

TOP SER HUMANO 2023 ABRH

CATEGORIA: ORGANIZAÇÃO

MODALIDADE: DESENVOLVIMENTO

CASE:

The logo for 'crescer' is a red, cloud-like shape with the word 'crescer' in white lowercase letters.

ESCOLA DE LÍDERES

*Desenvolvendo pessoas,
potencializando resultados.*

AUTORAS: Charline Fernanda Reidel
Karla Pandolfo Correa
Katiani Pertile Grandotto

ÍNDICE

SINOPSE	3
INTRODUÇÃO	1
DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	4
TRILHAS DE APRENDIZAGEM	6
Trilha Conhecer	6
Trilha Desenvolver	7
Trilha Engajar	9
METODOLOGIA	10
MELHORIAS IMPLANTADAS.....	11
CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO	12
ORÇAMENTOS	14
RESULTADOS	14
CONCLUSÃO	18
BIBLIOGRAFIA	19
INFORMAÇÕES DAS AUTORAS	20

SINOPSE

Acreditamos que as pessoas são a força que movimenta a São José, por isso, investir nelas é garantir o futuro da companhia. Como estratégia, a Escola de Líderes, foi instituída com o objetivo de desenvolver pessoas com atitude de liderança, sendo protagonistas em suas carreiras.

A iniciativa nasceu para atender as demandas relacionadas ao crescimento exponencial da empresa e atuar sobre os desafios de qualificação, retenção e valorização de seus colaboradores. O programa integra as diversas áreas organizacionais e possibilita a participação de todos os funcionários, o que estimula o pensamento sistêmico, agregando valor à cultura e promovendo a sinergia empresarial.

A Escola de Líderes foi implementada na São José no ano de 2019, hoje está em sua 4ª edição e até o momento 78 pessoas concluíram o programa e 26 pessoas estão em curso, representando 27% do quadro funcional. Os encontros são realizados dentro do auditório da empresa que é sediada no município de São José do Inhacorá/RS.

A partir da implantação do programa foram percebidos diversos resultados positivos, os quais evidenciam sua eficácia, dentre elas: desenvolvimento de competências comportamentais, ampliação do repertório dos participantes no que se refere à liderança, valorização das pessoas e aumento do engajamento identificado através da diminuição dos índices de turnover e absenteísmo.

E-mail à disposição: charline.reidel@saojoseindustrial.com.br

INTRODUÇÃO

Em 2023 a São José completa 30 anos de história. Esse percurso foi marcado por muitos desafios e crescimento ao longo do tempo.

Foi fundada por Geraldo Nicolau Recktenwald, Paulo Ademar Recktenwald e Rubin Francisco Schallenberger, inicialmente uma pequena empresa que atuava como metalurgia, vidraçaria, serralheria e funilaria, que possuía o nome de Metalúrgica São José.



No ano de 2008, em razão da alta demanda foram necessários novos investimentos para ampliação da estrutura física, sendo então inaugurada a primeira filial e direcionando o foco de produção para implementos agrícolas. Em 2013, dando sequência em sua expansão, foi estabelecida a segunda filial no município de Três de Maio.

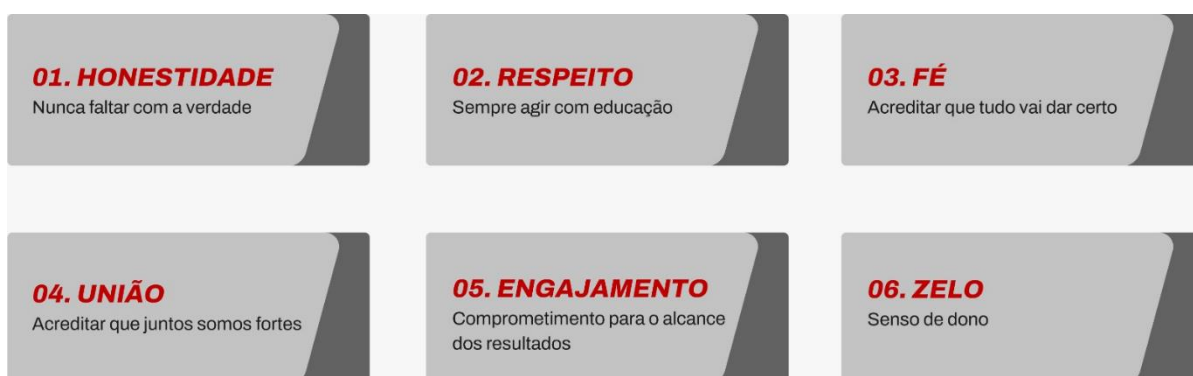
Em razão da São José entregar valor ao produtor rural com seus produtos de qualidade, ela continuou crescendo e a fim de impulsionar sua eficiência organizacional e centralizar sua produção, iniciou-se o planejamento de uma nova planta industrial, possibilitando a entrega de produtos com maior tecnologia e valor agregado.



Em 2018 foi inaugurada uma das mais modernas fábricas de implementos agrícolas do Brasil, com área de 22.000m² em um terreno de 100.000m², localizado na BR 472 km 126, nº 1315, no município de São José do Inhacorá/RS.

Hoje somos desenvolvedores de implementos agrícolas e estamos presentes em todo território nacional, exportamos também para países da América do Sul e de outros continentes. Oferecemos produtos para plantio, colheita, pecuária e preparo do solo, os quais estão disponíveis em 750 pontos de vendas.

Representamos os valores do produtor rural. Temos respeito pelo esforço diário do agricultor e somos movidos pela satisfação de quem conta conosco de safra em safra. Temos o propósito de “Fazer bem feito” e para isso contamos com 389 funcionários, pessoas eficientes que refletem diretamente na qualidade de tudo aquilo que nos envolvemos. Cultivamos em nossa cultura os seguintes valores organizacionais:



Nossa visão é ser reconhecida como uma das principais empresas de implementos agrícolas do Brasil até 2026. Para isso, entendemos que a chave para o sucesso organizacional vem do desenvolvimento das pessoas e que elas são as reais protagonistas do processo de transformação.

A constituição do primeiro planejamento estratégico empresarial aconteceu no ano de 2018 e definiu-se a importante missão de formar pessoas, como uma das formas para atender as demandas do negócio, dando suporte aos desafios de crescimento e competitividade mercadológica.

A seguir ilustrada a variação de faturamento e pessoas no decorrer dos anos, demonstrando a progressão organizacional.

ANO	2018	2019	2020	2021	2022
% Crescimento Faturamento	29,28%	29,20%	63,48%	129,76%	-11,13%
% Crescimento Funcionários	34%	7%	24%	36%	-9%

A área de Gestão Humana foi então instituída no ano de 2019 e assumiu papel importante neste processo. A partir dos seis processos básicos de gestão de pessoas citados por Chiavenato (2010): agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, foram estruturados os 5 pilares fundamentais de Gestão Humana. A área assumiu o centro da estratégia organizacional, ganhou força e visibilidade, introduzindo práticas para atrair, integrar, zelar, valorizar e principalmente para desenvolver as pessoas.



No Pilar Desenvolver trabalhamos a estratégia de educação corporativa organizacional, a qual está intitulada como “CRESCER” e tem como foco o aperfeiçoamento das pessoas, através de treinamentos técnicos e comportamentais.

A Escola de Líderes nasce no ano de 2019, com a premissa de desenvolvimento das chamadas *Soft Skills*, que de acordo com Swiatkiewicz (2014) são habilidades universais/transversais, não acadêmicas e não relacionadas com a formação ou desempenho de funções técnicas.

Atualmente está em andamento a 4ª edição do programa, evidenciando a robustez e continuidade da prática, estando pautada em métodos e teorias que ancoram o processo de ensino e aprendizagem: Andragogia (BES, 2017), Método 70, 20, 10 (MCCALL, EICHINGER, LOMBARDO, 1990) e o Ciclo de Aprendizagem Vivencial (KOLB *apud* SCHLOCHAUER, 2021).

DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Com a justificativa de qualificar, valorizar, reter talentos internos e com a possibilidade de descobrir potenciais, a Escola de Líderes tornou-se um case relevante a ser compartilhado. O objetivo é apresentar esse programa de Educação Corporativa, conduzido pela equipe de Gestão Humana da São José, o qual está alinhado a um de seus pilares organizacionais, PESSOAS.

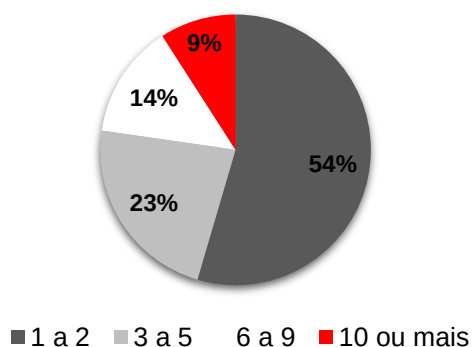
A Escola de Líderes tem o objetivo de desenvolver pessoas com atitude de liderança, sendo protagonistas em suas carreiras. A iniciativa partiu do princípio de que liderança não é um cargo e sim uma atitude. Seus objetivos específicos são:

- Proporcionar condições favoráveis para o desenvolvimento de competências comportamentais;
- Ampliar o repertório dos participantes no que se refere à liderança;
- Promover o engajamento nas pessoas para que possam contribuir efetivamente no alcance dos resultados organizacionais e serem valorizadas por isso.

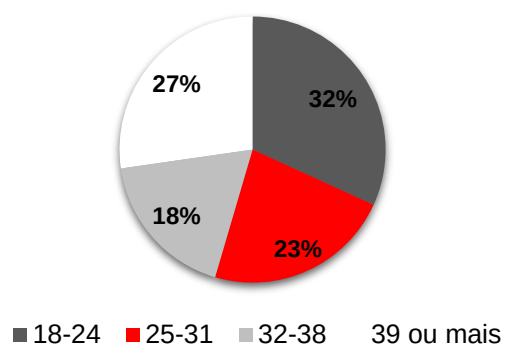
O público alvo está delimitado aos 389 funcionários da São José, sediada em São José do Inhacorá/Rio Grande do Sul, que possuem interesse em aprender, se desenvolver, se desafiar e evoluir como pessoas e profissionais. Até o momento, 104 colaboradores fazem parte programa, representando 27% do quadro funcional.

O grupo de pessoas que participa da Escola é heterogêneo, abrangendo a presença de diferentes setores, faixas etárias, níveis de escolaridade e gênero, conforme recorte da 3ª edição vivenciada em 2022, demonstrada a seguir:

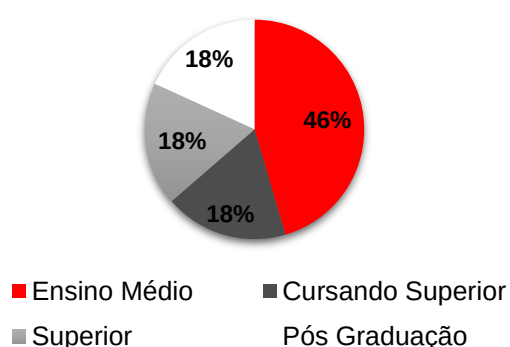
Tempo de Empresa



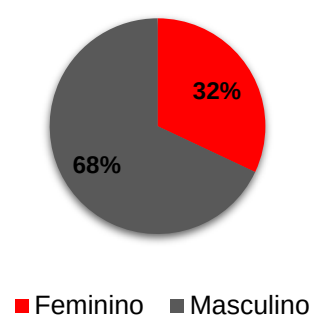
Faixa Etária



Escolaridade



Gênero



Esse alcance de público e a pluralidade dos participantes proporciona para a São José “revelar” potenciais líderes, além de capacitar pessoas para assumirem projetos, ascenderem em suas carreiras profissionais, bem como para estarem elegíveis a cargos de gestão que possam surgir na organização.

Para participação, os interessados devem ter no mínimo 6 meses de empresa, Ensino Médio Completo e manifestar seu desejo através de inscrição e envio de vídeo de apresentação, o qual deve conter a motivação para integrar o programa.

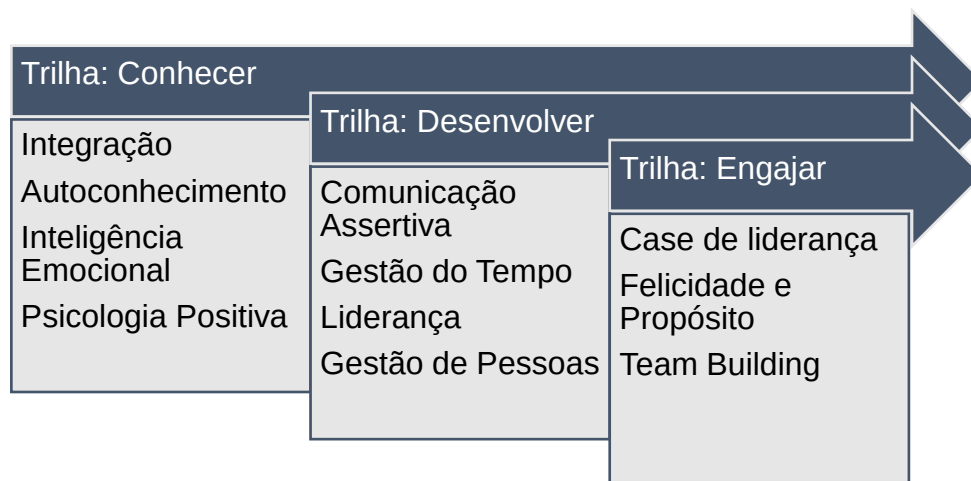
As atividades acontecem no auditório da empresa, espaço este com infraestrutura moderna, aconchegante e atrativa. A carga horária da formação é de 40 horas, realizadas fora do horário de trabalho, sem custo ao colaborador(a).

Utilizando-se de ferramentas atuais e práticas vivenciais do cotidiano empresarial, foram estruturados encontros transformadores, todos eles ancorados à

cultura organizacional, que é inspiradora e reflete em todos os momentos a coragem e empreendedorismo de seus idealizadores.

TRILHAS DE APRENDIZAGEM

A Escola de Líderes busca oferecer uma experiência contemporânea e dinâmica e está estruturada através de trilhas de aprendizagem que traçam uma jornada visível de crescimento, ilustrado na imagem a seguir:



Trilha Conhecer

A Trilha Conhecer é recheada de viagens interiores e descobertas, em que estimula nos participantes o autoconhecimento e a heteropercepção, buscando a autoconsciência e empatia. O indivíduo precisa reconhecer suas potencialidades e pontos de desenvolvimento, mas também entender as diferenças individuais e a importância da complementariedade.

Quanto maior é o nível de autoconhecimento, melhor é o gerenciamento dos sentimentos, pensamentos e comportamentos, auxiliando significativamente na gestão das emoções, um dos aspectos primordiais para a inteligência emocional. Em relação a esses aspectos (MERSINO, 2009, p. 194 *apud* BARROS, 2011, p. 27) afirma que:

“o líder visionário apoia-se muito nas competências da inteligência emocional: autoconsciência, autoconfiança e empatia. Em especial, a empatia é fundamental, pois o líder visionário precisa entender como as pessoas se encontram para poder ajudá-las a se conectarem” [...].

Com o mesmo viés, é trabalhada a Inteligência Positiva, do autor Shirzad Chamine, que aborda o tamanho do controle que o indivíduo tem sobre sua própria mente e o quanto ela pode agir em seu próprio benefício ou não. A ideia neste encontro é fazer com que as pessoas percebam quais são seus sabotadores, em que momento eles são potencializados e como aumentar seu QP (Quociente de Positividade), que é o percentual de tempo que a mente age de forma positiva (Chamine, 2013).

Arelado a isso, também é introduzido o conceito de Martin Seligman (2011) sobre Psicologia Positiva, que referencia a expressão da gratidão e otimismo quanto ao futuro, trazendo a abordagem do modelo PERMA, uma estrutura para a felicidade e bem-estar baseada em cinco elementos: emoção positiva, engajamento, relacionamentos positivos, propósito e realização.

Dentre as atividades e técnicas utilizadas nesta trilha estão: dinâmicas de apresentação, aplicação de instrumentos de autoconhecimento, método cumbuca do Livro “O Poder da Autorresponsabilidade” – Paulo Vieira (2017), caixinha de perguntas, roda da vida, curta-metragem “Circo Borboleta” e rodas de conversa.

Trilha Desenvolver

A Trilha Desenvolver tem como base uma famosa frase de Peter Druker (2010), as pessoas são contratadas por suas habilidades técnicas, mas são demitidas pelos seus comportamentos. Essa afirmativa corrobora com o objetivo do nosso projeto, por isso, a trilha central da Escola de Líderes está pautada em desenvolver competências comportamentais nos participantes, hoje chamadas de *soft skills*, pois segundo

JAMISON (2010 *apud* SWIATKIEWICZ, 2014) são elas que facilitam a obtenção de resultados positivos e contribuem para assegurar a posição na organização, assim como para as pessoas serem reconhecidas como líderes organizacionais.

Partindo dessa premissa, escolhemos algumas temáticas importantes em atitudes de liderança, dentre elas: comunicação, gestão do tempo, estilos e competências de liderança, empatia e escuta ativa.

Outra estratégia utilizada para desenvolver competências é a dramatização através de teatro, baseados nas seguintes obras: “O monge e executivo” – James C Hunter (2004), “Quem pense enriquece” – Napoleon Hill (2019), “Quem mexeu no meu queijo” – Spenser Johnson (2017), “Pai rico e pai pobre” – Robert T. Kiyosaki (1997) e “O Homem mais Rico da Babilônia” – George S. Clason (1926).

Na trilha Desenvolver também são abordadas técnicas e práticas de gestão de pessoas, tais como: recrutamento e seleção, feedbacks, ferramentas de desenvolvimento de pessoas e desligamentos. Dentre as atividades utilizadas neste módulo estão a inserção de vídeos, dinâmicas de grupo, games e trocas de experiências. Pois segundo o filósofo John Dewey (2011), nosso aprendizado é potencializado através da interação com os outros e na expressão do que aprendemos, criando zonas de entendimento compartilhadas.

Também é indicado aos participantes a realização de um curso online gratuito, que tenha correlação com alguma temática trabalhada, a fim de desenvolver as chamadas *Digital Skills*, pois a São José entende que para sermos competitivos precisamos ter a tecnologia como nossa aliada, fazendo parte do cotidiano. Exemplos de cursos indicados até o momento: Autoconhecimento, a base para a inteligência emocional e resiliência (FGV); Comunicação de impacto (CONQUER) e Formando Campeões (CONQUER).

Trilha Engajar

O termo engajar, de acordo com o dicionário da língua portuguesa, tem origem etimológica do francês *engager*, que significa comprometer, empenhar. A missão da última trilha da Escola de Líderes é engajar as pessoas em seu propósito de vida, para que todos os aprendizados façam sentido e sejam utilizados de forma a potencializar seus caminhos, trazendo felicidade e realização.

Com base na premissa de Donald H. McGannon “Liderança é ação, e não posição.”, pactuamos que liderança é uma atitude, a qual deve servir de exemplo e inspiração, sendo genuína. Assim como os fundadores da São José, que há 30 anos tiveram coragem e atitude de líder para ir em busca da construção de seus sonhos, mobilizando pessoas em prol desse objetivo.

Como abertura dessa trilha, uma ação realizada e que traz forte engajamento do time é o aprendizado a partir de um Case de liderança, em que os participantes podem se inspirar e aprender. Neste encontro convidamos alguma liderança inspiradora para trazer sua história, seus desafios diários e seu desenvolvimento contínuo. Através dessa inserção podemos apresentar aos participantes o conceito de *Lifelong learning* de Conrado Schlochau (2021), que preconiza a educação contínua e o aprendizado ao longo da vida.

Um momento bastante esperado pelos participantes é o *Team Building*, traduzido como Construção de Equipe, que ocorre no final da Escola e é realizado ao ar livre, o que nos permite desenvolver uma gama maior de atividades com descontração e interação entre os membros, proporcionando a correlação entre teoria e prática.

METODOLOGIA

A metodologia de trabalho utilizada por parte da Gestão Humana está pautada em diversas teorias, as quais norteiam todo o processo de ensino e aprendizagem, dentre elas podemos citar a Andragogia, Método 70, 20, 10 e o Ciclo de Aprendizagem Vivencial.

Como nosso público-alvo são adultos, utilizamos o conceito de andragogia, pois esta teoria valoriza as experiências e conhecimentos que cada pessoa adquire ao longo da vida (BES, 2017 *apud* KNOWLES, HOLTON III e SWANSON, 2009). Portanto, a Escola de Líderes estimula as pessoas a trazerem vivências do dia a dia, incentivando os participantes a se perceberem protagonistas no seu processo de aprendizagem.

A São José acredita que o aperfeiçoamento é potencializado quando podemos combinar teoria com prática. Por isso, o método 70, 20, 10, criado e desenvolvido por Morgan McCall, Robert Eichinger e Michael Lombardo na década de 1990, pode ser utilizado como norteador dessa premissa, uma vez que afirma que 70% do conhecimento é adquirido com as experiências na prática, 20% das interações com outras pessoas e 10% de aprendizado formal (cursos, livros, entre outros). Logo, nossos encontros são regados de muitas dinâmicas, dramatizações e jogos, as quais o(a) aluno(a) é convidado(a) a vivenciar a teoria que está sendo abordada.

Essas práticas tem como embasamento o método CAV (Ciclo de Aprendizagem Vivencial) de Kolb, que diz “aprender é um processo em que o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência” (SCHLOCHAUER, 2021, pág. 187), conforme ilustrado a seguir:



Portanto, os participantes tem uma atividade prática, são convidados a refletir sobre, trazemos uma referência e eles definem o que é possível experimentar a partir do novo conhecimento adquirido.

MELHORIAS IMPLANTADAS

No decorrer dos anos a Escola de Líderes passou por algumas modificações importantes, as quais foram trazendo qualificação, profundidade e consolidação ao programa, demonstrando que é um organismo vivo e que estamos sempre qualificando nossas entregas aos participantes.

A ideia inicial em 2019 era desenvolver atitude de liderança em profissionais com cargo de gestão, porém percebeu-se a importância de desenvolver pessoas com atitude de liderança independente do seu cargo, nos desafiando em 2021 a criar um programa específico para o público de gestão, denominado Academia de Líderes.

A Escola de Líderes era constituída por 10 encontros de 4 horas, contudo na 3ª edição essa carga horária foi redistribuída em encontros de 3 horas, a fim de garantirmos maior foco e aproveitamento dos participantes, mantendo a carga horária total de 40 horas.

No ano de 2022 foi instituída a Bolsa de Estudos no valor de R\$1.000,00 para o(a) participante destaque, o qual pode dar continuidade ao seu processo de desenvolvimento utilizando-a em cursos de liderança ou gestão de pessoas. Os critérios utilizados para definição do(a) ganhador(a) são:

Fator avaliado	Peso
Assiduidade	30%
Participação nos encontros	30%
Prova Técnica	40%

Com essa iniciativa foi possível perceber mais engajamento na participação dos encontros, além de demonstrar aos participantes que a empresa reconhece e incentiva os profissionais que possuem performance diferenciada. Apresentamos abaixo o depoimento da ganhadora na 3ª edição sobre o significado de receber essa premiação:

"Ter participado da escola de líderes foi uma grande oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional, troca de experiências e desafios que me fizeram sair da zona de conforto, fazendo que eu desenvolvesse novas habilidades.

Na São José, o incentivo ao crescimento intelectual e profissional vai além da escola, uma bolsa de estudos na qual me foi dada, pude ir mais além do que aprendi na escola e me desenvolver ainda mais, agregando ainda mais conhecimento que hoje posso colocar em prática tanto em meu trabalho, quanto na vida pessoal." (K.D.S, 34 anos, Setor de PCP).

CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO

O case é considerado uma inovação para a empresa, porque antes do ano de 2019 não existia nenhuma prática formal de desenvolvimento comportamental do seu capital humano. Ainda, agregou valor para seu quadro funcional porque existem profissionais que não haviam tido anteriormente a oportunidade de realizar formações voltadas a liderança, o que tornou o programa atrativo ao nosso público alvo.

As autoras responsáveis pela condução do programa também foram beneficiadas, porque houve o aumento nos níveis de aprendizagem que integram

suas bagagens, tanto no âmbito pessoal quanto profissional. Ao fim desse processo, as facilitadoras estão mais capacitadas para darem continuidade a Escola de Líderes.

Ao analisar o papel de uma empresa na sociedade é possível entender que existe todo um macrossistema que envolve nosso negócio e são muitas as pessoas impactadas pelo funcionamento desse sistema. Por isso, a sociedade foi beneficiada com a introdução da Escola de Líderes, uma vez que os integrantes conseguem aplicar sua atitude de líder nos demais papéis que exercem, seja na família ou no convívio com grupos sociais de afinidade. Além de servir de inspiração para outras empresas, sendo referência em práticas de Gestão de Pessoas.

Em nosso último planejamento estratégico foram definidos três pilares fundamentais do negócio: clientes, pessoas e acionistas. No centro estão as pessoas, nosso ativo intangível que faz nosso negócio prosperar, portanto as ações que potencializam esse norteador estão asseguradas e isso pode ser evidenciado através do depoimento da nossa Vice-Presidente:

“Com a quarta edição da escola em andamento, é possível fazer uma análise aprofundada dos reais benefícios que a empresa obtém com esse programa. As temáticas são tão profundas que chegam a causar mudanças na trajetória profissional de várias pessoas que após terem participado do programa, buscam mais conhecimento em outras fontes e com isso tem a possibilidade de assumir maiores cargos. Esse programa hoje já possui raízes profundas e não há dúvidas que ele deve ser mantido e ampliado a cada ano. É um diferencial importante que conseguimos oferecer dentro de casa.” (Sucessora e Vice-Presidente da São José, Gracieli Taísa Recktenwald).

Como forma de mensuração dos resultados do ciclo completo do projeto, foi instituída em 2022 a avaliação de reação, a qual nos apresenta a percepção pessoal do(a) colaborador(a) em sua experiência com o programa de treinamento, podendo assim ser medido o nível de satisfação dos participantes. O resultado obtido foi muito satisfatório, pois 58,3% avaliaram como ótima e 41,7% como boa, mostrando-nos que estamos no caminho certo.

ORÇAMENTOS

A tabela abaixo demonstra os custos envolvidos para a execução da Escola de Líderes em suas edições, sendo isso motivo de orgulho para a São José, pois revela que o orçamento realizado foi pequeno comparado ao impacto que as ações causam na vida pessoal e profissional dos colaboradores e demais envolvidos.

Investimento			
	1ª edição	2ª edição	3ª edição
Materiais para dinâmicas	R\$ 115,15	R\$ 250,00	R\$ 400,00
Coffe Breaks	R\$ 1.250,00	R\$ 3.000,00	R\$ 5.000,00
Facilitadoras	R\$ 4.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 7.000,00
Bolsa Estudo			R\$ 1.000,00
Total	R\$ 5.365,15	R\$ 9.250,00	R\$ 13.400,00

RESULTADOS

O investimento em Educação Corporativa gerou e continua gerando impactos positivos na empresa, obtendo a extração do potencial de cada membro organizacional. Na sequência serão apontados os resultados qualitativos e quantitativos evidenciados a partir da introdução da Escola de Líderes, os quais estão correlacionados com os objetivos do programa traçados inicialmente.

Pode-se perceber que **foram proporcionadas condições favoráveis para o desenvolvimento de competências comportamentais** onde, atualmente, em sua 4ª edição, já atingimos a participação de 100% das áreas e 27% do quadro de colaboradores. Essa adesão se deve ao fato de os próprios participantes promoverem o programa internamente, constatação esta comprovada pela alta satisfação demonstrada na avaliação de reação aplicada ao final do programa e aliada ao depoimento prestado por uma participante da edição em andamento:

"A Escola de Líderes na São José está sendo uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento, e eu me engajei nesta proposta em virtude de observar a transformação de colegas no seu aprimoramento profissional e pessoal, na qual aproveitando a oportunidade de engajar,

também buscando otimizar meu crescimento, focando principalmente em conhecer minhas limitações e aptidões para melhorar meu relacionamento e desempenho dentro e fora do trabalho!" (C.M.G, 46 anos, Saúde e Segurança no Trabalho).

Com relação ao atingimento dos objetivos, 91,7% responderam na avaliação de reação que foram atingidos plenamente e 8,3% em parte, esse resultado é extremamente positivo e demonstra que o programa atingiu as expectativas dos participantes e propiciou o desenvolvimento de competências comportamentais conforme proposto.

Como forma de evidenciar a aplicação destas habilidades no dia a dia de trabalho, apresentamos abaixo o depoimento da gestora da área de Pintura que cita como percebeu os impactos em seus liderados que participaram da última edição:

"A Escola de Líderes é uma ótima oportunidade de desenvolvimento de liderança, mas eu posso dizer que vai muito além desse objetivo, porque possibilita o desenvolvimento de habilidades dos funcionários que participam, aprendem e ainda replicam nas equipes de trabalho. Eu pude observar a aplicação de ferramentas e dinâmicas utilizadas na Escola, no próprio setor, proporcionando o envolvimento e integração da equipe. São momentos essenciais para o desenvolvimento individual e coletivo que fortalecem e impactam nos resultados obtidos. Este resultado é incrível porque proporciona que os participantes coloquem em prática o que aprenderam com os próprios colegas, gerando um desenvolvimento pessoal e profissional muito mais amplo e sólido" (A.D.L., 39 anos, Setor de Pintura).

Segue também como resultado qualitativo o depoimento de uma participante da 2ª edição, relatando as principais *soft skills* desenvolvidas:

"A Escola de Líderes foi um programa desafiador que me possibilitou evolução, conhecimento, desenvolvimento e auto confiança, onde foi trabalhado muito a questão do potencial de cada indivíduo, relacionando a vida no cotidiano, os desafios e a capacidade de trabalhar em equipe e como equipe. Proporcionou rompimento de paradigmas e crenças limitantes, evidenciou a importância de manter o equilíbrio do ser humano com o meio que ele convive e a função que desempenha, possibilitando assim, uma visão mais clara e objetiva com ferramentas facilitadoras para essa ascensão." (L.S.P.P., 51 anos Setor de Compras).

Tendo em vista o segundo objetivo traçado de **ampliar o repertório dos participantes no que se refere à liderança**, segue depoimentos de dois colaboradores que tiveram ascensão de carreira após participação na Escola de

Líderes. O primeiro depoimento é de um participante da 1ª edição, que estava na posição de Soldador e foi promovido para Supervisor de Primários:

“A Escola de Líderes para mim foi um aprendizado que facilitou o meu impulsionamento profissional, possibilitou a ruptura e a desinibição de tratar, agir e coordenar equipes, logo após a escola passei de Soldador para Supervisor de Produção, a Escola de Líderes é uma forma de desenvolver talentos e capacidades que possuímos, sou muito grato por isso” (O.J.M, 45 anos, Setor de Primários).

O segundo depoimento é do atual Coordenador de Engenharia de Manufatura, que anteriormente estava no cargo de Projetista e participou da 2ª edição:

“Deixar de executar e agora delegar é umas das adaptações consideráveis em uma troca de função técnica para gestão, mas o que mais impacta é a inteligência emocional a ser desenvolvida, visto que você deixar de ser um profissional analista ‘executador’ para ser um líder, onde além de delegar e orientar ações com conhecimentos técnicos/teórico, passa a gerenciar pessoas de forma motivadora, influenciadora e empática, levando sempre em considerando as diferenças de cada membro da equipe. Diante disso, a Escola de Líderes me auxiliou a desenvolver essa inteligência emocional, no sentido de me autoconhecer e aprender sobre os sabotadores, pois tendo essa consciência e conhecimento, me facilita para interagir/comunicar, entender, motivar e direcionar o meu time para os objetivos. Além disso, ter as melhores pessoas na equipe é a melhor satisfação de um gestor, nesse caso, outro ponto positivo da Escola, foi o aprendizado de recrutamento e entrevista de novos colaboradores, onde foi passado sobre a importância de planejar a seleção, desenvolver um roteiro de entrevistas, estabelecer um rapport e ter uma boa linguagem corporal. Contudo, posso confirmar que o treinamento me deixou mais preparado para a nova função” (C.H.H., 31 anos, Setor de Engenharia de Manufatura).

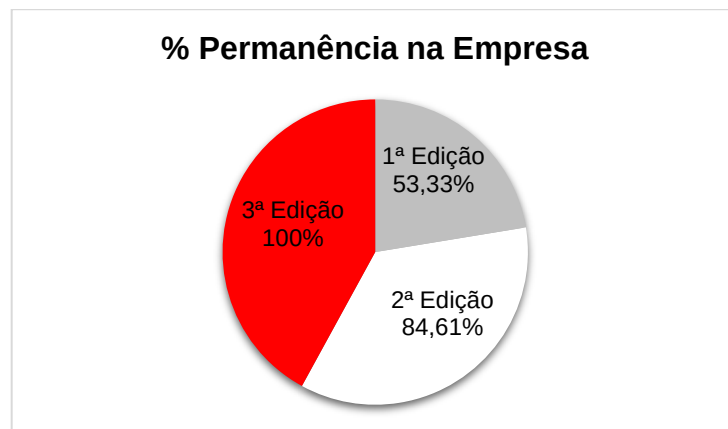
Com relação ao terceiro objetivo traçado de **promover o engajamento nas pessoas para que possam contribuir efetivamente no alcance dos resultados organizacionais**, esse tópico está evidenciado através da diminuição dos índices de absenteísmo e turnover conforme demonstrado abaixo:

	2021	2022	2023
Absenteísmo	3,9%	3,1%	2,5%
Turnover	4,8%	2,4%	2,6%

Ainda dentro desse objetivo citamos a **valorização das pessoas**, em que se constata que 100% dos participantes tiveram ascensão de carreira dentro da empresa,

seja horizontal ou vertical, obtendo reconhecimento financeiro pelas suas entregas acima das expectativas do cargo. Esse indicador demonstra que as competências aprendidas na Escola foram aplicadas na prática, impactando no desempenho diário.

Foi avaliado também o índice de permanência na empresa dos participantes no programa, em que percebemos que o resultado vem aumentando no decorrer dos anos, chegando na 3ª edição com 100% de retenção dos concluintes, conforme ilustrado no gráfico a seguir:



Cabe destacar que a Escola de Líderes agregou valor para os colaboradores e para o negócio, atingiu seu objetivo de desenvolver pessoas com atitude de liderança, a fim de que estejam preparadas aos desafios organizacionais, através do autodesenvolvimento e aperfeiçoamento das competências comportamentais. O programa se consolidou como fundamental, pois tão importante quanto iniciar, foi dar continuidade e aprimorar sua estrutura, transformando-o como parte da nossa cultura.

CONCLUSÃO

Atualmente, com a expansão acentuada dos meios tecnológicos e busca incessante por resultados e produtividade no mundo empresarial, a educação corporativa que deve ser oferecida aos funcionários como fonte de desenvolvimento pessoal e profissional, deixou de ser um diferencial, tornando-se condição de sobrevivência no mercado altamente dinâmico imposto pelo século XXI.

Partindo desse pressuposto, a São José criou a Universidade Corporativa CRESCER e nela a Escola de Líderes foi instituída, constatando através de seus resultados o quanto investir em pessoas aumenta o engajamento, reduz o *turnover*, absenteísmo e fortalece a cultura organizacional. Percebe-se também, que profissionais tem o poder de contagiar outros para a busca de aperfeiçoamento, gerando sinergia em prol do desenvolvimento humano.

As abordagens trazidas durante os encontros, foram combinadas entre práticas de educação formal e empírica, teorias e vivências, jogos corporativos e encontros externos. A conciliação desses métodos colaborativos de desenvolvimento na aprendizagem de adultos contribuiu para que a formação fosse considerada excelente, na avaliação de reação, pela maioria dos participantes.

A Escola de Líderes foi e continuará sendo uma ferramenta de sucesso organizacional, em vista que a boa performance das equipes depende dos estímulos causados por seus profissionais, que precisam apresentar atitude de líder, independentemente do contexto em que estiverem inseridos.

BIBLIOGRAFIA

BARROS, Marli Cristiane. **Inteligência emocional, confiança do empregado na organização e bem-estar no trabalho:** um estudo com executivos. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação) – Faculdade de Saúde, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2011. Disponível em: <<http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/1296/1/Marli%20Cristiane%20Barros.pdf>>. Acesso em 5 maio de 2023.

BES, Pablo. **Andragogia e Educação Profissional.** Porto Alegre: Sagah Educação S.A. 2017.

CHAMINE, SHIRZAD. **Inteligência Positiva:** por que só 20% das equipes e dos indivíduos alcançam seu verdadeiro potencial e como você pode alcançar o seu. Rio de Janeiro: Objetiva, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DEWEY, J. **Experiência e educação.** São Paulo: Editora Vozes, 2011.

DICIONÁRIO DA LÍNGUA PORTUGUESA. Ciranda Cultural, 2022.

MCCALL, Morgan W., LOMBARDO, Michael M., MORRISON, Ann M. **The Lessons of experiência:** How Successful Executives Develop on the job. Hardcover – July 1, 1988.

SCHLOCHAUER, Conrado. **Lifelong learners:** o poder do aprendizado contínuo. Editora Gente, 2021.

SELIGMAN, Martin. **Florescer:** uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar. Rio de Janeiro, RJ: Objetiva, 2011.

SWIATKIEWIC, Olgierd. **Competências transversais, técnicas ou morais:** um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. Cadernos EBAPE.BR, Volume: 12, Número: 3, Publicado: 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1679-395112337>>. Acesso em 12 de maio de 2023.

VIEIRA, PAULO. **O poder da autorresponsabilidade:** A ferramenta comprovada que gera alta performance e resultados em pouco tempo / Paulo Vieira. – São Paulo: Editora Gente, 2017.

INFORMAÇÕES DAS AUTORAS

Charline Fernanda Reidel

Graduada em Gestão de Recursos Humanos

Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas

MBA em Gestão de Pessoas: Carreiras, Liderança e Coaching

Karla Pandolfo Correa

Graduada em Psicologia

Katiani Pertile Grandotto

Graduada em Psicologia

Especialista em Psicologia Organizacional

MBA em Gestão de Negócios em Saúde