

Além do Treinamento:

a história de como transformamos a educação,
para as pessoas, para o negócio e para o futuro.

Top Ser Humano ABRH-RS 2025

Categoria: Organização
Modalidade: Desenvolvimento
Lojas Lebes

Responsáveis pelo case:

Fernando da Silveira Jacks
Janaína Santos Campos
Rosângela da Silveira Tavares



INDÍCE

1. INTRODUÇÃO	1
2. EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	3
2.1 OBJETIVOS.....	4
3. PLANEJAR PARA TRANSFORMAR	5
4. TRANSFORMANDO AS PESSOAS	6
4.1 IMPLANTAÇÃO PLATAFORMA EAD.....	6
4.2 ESCOLAS	6
4.3 PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO	7
4.4 MENTORIAS ESPECIALIZADAS	9
4.4.1 MENTORIA APOIO EMOCIONAL	9
4.4.2 MENTORIA EM VENDAS.....	10
4.5 INCENTIVO EDUCAÇÃO	10
4.6 ONBOARDING.....	11
5. ORÇAMENTO	12
6. TRANSFORMANDO O NEGÓCIO.....	12
7. TRANSFORMANDO PARA O FUTURO	17
7.1. CONCLUSÃO	17
8. BIBLIOGRAFIA	19
9. INFORMAÇÕES DOS AUTORES.....	20

SINOPSE

Em 2020, a Lojas Lebes iniciou a reestruturação da área de Treinamento e Desenvolvimento para uma estrutura estratégica de Educação Corporativa. A mudança foi impulsionada por diagnósticos internos e da necessidade de preparar a organização para um novo ciclo de crescimento, conectando cultura, pessoas e negócio.

O case foi realizado no RS, onde se concentra a maior parte da operação do varejo, impactando 2.280 colaboradores e apresenta resultados concretos: 76 formados pelo programa PFGL e redução de 60% no custo por participante, 60 bolsas de graduação concedidas, ampliação da plataforma EAD de 60 para 412 cursos e 90% das vagas de gerente de loja preenchidas internamente. Em 2024, 84% dos gerentes premiados no DRF (Demonstrativo de Resultado de Filial) foram desenvolvidos por programas da Escola de Liderança.

A jornada incluiu trilhas de aprendizagem por cargo, mentorias especializadas, programas como o Start-Se e Decolar, além de *onboarding*. Consolidamos uma cultura em que aprender faz parte da rotina e crescer é um movimento permanente.

Em 2025, nasce a Universidade Lebes, consolidando esse legado e ampliando o acesso ao conhecimento para além do ambiente corporativo. Porque esta não é apenas uma história sobre educação é sobre transformação. Para as pessoas, para o negócio e para o futuro. Interessados entrar em contato através do e-mail: janaina.campos@lebes.com.br.

1. INTRODUÇÃO

O Grupo Lebes alia tradição, solidez e inovação em um modelo de negócio diversificado, composto por sete empresas que atuam nos segmentos de varejo, indústria, soluções financeiras, cobrança, logística e inteligência de mercado, sempre com o propósito de facilitar o acesso das pessoas aos seus sonhos. Com mais de 69 anos de história, somos uma das varejistas que mais cresce no Sul do Brasil. Essa trajetória é marcada por valores sólidos e uma cultura forte, vivida no dia a dia pelos mais de 2.800 colaboradores que fazem parte desse Ecossistema.

Nosso Ecossistema representa a união das empresas do Grupo, promovendo sinergia, eficiência e resultados. Produzimos com a New Free (indústria de confecções), vendemos com a Lojas Lebes, financiamos e cobramos com a Lebes Financeira e a Lebes Cobrança, e distribuimos com a Intechlog com mais de 90% da operação concentrada no RS.

Atuamos com um mix completo de produtos nas categorias de moda, eletrodomésticos e tecnologia, além de soluções financeiras como empréstimo pessoal. Essa estrutura garante um modelo de negócio sustentável, resiliente e centrado no cliente.

Vivemos a cultura Sangue Verde que expressa a nossa essência: feita de atitude, pertencimento e uma vontade genuína de fazer acontecer. É ela que inspira nossos comportamentos, fortalece vínculos e dá vida ao nosso jeito de ser. Mais do que um lema, é a verdade que nos une e impulsiona todos os dias. Juntos, a gente resolve!

Desde os primeiros capítulos da nossa história, o desenvolvimento de pessoas sempre foi reconhecido como um pilar essencial para o crescimento do Grupo Lebes. Entre 2017 e 2019, conduzimos uma série de diagnósticos que evidenciaram lacunas

importantes no preparo das equipes, especialmente relacionadas à experiência do cliente. Pesquisas internas indicaram baixa efetividade dos treinamentos existentes, pontuais, técnicos e com alcance restrito. Foi nesse contexto que surgiu o desejo de estruturar uma Universidade Corporativa, centrada em organizar, nomear e reunir as iniciativas que já aconteciam. Em 2020, as incertezas trazidas pela pandemia exigiram respostas rápidas e adaptabilidade por parte da organização. Esse cenário desafiador coincidiu com a implantação do novo ERP, SAP S/4HANA, um marco na nossa jornada de transformação digital. Mais do que uma mudança tecnológica, esse avanço exigiu novos comportamentos das equipes, para atuar em um ambiente cada vez mais volátil, incerto e complexo.

Essa necessidade foi confirmada pelos dados da pesquisa do *Great Place to Work* que indicaram que 69% das lideranças de loja estavam nos estágios iniciais de maturidade em gestão. Um sinal claro de que era hora de agir. Nesse cenário, a área de Recursos Humanos revisitou seu papel e ganhou mais clareza sobre o caminho que deveria trilhar.

Queríamos ir além do treinamento: Impulsionar pessoas, transformar a cultura de aprendizagem e sustentar o futuro do negócio.

A partir dessa reflexão, decidimos adiar, temporariamente, a implantação da Universidade Corporativa. Não por falta de relevância, mas por compreendermos que antes era preciso amadurecer o ambiente.

Foi com esse novo olhar que surgiu a pergunta que se tornaria o ponto de partida da nossa transformação: como evoluir de uma área tradicional de Treinamento e Desenvolvimento para uma área de Educação Corporativa conectada ao crescimento da organização?

Essa inquietação nos conduziu ao seguinte desafio: Planejar, estruturar e oferecer aos colaboradores da Lojas Lebes oportunidades de desenvolvimento que fossem além das competências técnicas exigidas pelos cargos. Queríamos criar um ambiente que estimulasse a preparação para os desafios atuais e futuros, fortalecesse o protagonismo na construção de carreiras e impulsionasse o crescimento pessoal e profissional, em sintonia com a estratégia e a expansão das nossas lojas.

Em 2021, a Gerência de Recursos Humanos passou a atuar sob o conceito de Gente e Gestão, assumindo um papel mais estratégico dentro da companhia. Foi também nesse momento que deixamos o modelo tradicional de T&D e estruturamos a área de Educação Corporativa, foco deste case.

Como parte da solução, adotamos a metodologia 6Ds, uma abordagem que estrutura o processo de aprendizagem com foco em resultados práticos. Composta por seis etapas, da definição clara dos objetivos à mensuração do impacto das ações no desempenho individual e nos resultados do negócio. A partir disso, organizamos nossa atuação por meio de Escolas que são núcleos de conhecimento especializado, voltados a públicos e desafios específicos. Essa arquitetura é sustentada pela Academia Lebes, nossa plataforma EAD, que reúne trilhas de desenvolvimento por cargo, programas de liderança, mentorias, *onboarding* e incentivo à educação formal.

Nas páginas seguintes, apresentamos como evoluímos de um modelo tradicional de T&D para uma jornada mais eficiente, conectada à cultura, ao negócio e ao futuro da Lojas Lebes: a Educação Corporativa.

2. EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Uma nova fase, com visão ampliada e significado renovado. Mais do que formar para o agora, escolhemos transformar para o futuro, por meio da educação. Como

afirma Dutra (2016), “educação corporativa é uma forma de alinhar o desenvolvimento das pessoas às necessidades da organização, criando valor para ambos”.

Em 2021, para que essa transformação fosse sólida e duradoura, desenhamos um plano de ação com etapas que redefiniram a forma de pensar, organizar e promover o desenvolvimento dentro da Lebes. Conforme abaixo:

- a) Fortalecer a Cultura Sangue Verde;
- b) Desenvolver competências comportamentais, com foco no fortalecimento das lideranças;
- c) Estimular o protagonismo individual e acelerar a curva de aprendizagem;
- d) Impulsionar o crescimento da empresa, conectando a educação ao desenvolvimento das pessoas, para garantir a perenidade do negócio;
- e) Despertar novos olhares para que as pessoas façam escolhas ao longo da vida.

Para cada um desses objetivos, foram definidos critérios de acompanhamento, qualitativos e quantitativos, permitindo avaliar o progresso ao longo da implementação. Esses indicadores foram essenciais para garantir foco, direcionamento e mensuração do impacto das ações como será demonstrado nos capítulos seguintes. Assim, justifica-se o case.

2.1 OBJETIVOS

Apresentar a transformação da área de T&D em uma estrutura estratégica de Educação Corporativa, com resultados que impactam diretamente as pessoas e o negócio. O case contempla 2280 colaboradores da Lojas Lebes, unidade de varejo do Grupo Lebes no estado do Rio Grande do Sul, evidenciando o alcance e a relevância da mudança para toda a operação.

Como objetivos específicos, alinhados às novas estratégias da área, definimos:

- a) Transformar a cultura de aprendizagem;
- b) Investir em tecnologias para viabilizar uma plataforma de EAD;
- c) Estimular o *lifelong learning*;
- d) Promover o protagonismo na jornada de desenvolvimento;
- e) Desenvolver lideranças alinhadas com a estratégia do negócio;
- f) Aproveitar o conhecimento interno por meio de construção de cursos e valorizar as práticas de gestão do conhecimento.

3. PLANEJAR PARA TRANSFORMAR

Compreendendo que era o momento de mudar, planejamos a transformação e redesenhamos a estrutura da área. Entre as principais frentes, destacamos:

- a) Implantação da Plataforma EAD: solução digital que garante agilidade e acesso ao conhecimento de qualquer lugar, fortalecendo a cultura de aprendizagem contínua;
- b) Escolas de Varejo, Lideranças e Corporativa: núcleos estratégicos responsáveis por concentrar trilhas, conteúdos e metodologias voltadas a públicos e desafios específicos;
- c) Programas de Desenvolvimento de Lideranças: iniciativas como o PFGL (Programa de Formação de Gerentes de Loja), Start-Se e o Decolar, desenvolvidos para preparar as lideranças em diferentes momentos da jornada;
- d) Mentorias Especializadas: conexões entre profissionais de mercado experientes e talentos em desenvolvimento com foco no fortalecimento da gestão de pessoas e no apoio ao alcance de objetivos;
- e) Incentivo à Educação: parcerias institucionais e subsídios voltados à promoção da educação formal, reforçando o compromisso com a educação continuada;
- f) *Onboarding*: processo de acolhimento dos novos colaboradores, que integra à cultura Sangue Verde, fortalecendo o sentimento de pertencimento e conectando-os ao nosso posicionamento. Juntos, a gente resolve!

A partir daí, iniciamos a execução do plano que hoje sustenta a Educação Corporativa como um pilar do nosso negócio.

4. TRANSFORMANDO AS PESSOAS

Filatro & Cavalcanti (2018) “Como educadores, devemos cultivar o empoderamento dos alunos, ajudando-os a explorar a própria curiosidade e a individualidade” (pág. 72-73).

4.1 IMPLANTAÇÃO PLATAFORMA EAD

Lançada em 2021 com 60 cursos, a Academia Lebes nasceu com o propósito de transformar a forma como desenvolvemos nossas pessoas. É uma solução digital que promove a gestão da aprendizagem e o protagonismo. Atualmente, a plataforma conta com 412 cursos e mais de 1.200 conteúdos disponíveis. Entre os recursos estão videoaulas ao vivo e gravadas, *podcasts* materiais de apoio como artigos, livros e conteúdos interativos, além de atividades como: fóruns, exercícios e avaliações.

4.2 ESCOLAS

Segundo Eboli e Mello (2017), núcleos especializados dentro da educação corporativa são estruturas organizadas por temas, competências ou áreas de atuação, com o objetivo de garantir a coerência, a profundidade e a aplicabilidade do conhecimento oferecido. Esses núcleos funcionam como centros de *expertise* que integram teoria, prática e estratégia organizacional.

Alinhada a essa visão, materializamos esse conceito da seguinte forma:

- Escola de Varejo: voltada à capacitação técnica e comercial dos times de loja, com foco na expansão e na experiência do cliente;
- Escola de Lideranças: promove uma jornada de desenvolvimento para inspirar pessoas e transformar resultados;

- Escola Corporativa: atua sustentando e garantindo a evolução da Educação Corporativa, por meio da gestão eficiente de processos e recursos.

4.3 PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO

Para transformar a educação, desenvolvemos os programas abaixo:



Figura 1- Trilhas de Programas de Desenvolvimento

A fim de garantir direcionamento e consistência aos programas, estabelecemos três pilares que sustentam nosso modelo de formação: **Gestão de Pessoas, Gestão de Vendas e Gestão de Operações**. Esses pilares atuam como norteadores e são traduzidos em perguntas-chave que nos orientam para a construção dos módulos:

- Gestão de Pessoas: De que forma desenvolvemos pessoas para atingirmos os resultados?
- Gestão de Vendas: Como geramos nossos resultados?
- Gestão de Operações: Como mantemos os resultados que geramos?

A Gestão do Conhecimento, como parte estratégica, utiliza saberes internos para criar cursos integrados ao negócio para o EAD, muitos deles entre os 412 disponíveis na plataforma e nas trilhas por cargo. Também se fortalece com a atuação dos facilitadores internos, que disseminam conhecimento em sala de aula nos programas de formação, dentro do pilar de Gestão de Operações.

Charan (2024), defende que o desenvolvimento de líderes deve acompanhar os estágios de maturidade da organização, com trilhas claras que ajudem os profissionais a avançarem com consciência sobre as novas responsabilidades que assumem.

Com esse mesmo pensamento, lançamos o PFGL - Programa de Formação de Gerente de Loja, com duração de nove meses, é uma das principais portas de entrada para a liderança na Lojas Lebes. O programa tem como objetivo acelerar o desenvolvimento dos nossos talentos internos e preparar futuros gerentes de loja com base em competências técnicas, comportamentais e de gestão. Voltado a profissionais de diferentes áreas da operação, como consultores de moda, vendas e crediarias. Desde 2021, já formamos 76 colaboradores, alinhando desenvolvimento à estratégia de expansão.

Implementado em 2022, o Programa Decolar aprimora a gestão de pessoas e fortalece a performance das filiais sob a liderança dos Gerentes de Loja em atuação. Com duração de quatro meses, o programa é realizado em parceria com um consultor externo, conduzido pela Escola de Lideranças. Desde seu lançamento, o programa já contribuiu para a promoção de dois Gerentes de Loja ao cargo de Gerentes Regionais, evidenciando seu impacto no desenvolvimento de lideranças e na preparação para novos desafios.

Complementando essa trilha, iniciamos em 2024 o Programa Start-Se, exclusivo para o modelo de Loja Express, um formato de operação no varejo mais enxuto, presente em cidades de pequeno porte e que exige uma atuação prática e multifuncional desde o primeiro dia. Para mensurar a aplicabilidade do conhecimento, utilizamos avaliações antes e depois das aulas. Essa metodologia permite acompanhar a curva de aprendizagem dos participantes.

Os programas descritos refletem mais do que a execução de trilha, evidenciam uma mudança de mentalidade. A prática diária mostra que, quando o desenvolvimento é conduzido com propósito, ele gera confiança, impulsiona a performance e fortalece o vínculo entre liderança e equipe.

4.4 MENTORIAS ESPECIALIZADAS

Segundo Chiavenato (2021), “*coaching e mentoring* são soluções relativamente simples, que agregam valor inestimável às pessoas e às organizações, e utilizam melhor todas as disponibilidades que já existem na organização”. Essa visão, reforça o papel estratégico da mentoria como um recurso acessível, porém poderoso, no desenvolvimento. Na Lojas Lebes, essa prática se materializa por meio da troca entre profissionais de mercado com diferentes trajetórias e visões ampliadas sobre o mundo. As mentorias são promovidas pela área de Educação Corporativa, realizadas semanalmente por meio de uma plataforma externa, com agendamento voluntário dos participantes.

4.4.1 MENTORIA APOIO EMOCIONAL

Durante a pandemia, disponibilizamos atendimento psicológico com foco clínico, atendendo à necessidade emergencial do período, um espaço seguro e sigiloso voltado ao acolhimento dos colaboradores. Em 2023, a iniciativa foi reformulada e apresentada às lideranças durante a Reunião de Gerentes, agora com uma abordagem mais estratégica, que passou a valorizar a *expertise* técnica do profissional envolvido. O atendimento evoluiu para o formato de mentoria, com foco no desenvolvimento humano, ao suporte à gestão de pessoas e situações complexas do dia a dia da liderança. Conforme evidencia o depoimento abaixo relatado ao Mentor:

“Boa tarde! Celso, gostaria de deixar o registro da importância do acompanhamento que fizemos ao longo do ano. Busquei a mentoria em um momento

de dúvidas e inseguranças. As conversas me ajudaram a ganhar clareza, me posicionar e lidar melhor com os desafios. O resultado veio: batemos metas e tivemos recorde de vendas no trimestre. Gratidão!”. Depoimento anônimo, Mentoria de Apoio Emocional (2023).

4.4.2 MENTORIA EM VENDAS

Mais do que uma troca, a mentoria com o Especialista em Vendas impulsiona. É um espaço onde desafios se transformam em oportunidades, e conhecimento ganha vida por meio da ação. Tudo com um propósito claro: desenvolver líderes capazes de enxergar além, sair da zona de conforto e explorar novos caminhos rumo aos seus objetivos. Como compartilha Tatiana Borchart, participante do PFGL 2024, promovida a Gerente de Loja:

“A mentoria foi essencial para minha evolução. Iniciei como líder de Loja Express e sigo aplicando os aprendizados como gerente. Ampliei minha visão de negócio, melhorei estratégias e tive impacto direto nos resultados. Recomendo a todos os colegas”.

4.5 INCENTIVO EDUCAÇÃO

Acreditamos que a educação transforma realidades. Desde 2022, ampliamos parcerias com instituições de ensino que oferecem descontos especiais para colaboradores em cursos de graduação, pós-graduação, técnicos e de idiomas. Em muitos casos, esses benefícios também se estendem aos dependentes, ampliando ainda mais o impacto positivo na vida das famílias. Também incentivamos o acesso ao conhecimento por meio de subsídios a cursos, *workshops* e palestras, promovendo o acesso ao conhecimento em diferentes formatos e reforçando nosso compromisso com o aprendizado ao longo da vida.

Em 2024, firmamos parceria com a FAC - Faculdade do Comércio de São Paulo para viabilizar a graduação EAD em Gestão Comercial, com investimento de R\$ 130 mil. Das bolsas concedidas, 70% foram destinadas a colaboradores da Lojas Lebes, evidenciando o protagonismo da operação de varejo uma vez que a aderência é voluntária.

4.6 ONBOARDING

Criamos uma trilha de aprendizagem clara e acessível, que orienta os primeiros passos dos novos colaboradores na Lojas Lebes. Para as lideranças, o *onboarding* é uma jornada exclusiva, com foco em gestão, cultura e papel estratégico, agora em formato gamificado. A cada etapa concluída, o participante conquista selos de comportamento que representam os valores institucionais, conectado à nossa cultura.

O *onboarding* também passou a integrar diretamente o plano de expansão das lojas. Para assegurar que as novas filiais iniciem suas operações com equipes preparadas desde o primeiro dia, desenvolvemos uma jornada que une um *checklist* prático dos processos operacionais a uma trilha no EAD. Essa abordagem permite um acompanhamento mais eficaz da evolução dos colaboradores, conectando teoria e prática de forma alinhada à dinâmica do varejo.

A transformação das pessoas começa pela educação e se traduz em performance, retenção e evolução. Casos como o de Marília Barros evidenciam o impacto direto dessas iniciativas na trajetória profissional e pessoal. “Participar do Decolar foi uma virada de chave. Me fez enxergar o quanto é importante acreditar no nosso potencial e despertou em mim o desejo de buscar novos desafios, como o processo para Gerente Regional”. Paralelamente ao programa, Marília também ingressou na graduação EAD pela FAC, com apoio da empresa, e complementa: “A faculdade tem ampliado minha capacidade de análise e tomada de decisão,

agregando muito à prática no dia a dia”. Marília Barros, promovida à Gerente Regional de Vendas Express (2024).

5. ORÇAMENTO

A comparação dos dados orçamentários entre os anos evidencia não apenas a ampliação do alcance das ações de desenvolvimento, mas também da otimização no uso dos recursos. A partir da Educação Corporativa, passamos a gerir o orçamento de forma mais estratégica, priorizando soluções conectadas com os desafios no negócio. A tabela abaixo evidencia essa evolução:

Ações da área	Orçamento T&D	Orçamento Educação Corporativa			
	2019	2021	2022	2023	2024
Escolas e Consultorias	X	R\$931.500,00	R\$909.360,00	R\$730.235,00	R\$986.077,00
Equipe Educação Corporativa	R\$356.000,00	R\$289.009,00	R\$404.388,00	R\$435.690,00	R\$497.000,00
Academia Lebes	X	R\$183.500,00	R\$87.640,00	R\$84.765,00	R\$78.923,00
Reuniões e Planejamento Estratégico	R\$1.011.000,00	R\$100.000,00	R\$140.000,00	R\$130.000,00	R\$125.000,00
Orçamento Total	R\$1.367.000,00	R\$1.504.009,00	R\$1.541.388,00	R\$1.380.690,00	R\$1.190.000,00

Tabela 1 - Orçamento da Área

**2020 não foi considerado por redução de jornada e suspensão de atividades em razão da pandemia*

6. TRANSFORMANDO O NEGÓCIO

Neste capítulo, apresentamos os resultados que traduzem um novo tempo: quando aprender se transforma em crescer.

Os números impressionam. As histórias emocionam. E, juntos, eles comprovam uma verdade: a transformação da Educação Corporativa na Lebes vai muito além do treinamento, ela é força propulsora de crescimento, cultura e resultado.

De 2020 para cá, aceleramos o desenvolvimento das pessoas e os resultados foram concretos. No último ano, a produtividade disparou: o faturamento por colaborador cresceu mais de 45%, resultado direto da ampliação das trilhas de

desenvolvimento e da maior eficiência operacional. Os resultados também se manifestam por meio da curva de aprendizagem e da evolução em maturidade de gestão. Conforme abaixo:

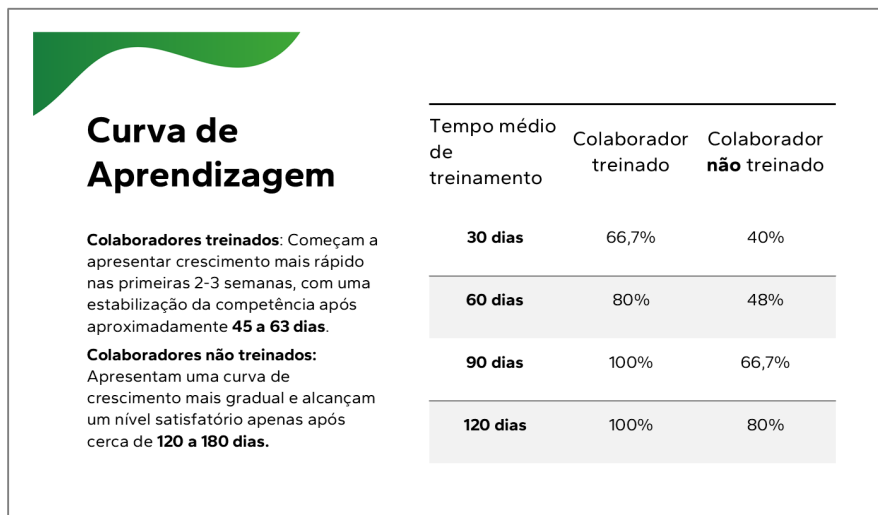


Figura 2 - Curva de aprendizagem | impacto no negócio

O programa Start-Se, voltado ao modelo de Lojas Express realizado em 2024, demonstraram uma evolução média de 2,9 pontos nas avaliações de conhecimento aplicadas antes e depois do treinamento. Essa progressão confirma a efetividade das estratégias adotadas.

Outro reflexo significativo vem dos dados da pesquisa GPTW: entre 2020 e 2024, houve uma redução de 8 pontos percentuais no índice de lideranças nos estágios iniciais de maturidade em gestão, um sinal claro de que nossos líderes estão amadurecendo e evoluindo sua gestão.

Essa evolução também se refletiu na forma como a área de Gente e Gestão passou a ocupar um papel central na estratégia da Lojas Lebes. Em 2023, ao assumir a condução dos encontros de Planejamento Estratégico, a área consolidou a Educação Corporativa como uma verdadeira engrenagem de sustentação do negócio. Cada ação passou a refletir as prioridades estratégicas e a contribuir ativamente para o crescimento. A figura abaixo evidencia as diretrizes traçadas para os próximos passos.



Figura 3 - Desafios do Planejamento Estratégico | 2024 e 2025

Um exemplo concreto dessa conexão entre estratégia e prática foi a aplicação das diretrizes no Programa PFGL 2024. Os participantes foram organizados em grupos e desafiados a transformar essas diretrizes em ações práticas nas lojas.

Em um ambiente de aprendizado seguro, desenvolveram planos voltados a desafios reais da operação, fortalecendo competências como gestão de pessoas, inteligência emocional, senso de dono, vendas e capacidade analítica. Cada grupo criou um projeto com o objetivo de aumentar o faturamento escolhendo uma categoria específica para trabalhar e as entregas foram apresentadas à alta liderança. Abaixo, os resultados alcançados:

Grupo	Desafio Estratégico Trabalhado	Crescimento Vendas (%)	Interpretação do Resultado
1	Serviços Financeiros	65%	Forte evolução na oferta de produtos financeiros
2	Moda	5%	Crescimento modesto
3	Moda	18%	Bom desempenho, com potencial de replicabilidade
4	Garantia Extendida	81%	Excelente resultado, com impacto no ticket médio
5	Eletrodomésticos	136%	Maior crescimento entre os grupos, superando metas

Tabela 2- Resultados de vendas | Programa de Formação de Gerentes de loja



Dando continuidade à aplicação prática dos conteúdos, o módulo de Gestão de Pessoas do Programa Decolar 2024 também gerou impactos expressivos, refletidos tanto na evolução do desempenho individual dos Gerentes de Loja quanto na melhoria dos principais indicadores das filiais sob sua liderança.

A utilização de ferramentas como: SSC (Sistema de Suporte à Comunicação), PDI (Plano de Desenvolvimento Individual), reuniões 1:1 e métodos ágeis como o SCRUM contribuíram diretamente para o crescimento das metas comerciais. Os resultados incluem registros de até 100% de aumento nas conversões de produtos e serviços, além de melhorias consistentes em aspectos como comunicação, planejamento e engajamento das equipes. A média de crescimento entre os participantes, impulsionada pelo uso dos métodos ágeis foi de 31,63%. Confira os dados quantitativos e qualitativos nos anexos pag. 03.

Essa jornada de desenvolvimento contínuo também se fortalece com ações de engajamento e reconhecimento. Trimestralmente, realizamos a Reunião de Gerentes, reunindo cerca de 250 lideranças de loja para alinhar metas, apresentar resultados, lançar campanhas e reforçar a conexão com a estratégia da empresa. No primeiro encontro de cada ano, promovemos a premiação do DRF (Demonstrativo de Resultado de Filial), um momento simbólico e institucional, conduzido pelo presidente e pela diretoria, para reconhecer publicamente os melhores desempenhos.

Em 2024, esse reconhecimento evidenciou um marco importante: 84% dos gerentes premiados foram formados por meio dos nossos programas de desenvolvimento. Os resultados obtidos ao longo da jornada comprovam que aprender se tornou parte do nosso jeito de crescer. A seguir, apresentamos os resultados e objetivos específicos, que evidencia os avanços conquistados.

Objetivos Específicos	Indicador	De	Para	Evolução
Transformar a cultura de aprendizagem	% de colaboradores que concordam com a afirmação: "A empresa oferece treinamentos e desenvolvimento para meu crescimento pessoal" (Pesquisa GPTW)	72% (em 2020)	83% (em 2025)	11 p.p.
Investir em tecnologias para viabilizar uma plataforma de EAD	Nº de cursos disponíveis na plataforma EAD	60 (em 2020)	412 (em 2025)	586%
	Horas de treinamento	16.686	49.036	294%
Estimular o lifelong learning	Nº de acessos a plataforma (engajamento) aluno que acessou e concluiu pelo menos 01 cursos	6.961	34.259	392%
	Nº de parcerias educacionais firmadas	Não Aplicava	15	implementado
	Nº de bolsas de graduação concedidas com subsídio	Não Aplicava	60	implementado

Tabela 3 - Resultados Objetivos Específicos

Essa evolução não apenas preparou lideranças mais alinhadas à estratégia, como também sintetiza os avanços conquistados em relação aos objetivos específicos traçados no início da transformação da Educação Corporativa. Veja a tabela a seguir:

Objetivos Específicos	Indicador	De	Para	Evolução
Promover o protagonismo na jornada de desenvolvimento	Adesão voluntária às mentorias de vendas	Não aplicava	+73% entre 2023 e 2024	73%
Desenvolver lideranças alinhadas com a estratégia do negócio	Redução do custo por participante do PFGL	R\$6.625,00	R\$2.174,00	-69%
	Participação no Decolar (gerentes de loja)	Não aplicava	52% dos atuais gerentes	52%
	Programa Start-se	Não aplicava	46 líderes express	Implementado

Tabela 4 - Resultados dos Objetivos Específicos

A jornada de transformação da Educação Corporativa gerou impacto mensurável e humano. Reduzimos custos, aceleramos o desempenho e fortalecemos lideranças. Foram mais de 200 mil horas de treinamento entre 2021 e 2024, impactando os 2.280 colaboradores da Lojas Lebes, uma média de quase 22 horas de treinamento por pessoa ao ano.

Cada hora traduz mais do que conhecimento: representa confiança, evolução e protagonismo. O que antes era apenas treinamento, hoje é estratégia. O que antes

era apoio, hoje é a alavanca que impulsiona o futuro da Lebes.

7. TRANSFORMANDO PARA O FUTURO

“A Educação Corporativa é essencial para garantir a perenidade do negócio. Precisamos desenvolver líderes preparados para a complexidade do varejo, que dominem o digital, multipliquem conhecimento e mobilizem pessoas. Essa é a alavanca que impulsionará a inovação, a adaptação e a sustentabilidade do nosso negócio”. Fernando da Silveira Jacks, *Head* de Gente e Gestão (2025).

7.1. CONCLUSÃO

Os capítulos anteriores revelam uma jornada de transformação que foi muito além de métodos e estruturas. Construímos um modelo de Educação Corporativa conectado com o que mais importa: as pessoas, a cultura e os sonhos que movem a Lebes. Colocamos a aprendizagem no centro do negócio não apenas como ferramenta de capacitação, mas como força de crescimento, evolução e pertencimento.

Agora, o desafio é outro: sustentar essa evolução e seguir despertando novos olhares, novas possibilidades e novas escolhas. Porque quando cada colaborador enxerga no conhecimento um caminho para transformar a própria história, todo o ecossistema se fortalece.

Em 2025, iniciaremos um novo capítulo com o lançamento da Universidade Lebes, consolidando tudo o que foi construído até aqui e abrindo caminho para um novo ciclo: ampliar o impacto da aprendizagem e fortalecer a perenidade do negócio. Entre os primeiros passos, está a atualização da Academia Lebes para a LXP (*Learning Experience Platform*). Com o uso de inteligência artificial e algoritmos de recomendação, os colaboradores poderão compartilhar conhecimentos, indicar conteúdos e cocriar experiências em um ambiente interativo e colaborativo, onde cada

pessoa pode evoluir, construindo seu próprio futuro. Para isso, é fundamental integrar tecnologia, personalização e uma cultura que aprender continuamente é essencial. Em um contexto marcado por mudanças rápidas e constantes, inovar na forma de desenvolver pessoas é o que garante nossa relevância e sustentabilidade.

Esse é o caminho que escolhemos: transformar o aprendizado em um ativo estratégico, que transforma realidades dentro e fora da empresa.

A Universidade nasce para ampliar ainda mais o acesso ao conhecimento, promovendo oportunidades que reverberem dentro e fora da organização. Nosso desejo para os próximos anos é ir além do ambiente corporativo, levando educação e transformação também para clientes, parceiros e comunidade. Para fortalecer a eficiência operacional e o desenvolvimento de pessoas nas pontas do negócio, estamos estruturando um canal exclusivo de treinamento para os times da Logística, alinhado à expansão do novo complexo de Guaíba/RS.

Acreditamos que desenvolver pessoas é também cuidar da sua integralidade. Em 2025, recebemos com orgulho o selo *Great People* Saúde Mental, concedido pelo GPTW. Daremos novos passos com o programa Lebes +Saúde, agora mais robusto e integrado, com foco nos pilares físico, mental, social e financeiro. Mais do que uma iniciativa de qualidade de vida, ele representa um ambiente de trabalho mais humano, produtivo e engajado.

Encerramos este capítulo com a certeza de que construímos mais do que uma estrutura de educação. Deixamos um legado que pulsa em cada história de superação, em cada talento revelado, em cada conquista alcançada, em cada colaborador que cresceu e se transformou com a gente.

Porque esta não é apenas uma história sobre educação, é sobre transformação. Para as pessoas, para o negócio e para o futuro.

8. BIBLIOGRAFIA

CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. **Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**. 3. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Coaching e mentoring: construção de talentos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2016.

EBOLI, Marisa; MELLO, Tânia F. **Educação corporativa: fundamentos, evolução e tendências**. São Paulo: 2017.

FILATRO, Andrea; CAVALCANTI, Carolina Costa. **Metodologias inov-ativas na educação presencial, a distância e corporativa**. 1. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018. p. 72–73.

WICK, Calhoun; POLLOCK, Roy; JEFFERSON, Andrew. **6Ds: as seis disciplinas que transformam educação em resultados para o negócio**. Tradução de Conrado Schlochauer. São Paulo: Évora, 2014.

9. INFORMAÇÕES DOS AUTORES

Fernando da Silveira Jacks, 20 anos de experiência em RH. Especialização Gestão do Varejo ESPM, Gestão de Pessoas e Projetos FGV, Gestão de Negócios FDC. Head de Gente e Gestão.

Janaína Santos Campos, 20 anos atuando em RH. Administradora. Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Liderança & Inteligência Emocional. Mentora. Coordenadora Educação Corporativa e Cultura.

Rosângela da Silveira Tavares, 12 anos atuando em RH. Técnica em Administração de Empresas, formação Gestão de RH Senac/RS, Especialização MBA em Gestão Estratégica de Negócios. Especialista de Educação Corporativa.