buscando desenvolver pessoas ‘de cima para baixo’. A cada ano, trabalha um tema específico. Em 2018, quando a Escola Lidera foi implementada, teve como tema De Braços Abertos para o Futuro. Em 2019, visando o ano de 2020, o tema foi Coragem para Inspirar, buscando despertar as mais diferentes facetas dessa força interior que cada um possui. O Encontro conceituou coragem como um estado de espírito capaz de enfrentar uma situação difícil, que pode envolver algum tipo de perigo ou risco. É um atributo de quem tem determinação para realizar atividades que exigem firmeza, zelo e perseverança. Em 2020, já batizado Encontro de Lideranças, teve como mote “Nossa Cultura, Nossa Força”, inspirado no projeto de cultura organizacional que a Irani vem desenvolvendo.

A cada ano, o Encontro inova em sua programação, normalmente composta por palestrantes alinhados com mote definido para o ano (já participaram Paulo Hartung, Paulo Rabello de Castro, Junior Borneli, Vladmi dos Santos, Marcio Fernandes, Bernadinho, Tereza Rios e outros), rodas de conversas (tais como Diversidade, em 2019), espaços para experimentação (onde os parceiros apresentam tendências em inovação e tecnologia de produção, com demonstrações em realidade virtual e aumentada), e vivências. Nesse último quesito, o destaque vai para o evento de 2018, em que os participantes foram desafiados a criar uma escola de samba e produzir um desfile partindo do zero. Nesse mesmo ano, foi realizada



uma vivência que antecipava a implementação do módulo *Recruiting Management SAP Success Factors*, que trouxe a aplicação de um jogo de tabuleiro em tamanho real com o objetivo de sensibilizar os líderes e torna-los protagonistas de suas carreiras. Já em 2019, as artes cênicas serviram de inspiração para se trabalhar protagonismo (o desafio dos líderes foi produzir um espetáculo completo em apenas 120 minutos). Em 2020, o destaque do primeiro dia foi a participação do poeta cearense Bráulio Bessa, declamador cordelista do programa Encontro com Fátima Bernardes, e um *talk show* com os diretores da empresa, que compartilharam os cases de sucesso de suas áreas. No segundo dia, Terezinha Rios, filósofa e doutora em educação, falou sobre a ressignificação da vida em 2020 e os impactos na cultura organizacional. Todas essas ações, claro, com foco no desenvolvimento de competências como liderança, trabalho em equipe, comunicação, superação e outros. Ao final de cada encontro, um informativo com 16 páginas, com resumo de todos os temas tratados, era distribuído aos participantes, (exemplo disponível em Anexos). Em 2020, o informativo foi descontinuado devido ao novo formato.

Lideranças em Tempo de Pandemia

A crise provocada pela pandemia do coronavírus vem sendo uma grande provação para todas as organizações. Não foi diferente para a Irani, mas a empresa se orgulha de estar enfrentando essa situação, inesperada e preocupante, de forma madura e consistente. Na avaliação da companhia, essa postura é fruto do comportamento e da atuação dos líderes. “*Se não houvesse união e comprometimento entre eles, não teria sido possível implementar todas as ações que implementamos para trabalhar nesse momento*”, fala a Gerente de Desenvolvimento de Pessoas, Claudia Vergara.

A Irani estruturou diversas práticas para combater o vírus em suas unidades e manter a operação rodando com base em um de seus valores – Em Primeiro Lugar, a Vida. Duas ações se destacam: **home office** para todos os colaboradores com essa possibilidade e **eventos e formações à distância**, na qual se enquadra a Escola Lidera, que como falamos acima, foi



reformulada em 2020 para se ajustar ao contexto da pandemia e acabou trazendo ganhos para um grupo maior de lideranças. Essas iniciativas são as que mais denotam a importância das lideranças para a Irani e o quanto a empresa valoriza sua capacitação.

“Tudo se dá através da liderança. Estamos vivendo uma crise seríssima e nossos resultados seguem muito bons, com pessoas produzindo ainda mais, porque as equipes sentem que podem contar com seus gestores mesmo que eles não estejam fisicamente presentes. Isso se deve pelo entendimento que nossos líderes possuem de seu papel, construção que certamente foi facilitada por nosso programa de desenvolvimento, em especial a Escola Lidera”, fala Claudia. Ela conta que a firmeza com que os líderes vêm conduzindo esse momento é reflexo do quanto estão conectados com sua equipe (literalmente, inclusive), possibilitando que todos se sintam alinhados. Da mesma forma, as equipes que seguem em trabalho presencial se sentem seguras em permanecer na fábrica e executar suas tarefas porque confiam nas medidas tomadas pela empresa, que chegam até eles de forma correta e assertiva por ação da liderança.

As ações de capacitação foram ajustadas, mas não interrompidas. Adaptou-se os treinamentos para o formato online e, especificamente para as lideranças, foram ofertados eventos virtuais e *webinars*, tais como: liderando em tempos de pandemia (Marcos Ronsoni); a liderança no ‘novo normal’ (Márcio Fernandes); tendências para o mundo pós-covid 19 (Luis Rasquilha); perspectivas do homem pós-pandemia (Eduardo Giannetti); a diversidade está em todos os lugares: experiência com a diversidade dentro da família (Maria Renata dos Anjos); autodesenvolvimento: insights para a nossa vida (Jeyson Ribeiro), entre outros.

O Encontro 2019, o último realizado presencialmente, acabou sendo uma preparação assertiva das lideranças para momentos como a pandemia. Ao abordar o tema Coragem, a Irani reforçou a mensagem de como confiança e atitude para agir em situações inesperadas podem se transformar em oportunidades. *“Temos de entender que nossas ações nos tornam melhores e auxiliam quem está no nosso entorno a ser melhor também. O retorno disso é a entrega de um resultado superior”,* confirma o Gerente Comercial Jair Bilibio. *“A Irani nos dá suporte para*



estarmos em posição de liderança. Ao fazer isso, muda nossa forma de olhar e a gente se entrega em qualquer situação”, complementa Leocir José de Oliveira, Supervisor de Produção.

Resultados

Com o aumento da complexidade e do nível de mudanças no ambiente organizacional, é evidente o papel fundamental e estratégico das lideranças para lidar com as oportunidades, ameaças e os conflitos. Mas o líder cobiçado pelas empresas hoje precisa ter muitas competências. Deve ser o guardião da cultura organizacional e a fonte de inspiração para seus liderados, saber comunicar-se bem, apontar caminhos e, principalmente, garantir que os resultados sejam atingidos. Nesse contexto, a Irani tem como convicção que as suas lideranças, em todos os níveis, são uma de suas vantagens competitivas. A empresa investe continuamente no desenvolvimento, apoio, suporte e feedback dos gestores. A inclusão dos Diretores e Gerentes na Escola Lidera consolida a percepção de que liderança é um constante exercício de autoconhecimento e aprendizagem, em uma jornada que nunca se encerra. Todos que lideram a si e aos outros devem desenvolver competências chave para o negócio, estimulando a autoliderança e a atitude protagonista, promovendo assim melhorias no desempenho, com maior abertura para a inovação e experimentação.

Ao combinar, no dia-a-dia, estratégias de aprendizagem e de aplicabilidade a Irani reforça o conceito de McCall, Lombardo e Eichinger (1998), que diz que a aprendizagem que resulta em melhoria de performance não acontece só na sala de aula. Os líderes da Irani levam para seu cotidiano o que aprenderam e provocam conversas com suas equipes, ampliando e sustentando o aprendizado. A aprendizagem no local de trabalho cria condições para a sua continuidade, o que mantém a motivação e o sentimento de participação ao criar valor para as equipes. *“A Irani passou da fase de treinar ferramentas de gestão para focar em comportamentos, autoconhecimento e propósito, colocando nossos líderes e liderados frente a frente para alinhar boas práticas”,* diz a Coordenadora Luciane.



Os investimentos destinados ao desenvolvimento de lideranças mostram a importância do tema para a Irani:

	2013 a 2020
Investimento realizado (em R\$)	2.081.069,85
Líderes ativos ao final do programa	180
Total horas treinamento realizadas	34.216

Os módulos oferecidos são avaliados com excelência pelos participantes: apresentam índices acima de 90% de satisfação ao longo dos anos do programa, sendo que, a partir da implementação da Escola Lidera, esse índice evoluiu para mais de 94% de satisfação.

A Pesquisa de Resultados de Aprendizagem aplicada ao final dos módulos de 2020 evidencia a internalização do funcionamento andragógico, que posiciona o líder como responsável pelo seu processo de aprendizagem. Enfatiza ainda que mais de 75% dos gestores sinalizou ter praticado suas metas, com evidências de práticas e planejamentos de ações, percebendo-se assim mudanças em seu comportamento entre níveis alto e moderado, comportamentos estes incorporados cotidianamente. Esses resultados ficam evidentes também na evolução da qualidade e quantidade das conversas de feedbacks, pois os gestores são preparados para este momento – a pesquisa de clima organizacional de 2019 aponta que colaboradores que tiveram mais de 3 reuniões por ano para discutir seu desempenho ou receber feedbacks tem um índice de satisfação acima de 80%. Pesquisas mostram que, quanto maior o número de feedbacks dados aos funcionários, melhor é a relação de confiança entre eles.

"Ser uma das melhores empresas para trabalhar" é um direcionador estratégico da Irani, e está expresso na sua Visão. Isso demonstra e afirma o propósito ininterrupto para o qual a companhia investe no desenvolvimento de seus líderes ao longo dos anos, estando o cenário externo favorável ou não. Segundo estudos da HayGroup, citado em artigo da Revista Melhor, o que diferencia as melhores empresas é a maior ênfase em 'fazer acontecer', ou seja, a capacidade de execução e influência de suas lideranças tanto em momentos de estabilidade econômica quanto nos de crise. Na Irani, isso se comprova pelo engajamento dos gestores com



as ações adotadas para combate ao Covid-19, em que foi necessário reinventar as formas de relacionamento consigo e com o outro, as maneiras de trocar conhecimento e o jeito de aprender, entre outras ações. O compromisso das lideranças com seu desenvolvimento e com a gestão de suas equipes, na maior parte das vezes à distância, comprova que as competências de prontidão para mudanças e para implantar modificações em função de alterações de cenários estão interiorizadas. Os resultados de todas estas ações impactam diretamente nos indicadores:

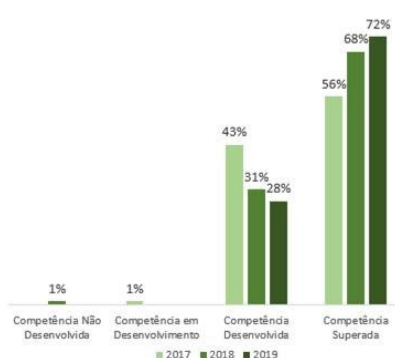
- A pesquisa de clima apresenta crescentes índices de satisfação nos últimos anos, consolidando o engajamento em bons resultados para todos e referendando a Irani como um excelente lugar para trabalhar. Nos últimos 3 ciclos da pesquisa da GPTW, a evolução em clima apresentou resultados de 70% de satisfação em 2015, 74% em 2017 e 75% em 2019. Mesmo tendo sido aviltada, em 2019, a possibilidade de venda da empresa pelo acionista maior, este índice teve evolução.
- O baixo índice de *turnover* médio anual (1,3%) e o tempo de empresa dos colaboradores - 51,40% tem 5 anos ou mais de tempo de empresa - refletem o que a GPTW comprova em suas pesquisas: desenvolver a equipe de lideranças é uma forma eficiente de reter talentos, que tendem a permanecer mais tempo na instituição quando entendem que são valorizados e desenvolvidos. Sendo assim, estas ações, além de evitar que os gestores deixem a empresa, levando uma boa parte de seu conhecimento, estratégias e processos, também evita que os colaboradores de sua equipe façam o mesmo.
- A identificação de possibilidades e oportunidades de crescimento e desenvolvimento é um dos principais motivos de permanência citado pelos colaboradores na pesquisa de clima. Pesquisas da HayGroup apontam que as melhores empresas têm um maior pipeline de talentos e preenchem a maioria de suas posições de liderança com candidatos internos. Na Irani, essa também é a prática - formar lideranças a partir dos potenciais internos, que já conhecem bem o processo e a cultura organizacional, conferindo maior estabilidade ao negócio. Nos últimos 7 anos, a empresa teve uma média de 75% de aproveitamentos



internos de colaboradores em posições de lideranças, e do quadro atual de gestores, 71% provém de colaboradores que foram identificados, desenvolvidos e promovidos para ocuparem posições estratégicas na Irani. Fazer com que os colaboradores se sintam valorizados e estimular sempre seu desenvolvimento, criando o melhor ambiente para seu bem-estar e produtividade são atitudes importantes na retenção de talentos. E reter talentos é uma das tarefas que é compartilhada e esperada dos líderes na empresa; os melhores profissionais só permanecerão se tiverem líderes inspiradores, que sejam capazes de criar as melhores estratégias e engajar seus colaboradores nos planejamentos e resultados. Janele Scalcon, Coordenadora de Qualidade e Meio Ambiente Papel, conta que iniciou sua trajetória na Irani como estagiária, passando depois pelas funções de analista, supervisão e coordenação. *"Devo muito à Escola Lidera, que foi essencial no desenvolvimento das competências necessárias para a gestão de pessoas, bem como para meu crescimento pessoal e profissional. Precisamos estar abertos ao aprendizado contínuo, bem como a quebra de paradigmas para evoluir como líderes e a Irani, com a Escola Lidera, tem nos possibilitado isso por meio de inúmeras ferramentas"*.

- A evolução das competências no grupo de lideranças da empresa nos últimos anos também está diretamente relacionada aos resultados e objetivos da Lidera: desenvolver líderes, identificando e aprimorando competências capazes de criar oportunidades de negócios e gerar resultados.

Resultado Competências – Lideranças



Nota Média de Competência – Lideranças

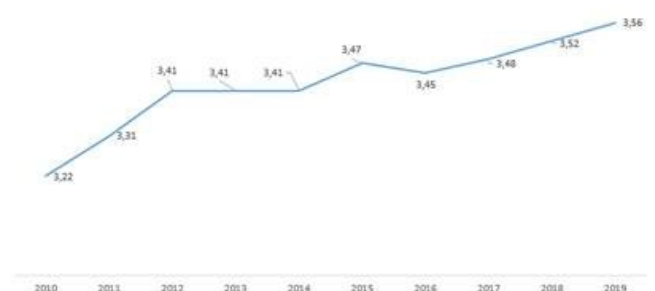


Figura 03

- A pesquisa de clima organizacional aponta um índice de satisfação de 91% quando os colaboradores são perguntados se sentem orgulho de contar que trabalham na Irani, admirando a empresa por seus valores, solidez e pela forma com o qual contribui para a comunidade. Somente instituições que geram confiança interna são capazes de conquistar a confiança de todos os *stakeholders*. E ainda é muito significativo o percentual de nível de confiança dos colaboradores nas lideranças da organização.

Todos esses resultados confirmam que a Irani investe em suas lideranças pois está convicta que é a melhor forma de garantir a perenidade em seus negócios. A preparação continuada dos gestores tem como foco em 2021 criar experiências atraentes e eficazes que atendam aos colaboradores onde quer que estejam, geográfica, temporal ou intelectualmente, com novas formas de aprender, conforme figura 02, e de discussões sobre gestão no mundo pós-covid, o “novo normal” do trabalho. E isso é fundamental para que os líderes desempenhem e exerçam ainda mais seu papel, que exige dinamismo e flexibilidade para se transformar e se adaptar às novas demandas e cenários, mas também impõe competências como estabelecer redes, aprender a colaborar, ser empáticos e criativos, estando presentes e ativos na comunicação (mesmo que distante fisicamente) para dar diretrizes ao que precisa ser feito. Consequentemente, eles reduzem os impactos negativos das ameaças externas, como as crises, aumentando a capacidade competitiva da empresa e contribuindo para sua alta performance do negócio.

Conclusão

A Irani trabalha com desenvolvimento de lideranças há anos, mas ao vincular esse programa ao formato de Educação Corporativa, transformando-o em uma escola, encontrou a sua melhor versão. A Escola Lidera veio do programa Lidera 2020, que por cinco anos desenvolveu talentos e líderes, ganhando mais força com a implementação da EC. Foi um



desenvolvimento consistente, calcado no Planejamento Estratégico, que começou com um escopo de projeto em 2013, mas não se manteve inerte às oportunidades de melhoria, às necessidades dos participantes e demandas do negócio. Esse desejo de garantir que o desenvolvimento acontecesse é o grande legado deixado pelo Lidera 2020.

Ter o desenvolvimento de lideranças nesse formato se deve muito também ao envolvimento da Diretoria da Irani, que desde o início apostou na Educação Corporativa e acreditou na proposta da Escola. O presidente do Conselho, Péricles Pereira Druck, envolveu-se pessoalmente com o projeto que concebeu o Lidera 2020, e a Diretoria da Irani seguiu com seu desenvolvimento internamente, como forma de validar a formação qualificada e diferenciada que a empresa havia desenhado. Desde então, há uma cadeia, uma linha constante que iniciou no final de 2018, seguiu por todo 2019 e 2020 e avança por 2021. Desde abril do ano passado, a Irani está rodando uma solução de treinamento (EAD) para todos os colaboradores, não apenas lideranças, com o tema Líder de Si.

O tempo de transição decorrido entre o modelo tradicional e o formato Escola ainda é curto, mas os resultados são imensos e as diferenças, gritantes. Ao direcionar o olhar para mais níveis de lideranças, deixou-se de focar em algo isolado para olhar algo maior. Se antes os líderes iam em 'ondas' realizar treinamentos, agora há um caminho a seguir. Anteriormente, os altos investimentos (que seguem sendo realizados) eram aplicados a demandas de desenvolvimento que vinham das próprias lideranças, alinhadas pela Diretoria com seus Gerentes, e que Desenvolvimento de Pessoas (DES) apenas orquestrava. Agora, é a área especialista (DES) que propõe as capacitações alinhadas ao negócio.

Liderança precisa dar significado a tudo que existe na empresa. Segundo Hunter (2012), o verdadeiro compromisso envolve o crescimento do indivíduo e do grupo, juntamente com o aperfeiçoamento constante. Na fala dos próprios líderes, a Escola Lidera é um marco: *“O melhor aprendizado que eu tenho recebido até hoje é da Irani”*, diz o Supervisor de Produção Leocir José de Oliveira. *“A Escola Lidera é essencial e indispensável para o desenvolvimento do líder”*, é a fala de José Paulo da Silva, também Supervisor de Produção. *“Com o apoio dos conteúdos*



da Escola Lidera, e principalmente dos facilitadores, foi possível trilhar esse caminho de me tornar um líder inspirador”, garante Jefferson Bocci Ferrari, Coordenador de Manutenção.

O cenário imposto pelo coronavírus antecipou a análise e execução de mudanças. No começo de 2020, a Irani já avaliava um redesenho na metodologia da Escola Lidera, uma vez que, por decisão da Diretoria, o desenvolvimento de lideranças foi mantido para aquele ano apesar da crise. Uma mudança considerável em seu formato foi planejada e executada a partir de uma proposta que visava um modelo mais digital, virtual, sem perder o contato entre as pessoas. A ideia foi um formato híbrido, que pudesse ser mantido mesmo quando as condições ‘normais’ de trabalho fossem retomadas.

Uma vez que a modelagem prevista para 2020 foi revista, os temas desenvolvidos em 2020 foram o trampolim para 2021, o ano que a Irani segue com Agilidade – Coragem, Medos e Permissão ao Erro; Agilidade, Mentalidade Ágil e Práticas Ágeis de Trabalho. O plano é a dar continuidade a essa modelagem, com a manutenção dos fóruns virtuais, *onboarding* para líderes e outros. A caminhada está apenas começando e a Escola Lidera tem muito a trilhar, mas certamente irá superar os desafios, pois é um case de sucesso do qual a Irani muito se orgulha.

Bibliografia

ARAUJO, Luis César. **G.de Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BECK, Caio. (2016). **Método 70:20:10 – Learning Model**. Andragogia Brasil. Disponível em: <https://andragogiabrasil.com.br/metodo-702010-learning-model/> (acessado em 23/04/2020).

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GOLEMAN, D. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança**. 8ª edição. São Paulo: Sextante, 2012.



McCALL, Morgan W. (1998). **High flyers: developing the next generation of leaders**. Boston: Harvard Business School Press.

NEDER, Izaac. **Manhãs Poderosas**, São Paulo: Editora Gente, 2019.

Site Great Place to Work: <https://gptw.com.br/conteudo/> (acessado em 02/05/2020)

TEJON, José Luiz. **Liderança para fazer acontecer**. São Paulo: Editora Gente, 2006.

Responsáveis pelo Case

Claudia Duarte Vergara

Gerente de Desenvolvimento de Pessoas da Irani Papel e Embalagem. Graduada em Psicologia, mestre em Psicologia e Saúde (UFCSPA), MBA em Gestão Estratégica de Pessoas (FGV), Especialista em Recursos Humanos e Marketing (URCAMP).

Luciane Peixoto Correa

Coordenadora de Capacitação e Desenvolvimento da Irani Papel e Embalagem. Graduada em Pedagogia Empresarial (ULBRA) e pós-graduada em Gestão de Pessoas (ULBRA), Dinâmica dos Grupos (SBDG) e professional & Self Coaching (IBC).

Mariane Werner Grohs

Analista de Capacitação e Desenvolvimento da Irani Papel e Embalagem. Bacharel em Administração de Empresas (São Judas Tadeu) e graduada em Licenciatura Plena em Ciências (UNIJUI), MBA Gestão Empresarial (FGV), pós-graduada em Dinâmica dos Grupos (SBDG) e Executive Coaching (AoEC).