

IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETO DE FORMAÇÃO DE NOVOS LÍDERES

IMPLEMENTATION OF NEW LEADERS TRAINING PROJECT

VIVIANE MACEDO STIVANIM

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

ISABEL CRISTINA SCAFUTO

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

VALDEMILSON DE ASSIS ALVES DE ARAUJO

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Agradecimento à órgão de fomento:

Capes, CNPQ e Fape Uninove.

IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETO DE FORMAÇÃO DE NOVOS LÍDERES

Objetivo do estudo

Este relato técnico tem como objetivo apresentar as etapas e resultados da implantação de um projeto de treinamento corporativo com foco na formação de novos líderes.

Relevância/originalidade

Uma empresa nacional do segmento de tecnologia decidiu promover colaboradores, contudo o despreparo comportamental levou os novos líderes a adotarem condutas inadequadas dos pontos de vista humano organizacional e legal.

Metodologia/abordagem

Para identificar as necessidades de melhoria, houve aplicação de pesquisa qualitativa e quantitativa. A coleta dos dados ocorreu por meio de pesquisa de clima e análise dos indicadores de Gestão de Pessoas. Posteriormente, fizemos o método para comparar os resultados.

Principais resultados

Após inserção do programa, os indicadores mostraram significativa melhora da performance dos times, aumento da produtividade, e os colaboradores se mostraram mais engajados mediante o clima organizacional mais saudável.

Contribuições teóricas/metodológicas

Mediante os dados expostos, concluímos que este relato técnico contribui teoricamente para a importância do desenvolvimento das soft skills, tanto para a gestão de pessoas, quanto para o bom desenvolvimento de carreira do indivíduo.

Contribuições sociais/para a gestão

Houve melhora no clima organizacional do ecossistema da empresa como um todo. O programa de treinamento inspirou a criação de uma Universidade Corporativa. Tal fato elevou a reputação da área de gestão de pessoas, cuja consequência foi o aumento do quadro funcional.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos, Gestão de Pessoas, Liderança, Educação Corporativa, Compliance

IMPLEMENTATION OF NEW LEADERS TRAINING PROJECT

Study purpose

This technical report aims to present the stages and results of the implementation of a corporate training project focused on training new leaders.

Relevance / originality

A national company in the technology segment decided to promote employees, however, behavioral unpreparedness led the new leaders to adopt inappropriate conduct from the human, organizational and legal points of view.

Methodology / approach

To identify improvement needs, qualitative and quantitative research was applied. Data collection took place through a climate survey and analysis of People Management indicators. Subsequently, we redid the method to compare the results.

Main results

After insertion of the program, the indicators showed a significant improvement in team performance, increased productivity, and employees were more engaged due to a healthier organizational climate.

Theoretical / methodological contributions

Through the exposed data, we conclude that this technical report theoretically contributes to the importance of developing soft skills, both for people management and for the good career development of the individual.

Social / management contributions

There was an improvement in the organizational climate of the company's ecosystem as a whole. The training program inspired the creation of a Corporate University. This fact raised the reputation of the people management area, which resulted in an increase.

Keywords: Project management, People management, Leadership, Corporate education, Compliance

IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETO DE FORMAÇÃO DE NOVOS LÍDERES

1 Introdução

A gestão de conhecimento é de suma importância, de modo que as empresas engajadas nesse tema se destaquem em seus mercados, obtendo vantagem competitiva (Silva & Scafuto, 2022). É importante observarmos a necessidade de transferência do aprendizado para a prática, ou seja, é preciso que as habilidades e conhecimentos adquiridos durante um processo de treinamento sejam aplicados no ambiente de trabalho. Assim sendo, investir em treinamento e desenvolvimento pode trazer benefícios tanto para os funcionários, quanto para a empresa como um todo (Baldwin & Ford, 1988).

O treinamento e desenvolvimento de pessoal pode ser eficaz para melhorar o desempenho no trabalho, a satisfação dos funcionários e o clima organizacional. A implantação de uma área de treinamento corporativo, além de ser um grande desafio para as empresas, representa uma boa maneira de aumentar sua produtividade e eficiência. Sem um treinamento adequado, os funcionários não estarão preparados para desempenhar suas funções de forma eficiente e eficaz, o que pode levar a erros, baixa produtividade e perda de oportunidades de negócios (Salas, Tannenbaum, Kraiger e Smith-Jentsch, 2012).

A motivação e o treinamento estão interligados. O treinamento desenvolve e potencializa as habilidades e competências, enquanto a motivação impulsiona o indivíduo ao alcance de seus objetivos. Os primeiros estudos alusivos à motivação no trabalho nos foram dados por Taylor através da administração científica, seguidos pelo trabalho de Weber, Foller e Benedix nos anos de 1930 (Dwivedula & Bredillet, 2010).

A falta de treinamento pode levar a uma cultura de baixo desempenho, onde os funcionários não são incentivados a buscar o desenvolvimento de suas habilidades, e consequentemente, a empresa tende a ficar para trás em relação aos concorrentes. Assim, a falta de treinamento afeta negativamente a motivação dos funcionários, levando-os aos sentimentos de desvalorização e desmotivação, aumentando o índice *turnover*.

Segundo a teoria da autodeterminação, a motivação interna é um fator importante para o sucesso do treinamento. Quando as pessoas estão motivadas intrinsecamente, elas se envolvem mais no treinamento, aprendem mais facilmente e apresentam um melhor desempenho (Ryan & Deci, 2000).

Portanto, a relação entre motivação e treinamento é muito importante para o sucesso das empresas. Quando os funcionários estão motivados e capacitados, eles são mais produtivos e eficientes, proporcionando melhores resultados.

Entretanto, em empresas tradicionalistas, a questão da motivação para o trabalho é limitada devido aos processos formais utilizados (Dwivedula & Bredillet, 2010). Muitas vezes os profissionais são promovidos para cargos de liderança sem estarem de fato preparados para tal desafio, e isso, por vezes, ocasiona situações conflituosas consideráveis, que desestabilizam a equipe e prejudicam as entregas.

Foi isso o que aconteceu na empresa palco deste relato técnico: usando como único critério de promoção o tempo de casa, alguns colaboradores passaram, repentinamente, a ocupar cargos de liderança, ainda que incapacitados para tal, resultando em comunicação violenta, falha e ruidosa, que, por sua vez, desencadeou conflitos nas equipes, evasão dos profissionais, diminuição da qualidade e atrasos nas entregas.

Este trabalho tem como objetivo relatar como ocorreu a implantação e consequente implementação de um programa de treinamento comportamental voltado para formação de novos líderes, como medida para sanar a situação problema.

As seções deste relato técnico seguem as oito etapas contidas no artigo de Biancolino, Knies, Maccari e Rabechini Jr (2012), dividindo-se em: Introdução, Referencial Teórico, Método da Produção Técnica, Contexto do Projeto ou Situação-Problema, Tipo de Intervenção e Mecanismos Adotados, Resultados Obtidos e Análise, Considerações Finais e Referências.

2 Referencial Teórico

2.1 Comunicação Corporativa

Comunicação corporativa é um tema estratégico que reflete a imagem da organização tanto para seu público interno (colaboradores), quanto externo (clientes, fornecedores, *stakeholders*). A comunicação é uma das competências que estimulam um ambiente participativo, ajudando na resolução de problemas que comprometem o compartilhamento de informações e a assimilação das lições aprendidas (Silva & Scafuto, 2022).

A falta de uma comunicação clara e objetiva ocasiona prejuízo para a organização, e quando situações deste tipo ocorrem, cabe ao gerente, exercitando seu papel de liderança, intermediar os conflitos, atuando como mediador e preservando as pessoas e os projetos (Holzle & Rhinow, 2019).

Este último elemento em especial foi ponto de partida para o projeto que é o foco deste relato técnico, quando uma empresa nacional decidiu promover para ocuparem cargos de liderança os colaboradores que tinham mais tempo de casa, contudo, sem prepara-los para tal desafio.

2.2 Treinamento Corporativo

A aprendizagem é vista como essencial para o desenvolvimento dos membros das equipes de projetos e da organização para a obtenção de melhores resultados (Silva & Scafuto, 2022). Assim sendo, podemos entender o treinamento corporativo como imprescindível ferramenta usada pelas organizações para fins de alinhamentos, orientações, melhorias na produtividade, aumento da competitividade, reforço da marca empresarial e cultura organizacional.

Piaget (1980) afirma que o conhecimento verdadeiro ocorre por meio de construções contínuas que se interagem com o real. Isso significa que não basta sabermos apenas o que já está catalogado, isto é, devemos usar o que já conhecemos para que se criem condições para novas estruturas de conhecimento.

Quando a organização não se preocupa em questões inerentes à educação corporativa, acaba ressaltando erros e reforçando comportamentos inadequados, impactando negativamente no processo de desenvolvimento, e nesse contexto, mais uma vez, cabe aos gerentes que encontrem maneiras de fortalecer a relação para com a equipe (Silva & Scafuto, 2022).

A empresa foco deste relato optou por promover seus colaboradores para cargos de gestão, contudo, sem investir em treinamento comportamental. Não é exagero afirmar que os resultados foram catastróficos: em pouco tempo após as promoções, houve queda no desempenho dos colaboradores, conflitos na equipe, aumento do *turnover* e absenteísmo.

2.3 Liderança

Quando falamos em liderança, geralmente pensamos em um modelo de gestão estratégica adaptada ao meio ambiente em que a organização está inserida. Entretanto, a liderança envolve os gerentes em todo os processos dos projetos: desde o alinhamento dos

planos estratégicos da organização até o *fit* cultural com os membros de uma equipe (Musawir, Abd-Karim, & Mohd-Danuri, 2019).

Uma boa liderança tem papel fundamental na promoção do trabalho em equipe, bem como sob os efeitos das práticas organizacionais (Silva, Oliveira, Santos, Freitas & Silva, 2020). As empresas estão adotando uma gestão de pessoas desenvolvida além de uma área funcional, ou seja, uma gestão de pessoas que promova a satisfação e o engajamento, com o objetivo de obter sempre os melhores resultados, e faz isso através do mapeamento das competências, gestão de talentos, e capacitação (Levi & Slem, 1995).

Nesse contexto, é interessante percebermos que existem diferenças entre líderes e gestores. A administração contemporânea está orientada para uma gestão de pessoas numa perspectiva mais humanista em que a liderança não apenas se responsabiliza pelos resultados e entregas, mas também pelo desenvolvimento dos membros da equipe, bem como tem papel de guardião da cultura organizacional; enquanto a gestão segue enviesada pelo departamento de Recursos Humanos, que tem como premissa a alocação racional de pessoas com base nos recursos financeiros e materiais (Silva et al., 2020).

3 Método da Produção Técnica

A principal abordagem utilizada foi a Observação Participante. Como ferramentas de apoio foram utilizadas a pesquisa de clima e análise dos indicadores de Gestão de Pessoas.

Houve aplicação de pesquisa qualitativa e quantitativa por meio da observação participante e entrevistas com colaboradores chamados de “Prejudicados Diretos”, além da análise dos resultados tabulados oriundos das entrevistas de desligamento e pesquisa de clima. O processo foi dividido em três etapas, a saber: Diagnostico, Solução e Resultados.

A observação participante é uma técnica de pesquisa que envolve a imersão ativa do pesquisador na cultura e rotina da organização. Por meio desse método, o pesquisador obtém uma perspectiva genuína dos comportamentos e atitudes que moldam a dinâmica interna da empresa (Abib, Hoppen & Hayashi Junior, 2013). Assim sendo, a autora se envolveu em reuniões, eventos e outras atividades organizacionais, acompanhando a rotina dos líderes e liderados.

A pesquisa de clima é uma ferramenta utilizada para medir o nível de satisfação e motivação dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, identificando pontos fortes e fracos da cultura organizacional e revelando aspectos como engajamento e produtividade (Lima, Leuch & Buss, 2017). A autora aplicou a pesquisa de clima antes e depois da inserção do projeto.

A entrevista de desligamento é o nome que se dá ao processo de *feedback* que um colaborador que está se desligando da organização fornece a um profissional da área de Recursos Humanos. (Vidotto, Speroni, Neres & Bastos, 2013). O processo se inicia com a aplicação de um questionário com perguntas sobre como foi a experiência que o indivíduo vivenciou durante o período em que laborou naquela empresa, incluindo satisfação com a gestão direta e indireta, benefícios, salário, etc. Posteriormente, o profissional de Recursos Humanos conversa com o profissional que está se desligando para entender melhor as resposta que o mesmo forneceu, abrindo espaço para que se façam quaisquer outras observações que forem consideradas relevantes.

A análise de indicadores de gestão de pessoas nos permitem identificar as áreas que precisam de melhoria e nos apoiam no processo de tomada de decisões estratégicas (Roux, 2015). Existem alguns tipos de indicadores, sendo os mais comuns o nível de produtividade, custo de pessoal, absenteísmo, *turnover*, tempo médio de recrutamento e seleção, custo de treinamento, tempo médio de permanência, índice de satisfação dos funcionários, retenção de

talentos, clima organizacional, índice de promoções, índice de adesão aos valores da empresa e custo de contratação (Martins & Costa Neto, 1998). A autora analisou especificamente os seguintes indicadores: absenteísmo, *turnover*, tempo médio de permanência, índice de satisfação dos funcionários, retenção de talentos, clima organizacional e índice de adesão aos valores da empresa.

Finalmente, é cabível ressaltar que este relato técnico foi executado com base na experiência profissional da autora, com destaque para as habilidades profissionais como Especialista em Recursos Humanos, sendo ela assessorada por um profissional da área do Direito, especialista em Direito do Trabalho.

4 Situação Problema

4.1 Caracterização da Organização

Fundada em 1987, a empresa foco deste relato técnico é nacional e acumula mais de três décadas de história no mercado de tecnologia, com mais de 400 mil clientes atendidos.

Com matriz localizada em São Paulo/SP e pequenos escritórios no Rio de Janeiro/RJ, Belo Horizonte/MG e Porto Alegre/RS, a empresa começou como um negócio familiar, cresceu e ganhou relevância no mercado, atuando com foco na comercialização de licenciamento e serviços *on line*, cujo portfólio inclui: gestão de nuvem, consultoria e serviços gerenciados, soluções verticalizadas com foco em inovação e transformação digital.

Com ótima reputação, a empresa atua em parceria com marcas de renome, tais quais: Microsoft, Adobe, Apple, Autodesk, ArcServe, BroadCom/Symantec, Corel, Citrix, ForcePoint, Kaspersky, PaloAlto, Snow, Veeam e VMware.

Os negócios da empresa compreendem o setor público, o varejo e o setor privado de pequeno e médio porte, nomeado internamente como *small business*.

4.2 Caracterização do Problema Analisado

Em 2017 a empresa tinha o total de 57 colaboradores em seu quadro funcional, passando para 75 colaboradores no segundo semestre desse mesmo ano. Em 2018, ano em que ocorreu a situação problema, notou-se um aumento considerável nas demissões voluntárias, fazendo o número total de colaboradores cair para 62.

Estrategicamente falando, tal fato não foi visto com bons olhos pela Diretoria, uma vez que o departamento mais afetado pelos pedidos de demissões foi justamente o comercial. Assim, em uma tentativa de reverter a situação e motivar os colaboradores, a Diretoria decidiu que era chegado o momento de reconhecer os colaboradores que tinham mais tempo de casa, pois entendiam que se tratavam de pessoas comprometidas e leais à corporação.

Em atendimento à ordem da Diretoria da empresa, o RH (Recursos Humanos) fez um levantamento dos dados dos colaboradores, compreendendo o período de 1987 a 2018, e considerando as informações: ano de admissão, cargo ocupado e área de atuação. Como resultados, as pessoas que tinham mais tempo de casa eram os membros da Diretoria, os profissionais de Administração e alguns profissionais da área comercial. Então, como decisão final, a Diretoria considerou a promoção de dois colaboradores da área comercial, que ocorreu em março de 2018. Lamentavelmente, em maio desse mesmo ano, mais colaboradores optaram por sair da empresa, reduzindo o número do quadro para 43 funcionários.

5 Tipos de Intervenção e Mecanismos Adotados

Nitidamente, havia algo de errado. O ponto de partida para o início das investigações fora o último pedido de demissão. A colaboradora estava contratada há vinte dias e chegou ao departamento de Recursos Humanos solicitando uma conversa em particular, sendo prontamente atendida. Durante a conversa, a colaboradora, com muita tristeza, expôs situações compatíveis com casos de assédio moral, não apenas via relato, mas amparada por mensagens de textos, áudios, *e-mails* e registros de ligações. Mediante a iminência de processos trabalhistas, iniciamos a primeira fase do processo, denominada como “Diagnóstico”.

Tabela 1

Critérios da Fase Diagnóstico

Ação	Resposta
Leitura das entrevistas de desligamentos desde a nomeação dos novos líderes	19 pedidos de demissão
Identificação das áreas afetadas	Área Comercial apenas
Destaque das reclamações mais apontadas	Fatores comportamentais por parte da liderança
Observação	Colaborador do RH ficou alocado na área comercial por duas horas diárias, pelo período de cinco dias, emitindo um relatório de percepções ao final.
Abertura de pesquisa de clima no modo anônimo	Adesão de 100% dos colaboradores
Convite para as entrevistas pessoais	Adesão de 70% dos colaboradores

Fonte: elaborado pela autora.

Na tabela 1 temos as primeiras ações adotadas que, juntamente com suas respostas, serviram como apoio para a estratégia utilizada para a implantação do projeto em si.

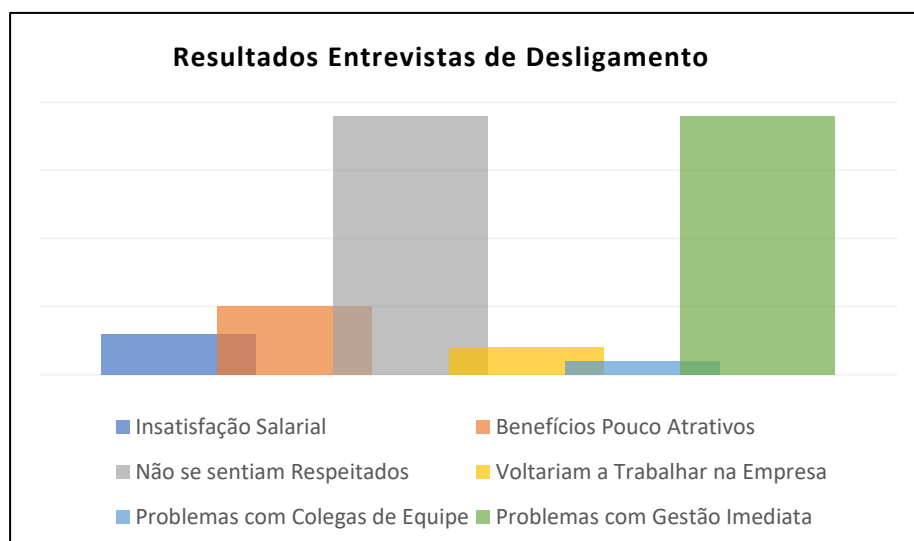


Gráfico 1: Identificação dos principais motivos das demissões voluntárias.

Fonte: elaborado pela autora.

O gráfico 1 trata-se da tabulação dos resultados das entrevistas de desligamento oriundas dos pedidos de demissão. O alto índice de insatisfação com a gestão imediata serviu como

argumento incontestável referente à necessidade de mudanças imediatas, assim como o fato de os colaboradores não se sentirem respeitados.

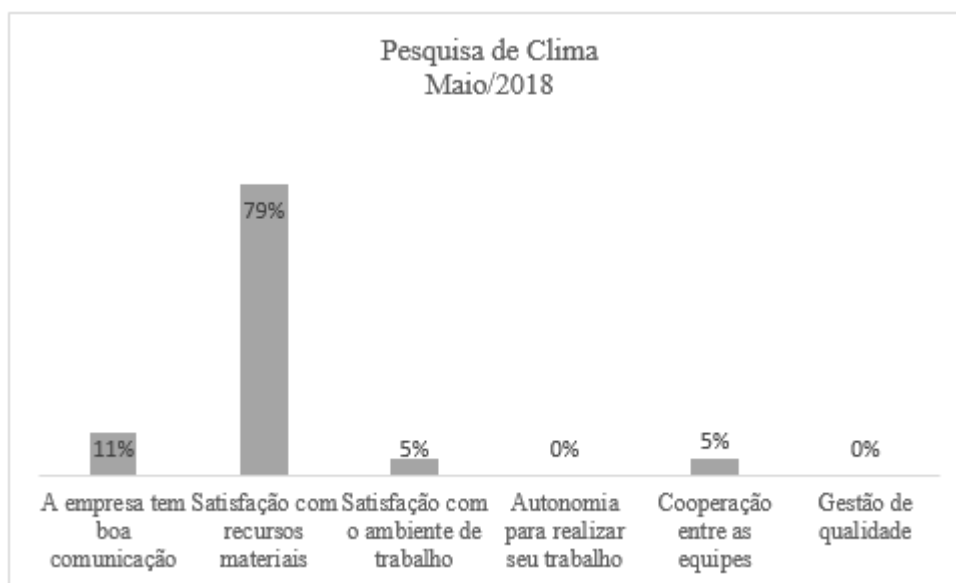


Gráfico 2: Percentual das principais investigações na aplicação da pesquisa de clima pré-projeto.
Fonte: elaborador pela autora.

O gráfico 2 apresenta os percentuais de satisfação dos colaboradores considerando quesitos materiais e comportamentais. Como podemos ver, as questões com foco comportamental apresentaram preocupantes índices, chegando, inclusive, a zerar os índices de autonomia e satisfação com a atual gestão.

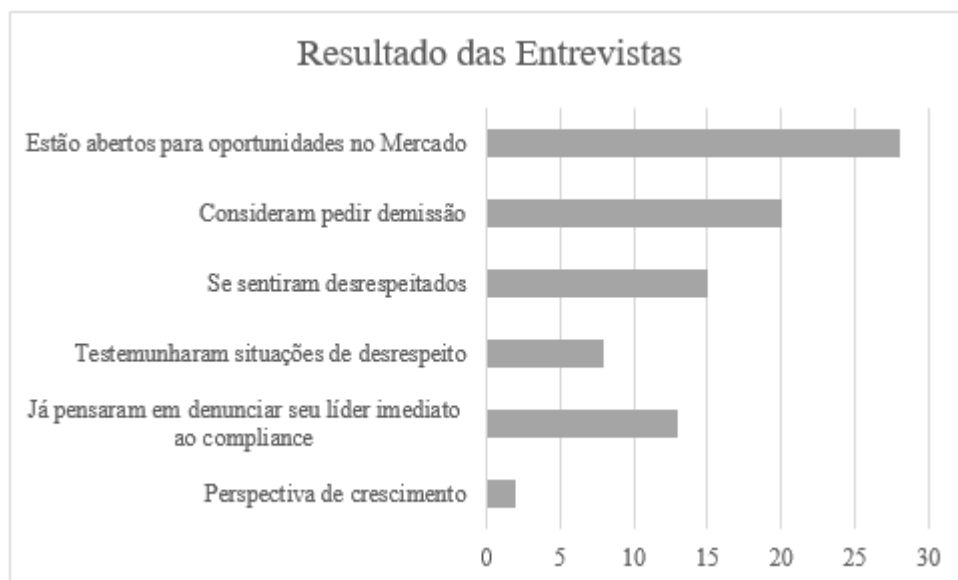


Gráfico 3: Compilação das principais respostas dos colaboradores na 1ª entrevista (pré-projeto).
Fonte: elaborado pela autora.

O gráfico 3 pontua a opinião que os colaboradores trouxeram durante a entrevista presencial. Os resultados demonstraram a iminência do aumento dos pedidos de demissão.

Após respectivas análises, identificamos que a origem dos problemas que a companhia estava enfrentando era de ordem comportamental. Os novos líderes, por desconhecimento da legislação trabalhista e excessivamente orgulhosos de suas novas conquistas, passaram a administrar severamente suas equipes, fazendo uso de métodos inadequados para cobrar resultados.

Assim, iniciamos a fase denominada “Solução”. Com apoio de um advogado especialista em Direito Trabalhista, implantamos o projeto “Liderança de Sucesso”, que consistia em uma trilha de aprendizagem para candidatos a cargos de liderança, cuja matriz curricular contemplava as melhores práticas de gestão de pessoas, com conteúdo programático desenvolvido sob a luz da legislação trabalhista.

Tabela 2

Critérios da Fase Solução

Ação	Resposta
Implantação do Projeto "Liderança de Sucesso", consistindo em uma trilha de aprendizagem para candidatos à promoção a cargos com viés de gestão	Projeto aprovado pela Diretoria
Solicitação de recursos	Disponibilizado um advogado trabalhista para apoiar a produção de conteúdo do material de treinamento e palestrar sobre ações trabalhistas

Fonte: elaborado pela autora.

A tabela 2 apresenta resumidamente a apresentação do escopo do projeto para a Diretoria, que foi aprovado de imediato. Referente ao pedido de disponibilização de recursos, não houve liberação de verba, apenas a liberação de um recurso humano.

O programa tinha duração de 5 dias, cujas aulas se davam de segunda a sexta-feira das 10h às 17h. Ao final da trilha era aplicada uma prova de 20 questões, e a aprovação dependia do alcance de 80% da nota. Os aprovados eram certificados como elegíveis para ocuparem cargos de lideranças, e ao fazê-los assinavam um termo de compromisso, cientes de que os resultados de seus liderados impactariam para o recebimento da bonificação PLR (Participação nos Lucros e Resultados).

6 Resultados

A fase denominada “Resultados”, consistiu, basicamente, em mensurar quantitativamente os acontecimentos pós-trilha. Os gestores promovidos sem o devido preparo passaram pela trilha, cientes dos motivos que os estavam levando a tal, e após certificados refizemos a pesquisa de clima e convidamos os colaboradores entrevistados anteriormente para uma nova fase de entrevistas, e os resultados nos surpreenderam positivamente.

Tabela 3

Critérios da Fase Resultado

Ação	Resposta
------	----------

Abertura de nova pesquisa de clima no modo anônimo

Adesão de 100% dos colaboradores

Entrevistas pessoais

Adesão de 100% dos colaboradores convidados

Aumento do quadro funcional

Passou de 43 para 209 colaboradores

Fonte: elaborado pela autora.

A tabela 3 resume as ações adotadas após a implantação do projeto, e os resultados se mostraram positivos quanto às perspectivas dos novos rumos organizacionais.

A nova pesquisa de clima mostrou colaboradores esperançosos frente aos novos direcionamentos da gestão de pessoas. Nas entrevistas, os colaboradores afirmaram que sentiam apoiados, ouvidos e acolhidos, como podemos ver mais abaixo nos gráficos 4 e 5.

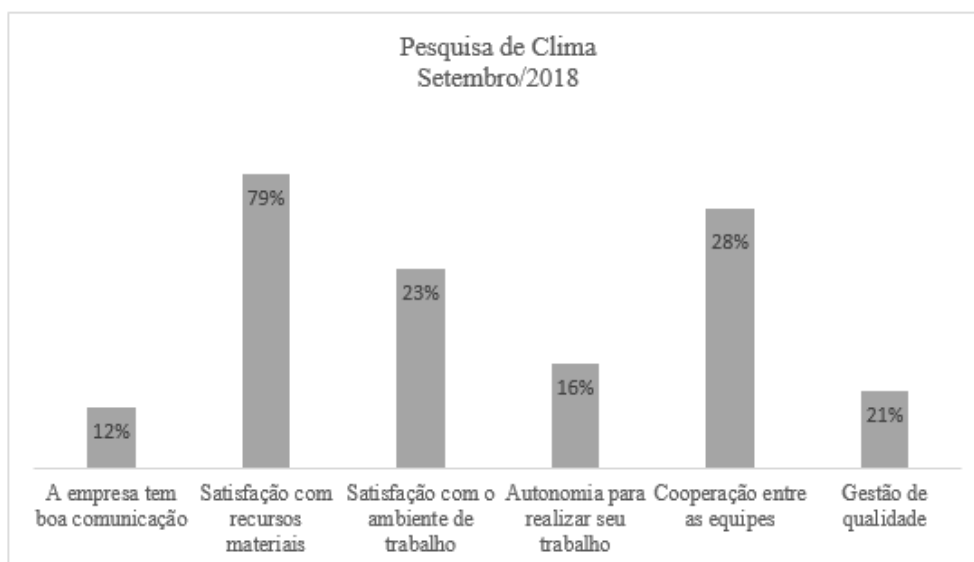


Gráfico 4: Percentual das principais investigações na aplicação da pesquisa de clima pós-projeto.

Fonte: elaborador pela autora.

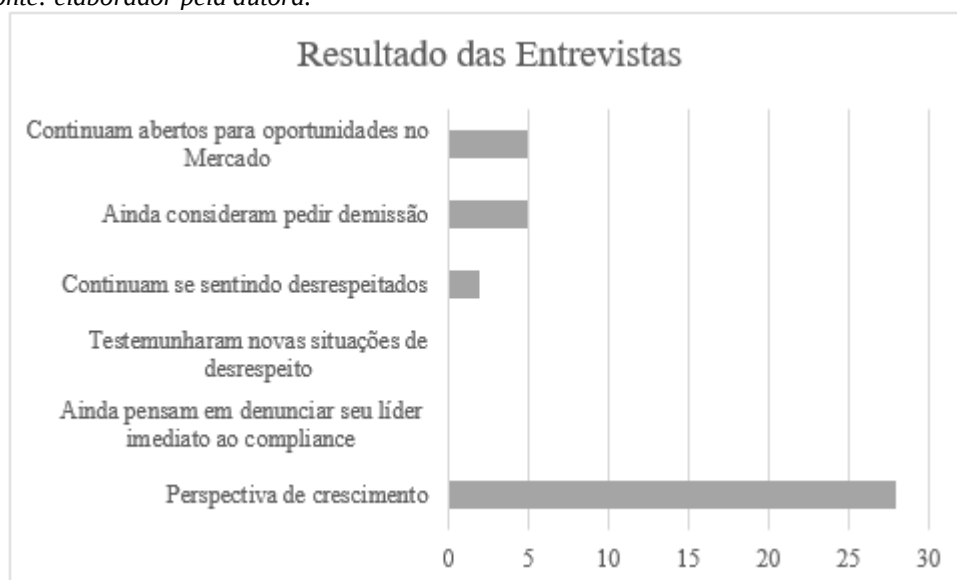


Gráfico 5: Compilação das principais respostas dos colaboradores na 2ª entrevista (pós-projeto).

Fonte: Autora.

As seis semanas seguintes após a finalização da trilha de aprendizagem, houve considerável aumento nas entregas de projetos e nas vendas de produtos, o que fez com que aumentasse também a demanda de Recrutamento e Seleção, de modo que, em 2019 a empresa contava com 209 profissionais em seu quadro, ou seja, houve aumento de cerca de 382% nas contratações.

Em termos de investimento financeiro, a empresa teve custo zero, pois os recursos usados já faziam parte de seu quadro funcional, sendo designados exclusivamente para a execução do projeto uma Analista de Recursos Humanos contratada da empresa e um Advogado contratado do escritório representante da empresa.

Tabela 4

Síntese do Fechamento do Projeto

Ordem	Melhoria
a)	Melhora do clima organizacional
b)	Aumento do engajamento dos colaboradores
c)	Melhora dos resultados comerciais
d)	Novas contratações em razão do aumento da demanda de trabalho

Fonte: elaborado pela autora.

A tabela 4 trata-se do fechamento do projeto, apresentando resumidamente os principais resultados obtidos.

Em vias de regra, os resultados foram satisfatórios ao ponto de o programa ser integrado ao processo de *onboarding*. O projeto “Liderança de Sucesso” foi reconhecido como *case* corporativo, sendo apresentado nas ações de *benchmarking* nas quais a empresa era convidada a participar. Ainda em 2019, o departamento de *Marketing* da empresa usou o projeto como base para a implantação de uma universidade corporativa, que atualmente conta com cursos de capacitação profissional na área de tecnologia, preparação para certificações Microsoft e conteúdos voltados ao desenvolvimento de *soft skills*.

7 Conclusões

É incrível como ações simples podem mudar tantas coisas. Especificamente neste relato técnico, sensibilidade e empatia proporcionaram a mudança de todo um ecossistema. Uma vez que a aprendizagem é um processo individual, precisamos considerar que os modelos mentais de cada indivíduo podem interferir no modo como atua a depender do contexto ao qual está inserido (Silva & Scafuto, 2022). Assim sendo, não seria leviano entender que o comportamento impertinente e inadequado desses novos líderes seriam uma reprodução de como foram liderados no passado, ou até mesmo reflexo de como eles acreditavam que um líder deveria se comportar. Nosso ambiente de trabalho, também é um ambiente de interação social, por isso é tão importante cuidarmos das relações humanas. Relacionamentos organizacionais estabelecidos com base na confiança, boa comunicação e liderança respeitosa, influenciam no

aumento da resiliência das partes interessadas e, em caso de conflitos ou problemas, abrem espaço para soluções alternativas (Oliveira & Rabechini, 2019).

Mediante os dados expostos, concluímos que este relato técnico contribui teoricamente para a importância do desenvolvimento das *soft skills*, tanto para a gestão de pessoas, quanto para o bom desenvolvimento de carreira do indivíduo.

Após inserção do programa, os indicadores mostraram significativa melhora da performance dos times, aumento da produtividade, e os colaboradores se mostraram mais engajados mediante o clima organizacional mais saudável.

Houve melhora no clima organizacional do ecossistema da empresa como um todo. O programa de treinamento inspirou a criação de uma Universidade Corporativa. Tal fato elevou a reputação da área de gestão de pessoas, cuja consequência foi o aumento do quadro funcional.

É importante destacar que existem fatores passíveis estudos mais aprofundados no futuro, tais quais: formas de comunicação, fatores motivacionais, relacionamento geracional, melhores práticas de treinamento, desenvolvimento do processo de identificação de melhorias, e o funcionamento das Universidades Corporativas. Pesquisas futuras sugerem compreender melhor como se dá o processo de educação corporativa ou aprendizagem organizacional.

Referências

Salas, E.; Tannenbaum, Scott I.; Kraiger, Kurt & Smith-Jentsch, Kimberly A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. Psychological Science in the Public Interest, volume 13 (2), pp. 74-101.

Baldwin, Timothy T. & Ford, J. Kevin (1988). Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research. Personnel Psychology, volume 41 (1), pp. 63-103.

Dwivedula, Rvikiran & Bredillet; Christophe N. (2010). Profiling Work Motivation of Project Workers. International Journal of Project Management, volume 28, pp. 158-165.

Richard M. Ryan & Edward L. Deci (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being. American Psychologist, volume 55 (1), pp. 68-78.

Silva, R. C., & Scafuto, I. C. (2022). Discussões Sobre Aprendizagem em Projetos: Um Estudo Bibliométrico. Revista de Gestão e Projetos (GeP), 13 (1), pp. 130-170.

Hölzle, K., & Rhinow, H. (2019). The Dilemmas of Design Thinking in Innovation Projects. Project Management Journal, volume 50 (4), pp. 418-430.

Musawir, Ata ul; Abd-Karim, Saipol B. & Mohd-Danuri, Mohd S. (2019). Project Governance and its Role in Enabling Organizational Strategy Implementatio: A Systematic Literature Review. International Journal of Project Management, volume 38, pp. 1-16.

D. Levi, Charles M. Slem (1995). Team Work in Research and Development Organizations: The Characteristics of Succesful Teams. International Journal of Industrial Ergonomics, volume 16 (1), pp. 29-42.

Silva, L. F. da, Oliveira, P. S. G. de, Santos, A. C. L. dos, Freitas, M. G. L. de, & Silva, S. L. G. da (2020). Pesquisa Sobre Gestão de Pessoas em Gestão de Projetos: Análise de Revistas

Acadêmicas Brasileiras no Período de 2005-2017. Caderno de Administração, Maringá, v.27 (1), pp. 43-61.

G. Francisco de Oliveira & R. Rabechini Jr (2019). Stakeholder Management Influence on Trust in a Project: A Quantitative Study. International Journal of Project Management, volume 37, pp. 131-144.

Abib, G., Hoppen, N. & Hayashi Junior, P. (2013). Observação participante em estudos de administração da informação no Brasil. RAE Revista de Administração de Empresas, volume 53 (6), pp. 604-616.

Lima, L. C. S., Leuch, V. & Buss, B. R. (2017). A importância da pesquisa de clima organizacional para análise do nível de satisfação dos colaboradores e da estrutura organizacional. Revista Espacios, volume 38 (28), pp. 13-22.

Roux, A. M. V. C. (2015). Medidas de desempenho da área de recursos humanos e seu relacionamento com indicadores de desempenho econômico. REGE Revista de Gestão, volume 22 (1), pp. 97-114.

Martins, R. A. & Costa Neto, P. L. O. (1998). Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total. G&P Gestão e Produção, volume 5 (3), pp. 298-311.

Vidotto, J. D. F., Speroni, R. de Moura, Neres, W. A. & Bastos, R. C. (2013). Entrevista de desligamento como ferramenta de gestão do conhecimento. NAVUS Revista de Gestão e Tecnologia, volume 3 (2), pp. 52-58.

Biancolino, C.A., Kniess, C.T., Maccari, E.A. & Rabechini Jr, R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. Revista de Gestão e Projetos GeP, volume 3 (2), pp. 294-307.

Piaget, J. O homem e as Suas Ideias. Rio de Janeiro: Forense, 1980.