

CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL COMO VANTAGEM COMPETITIVA: PRÁTICAS E INVESTIMENTOS DE UMA EMPRESA DE GRANDE PORTE LOCALIZADA EM SANTA CATARINA

Sandra Martins Moreira (sandra@unisep.edu.br)

Luiz Alberto Pilatti (lapilatti@utfpr.edu.br)

Luis Eduardo Pilatti (lepilatti@yahoo.com.br)

João Luiz Kovaleski (kovaleski@utfpr.edu.br)

Resumo

Este artigo tem como objetivo apresentar as práticas e investimentos em capacitação profissional de uma empresa Brasileira de grande porte que iniciou suas atividades no Estado de Santa Catarina no ano de 1961, que hoje atua em mais de 11 países, em 4 continentes, possui em seu quadro de colaboradores mais de 23 mil pessoas. As diversas práticas de treinamento e educação descritas são acompanhadas dos indicadores publicados no relatório anual integrado do ano de 2014. A metodologia é classificada como pesquisa descritiva, quanto aos meios é pesquisa documental e bibliográfica. Como resultados, a empresa cresceu 14,8% em relação ao anterior, divulgou investindo no Brasil e expansão produtiva em dois países, México e China. Apresenta diversos programas de capacitação para jovens aprendizes, estagiários, produção, técnico, lideranças e aposentados, com investimento próximo a 17 milhões ao ano, com média de 155 horas de treinamento e educação por colaborador ao ano, através de centro de treinamento próprio, modalidades presenciais e à distância, incluindo nesta relação cursos *in-company* e externos.

Palavras chave: Treinamento; Educação; Competitividade

PROFESSIONAL TRAINING AS COMPETITIVE ADVANTAGE : PRACTICES AND BIG OF A COMPANY INVESTMENTS PORTE LOCATED IN SANTA CATARINA

Abstrat

This article aims to present the practices and investments in professional training of a large Brazilian company that started its activities in the State of Santa Catarina in 1961 , which now operates in more than 11 countries on 4 continents , has in its workforce over 23,000 people. The various practices training and education are described accompanied by indicators published in the integrated annual report 2014. The methodology is classified as descriptive, as the media is documental and bibliographic research. As a result , the company grew 14.8% over the previous , reported investing in Brazil and productive expansion in two countries , Mexico and China. It offers various training programs for young apprentices, estagiários, production, technical leaders and retired, with an investment close to 17 million a year, with an average of 155 hours of training and education per employee per year, through its own training center, modalities face and distance, including this relationship *in-company* courses and external.

Key-words: Training; Education; Competitiveness

1 Introdução

Considerando as crescentes mudanças que ocorrem no mercado globalizado e a dificuldade das

empresas se manterem a frente de seus concorrentes, é preciso cada vez mais se preocupar com a satisfação e desenvolvimento dos profissionais, o capital humano é essencial para organização atingir os objetivos organizacionais.

A gestão de pessoas é uma das áreas fundamentais para qualquer empresa que deseja manter-se no mercado, é responsável por atrair, motivar, avaliar e treinar o quadro de profissionais, a formação e aperfeiçoamento dos mesmos é vista com olhares estratégicos, a fim de produzir resultados positivos e crescimento da organização.

Este estudo tem como objetivo apresentar práticas e investimentos de uma empresa de grande porte natural de Santa Catarina que hoje atua em 11 países, em 4 continentes. A escolha da empresa deu-se pelo motivo de ser a ganhadora do prêmio: A Melhor das Maiores Empresas, segundo a Revista EXAME (2014). Demonstrando que possui políticas e práticas de gestão de pessoas que merecem destaque e servem de incentivo para outras entrantes no mercado ou empresas que desejam melhorias na sua *performance* empresarial.

Cada vez mais as empresas estão promovendo treinamentos técnicos e comportamentais, se responsabilizando pela formação de sua mão de obra especializada. Estão identificando os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para seu negócio de atuação e buscando equipes que possuam ou que demonstrem potencial para desenvolvê-los.

“Pessoas tornam-se a fonte verdadeira de vantagens competitivas por causa do seu valor, sua raridade, suas imitações e insubstituíveis qualidades humanas”. DAVEL e VERGARA (2001, p.31). As organizações perceberam que proporcionar educação e treinamento aos colaboradores é a chave do sucesso, que a palavra investimento nesta área realmente faz sentido para empresas competitivas que pretendem acompanhar a crescente mudança que o mundo sofre diariamente

2 Referencial teórico

2.1 Gestão de Pessoas

Gestão de pessoas é um conjunto complexo de diversas atividades que buscam a mão de obra qualificada, e a melhor forma de desenvolver o capital humano dentro de uma empresa, obtendo maior desempenho com o objetivo de alinhar a competência em gestão de pessoas e com o resultado aumentar a produtividade na organização. (FRANÇA, 2011)

Para Chiavenato (2010) a gestão de pessoas tem o papel de associar ideais, desenvolvendo os conhecimentos e habilidades dos colaboradores em benefício a organização, que por sua vez, asseguram recursos necessários para o bom desempenho organizacional.

Nesse mesmo contexto, Dessler (2003) afirma que a área de gestão de pessoas anteriormente conhecida como área de recursos humanos é um conjunto de práticas e políticas adotadas pelas organizações para o gerenciamento das pessoas no trabalho e a melhor forma de integrá-las na empresa, proporcionando um ambiente seguro e agradável para os colaboradores.

A partir disso a organização deve decidir pela política de recursos humanos a ser adotada, selecionar pessoas com o perfil adequado e treiná-la para integrar a empresa com os objetivos definidos, para que cada indivíduo saiba seu papel na empresa, e que ele sinta-se valorizado e membro da empresa. (LACOMBE, 2005)

Dessler (2003) observa que o departamento de recursos humanos é responsável por fornecer assistência qualificada para o desenvolvimento dos processos organizacionais, como

recrutamento e seleção de pessoas a medida da necessidade da empresa, treinamentos para melhor colocação dos colaboradores em conformidade com os setores, gerenciamento de benefícios e recompensas, realização e análises de cargos e salários, avaliação de desempenho, sempre buscando melhoria para a empresa.

Potencialização do capital humano e alinhamento com os objetivos da organização o qual estão inseridos, fazem parte das metas da gestão de pessoas. Para Lacombe (2005) pessoas bem preparadas trazem um valor estimável para empresas por isso precisam ter mecanismos de seleção e treinamento eficientes para não perder tempo com pessoas que não acrescentaram valor, pois o futuro de uma organização depende da flexibilidade dos processos de recursos humanos.

O setor de recursos humanos é responsável pelo capital intelectual e operacional da empresa, e trabalha com o fator gente, suas complexidades, necessidades e qualidades. A gestão de pessoas contribui na formação de equipes e no resultado da empresa (FRANÇA, 2011)

Para Andrade (2010) o setor de recursos humanos trabalha voltado para as necessidades internas a fim de proporcionar um ambiente seguro e condição digna de trabalho ao colaborador, bem como contratar pessoas aptas e treiná-las na função. Demonstra a importância do treinamento e educação para qualidade, produtividade e vantagem competitiva das organizações.

2.2 Capacitação Profissional - Treinamento e Educação

A capacitação profissional é uma das ferramentas da área de gestão de pessoas que deve fazer parte das políticas das empresas, oferecer ao quadro funcional um adequado processo de treinamento e desenvolvimento, uma vez que ele constitui-se na base para o desempenho de toda e qualquer tarefa diante das exigências do mercado e do ambiente organizacional.

Para Lacombe (2005, p.312) “capacitação é qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta para exercer sua função, para aumentar a sua capacidade para funções ou atividades, ou para prepará-la para exercer de forma eficiente novas funções ou atividades”.

Segundo Carvalho (2007, p. 123) treinamento pode ser entendido como o agrupamento de atividades necessárias para atingir os objetivos da unidade de formação. Para o autor cada organização possui uma forma e metodologia na hora de ministrar treinamentos, não se deve padronizar setores ou modelos para realização de treinamentos.

Entendendo a diferença entre treinamento e educação. A literatura aponta que treinamento está relacionado a diretrizes específicas de como fazer o indivíduo desenvolver habilidades necessárias para o cargo que ocupa BORGES E ANDRADE (2002). A educação busca desenvolver integralmente o indivíduo, deseja formar o cidadão, através de conduta moral, ética e profissional. Para Vargas e Abbad (2006, p.145), a educação no meio empresarial se refere a “programas ou conjuntos de eventos educacionais de média e longa duração que visam à formação e qualificação profissional contínuas dos empregados”.

Educar significa humanizar os envolvidos no processo corporativo: o empregado, organização e a sociedade. É tornar o ser humano mais crítico, para que alcance o autodesenvolvimento e autogerenciamento. (COSTA, 2001)

As organizações almejam uma força de trabalho eficiente e motivada, a educação continuada é a ferramenta que trará a valorização do capital humano, o aperfeiçoamento necessário para

aumentar a produtividade e até mesmo contribuir com a redução nos índices de rotatividade. (VELLOSO, 2008).

A educação profissional é tema relevante para as organizações que pretendem se manter competitivas. Segundo Costa (2001, p. 12), “a educação corporativa surgiu da necessidade de aumentar a competitividade das empresas em resultados mensuráveis, através da gestão de conhecimentos e do desenvolvimento do capital intelectual”

Para França (2011) é necessário fazer um planejamento prévio para o treinamento, preparando-se e organizando-se o espaço físico onde será ministrado, definindo metodologia a ser utilizada, analisando o perfil dos participantes, os instrutores e suas exigências de transporte, hospedagem e cronograma de atividades. Na elaboração deste planejamento, é preciso levantar quais as competências que cada cargo exige. Estas competências ou conhecimentos classificam-se em necessidades de interatividade, motivação, liderança, conhecimentos técnicos, científicos e habilidades voltadas à qualidade e obtenção de resultados.

Para Chiavenato (2010, p. 344), “uma necessidade de treinamento é uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para aumentar a eficiência, eficácia e produtividade no trabalho”.

O levantamento das necessidades de treinamento para Dessler (2003), deve-se iniciar com análise da real necessidade de treinar, identificando posteriormente as necessidades específicas de cada cargo para depois aprimorar o desempenho, analisar o público alvo envolvido, suas habilidades, atitudes, seu nível de educação e experiência.

Para Dessler (2003), são utilizadas várias técnicas de treinamento, tais como: treinamento no trabalho (*On the Job*) de aprendizagem, por simulação, audiovisuais e de ensino a distância, videoconferência, treinamento computadorizado, treinamento via CD-ROM e internet, portais de aprendizagem, treinamento para propósitos especiais e treinamento técnico e gerencial, métodos de estudo de casos, seminários externos, jogos de empresas, centros internos de desenvolvimento. Os mais utilizados são treinamento no trabalho utilizando o método *coaching* ou da substituição. Aprendizagem é a junção da teoria com o treinamento no local de trabalho. Por simulação que geralmente são realizados com equipamentos parecidos com os que serão manuseados. Videoconferência normalmente realizado por empresa de porte grande que não consegue reunir todos os empregados para realizar o treinamento presencial. Jogos de empresas também são utilizadas em Universidades para treinar acadêmicos, estudo de casos onde se analisa algo que já aconteceu buscando aprender com as melhores práticas.

Para Lacombe (2005) destaca sobre o público alvo, o treinamento pode ser dividido em integração de novos empregados; formação de *trainees*, capacitação técnico profissional, estágios e desenvolvimento de executivos:

- O treinamento de integração tem objetivo apresentar a empresa, suas normas, valores, estrutura organizacional, produtos, mercados, clientes e planos.
- O treinamento de *trainees* visa capacitar jovens recém formados para assumir responsabilidades maiores na organização.
- Capacitação técnico-profissional aumentar as habilidades nas funções que desempenham ou desenvolver para vagas futuras.

- Estágios os alunos de instituições que utilizam para adquirir experiência, desenvolver habilidades e relacionar a teoria com a prática; Desenvolvimento de executivos, preparar gestores para alto nível.

São diversos os tipos e métodos de treinamento, o gestor responsável pelo planejamento e realização devem analisar o público e o que mais se adequa a cada um.

Os investimentos em capacitação profissional e a educação do ser humano farão da organização lugar atrativo para os indivíduos e a recompensa da organização virá em resultados. Para Davel e Vergara (2001, p.31) “as pessoas não somente fazem parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, dão vida, inovam, criam, recriam contextos e situações que levam a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada”.

3 Metodologia

Segundo Vergara (2005), a pesquisa desenvolvida neste trabalho é classificada como:

Quanto aos fins, pesquisa descritiva: objetiva descrever as práticas de treinamento e educação da empresa ALFA.

Quanto aos meios: Pesquisa documental, através de consultas ao relatório anual integrada (RAI) da empresa estudada; Pesquisa bibliográfica, utilizados artigos científicos, monografias, livros, revistas e demais publicações para construção teórica do estudo; Estudo de caso, apropriado à fase exploratória que investiga um fenômeno dentro de um contexto.

Esse trabalho, se propõem a duas alternativas, que são de relatar práticas e investimentos da empresa ALFA e contribuir ainda para outras organizações e gestores percebam a importância destas ações e dediquem-se a melhorar os treinamentos e educação do seu quadro profissional.

4 Práticas e investimento da empresa ALFA

A escolha da empresa denominada nesse estudo por ALFA deu-se pelo motivo de ser a ganhadora do prêmio: A Melhor das Maiores Empresas, segundo a Revista EXAME (2014).

A empresa estudada encontrou oportunidades, tanto no Brasil como no exterior. Com receita operacional líquida consolidada próximo dos R\$ 8 milhões em 2014, com crescimento de 14,8% em relação ao ano anterior. A empresa anunciou em 2014 importantes aquisições no Brasil e exterior, para expansão e modernização da capacidade produtiva, com novas unidades produtoras no México e China.

A empresa fundada em 1961 por três empreendedores com formações diferenciadas, administrador, mecânico e eletricista. Já nos seus primeiros anos de operação exibiu sinais de sucesso. “as semelhanças entre os sócios, fossem elas culturais, de caráter ou de princípios representaram papel fundamental na formação da cultura e viriam a ser um modelo sólido e bem sucedido de governança corporativa”. RAI (2014, p. 8)

Com fábricas, filiais e serviços técnicos localizados ao redor do mundo, ALFA possuía em 2014 o número de 23.302 colaboradores, conforme demonstrado na tabela 1.

Ano	Número de colaboradores
2012	22.323
2013	23.798
2014	23.302

Fonte: RAI (2014)

Tabela 1. Número de colaboradores

Percebe-se que a empresa vem mantendo o número de empregados nos últimos três anos entre 22 e 23 mil, divididos nos diversos segmentos de atuação da ALFA, tais como: Eficiência Energética (Unidade Motores), Geração de Energia Solar (Unidade Automação), Energia de Ventos (Unidade de Energia), Tecnologia em Tintas – obras sustentáveis (Unidade de tintas). São 33 parques fabris distribuídos em 11 países de 4 continentes.

Acreditando que na educação e treinamentos está a base para o desenvolvimento pessoal e profissional, a empresa ALFA oferece programas que envolvem várias faixas etárias, atendendo colaboradores e a comunidade com cursos gratuitos “Esta característica estabeleceu uma cultura de aprendizado que se estende por todas as áreas e que permite aos empregados aproveitarem as oportunidades”. RAI (2014, p. 36)

4.1 Treinamento e Educação dos Colaboradores

Com base na divulgação do Relatório Anual Integrado (2014, p.36-43) da empresa ALFA, descreve-se as práticas e investimentos na área de Treinamento e Educação dos Colaboradores, de jovens aprendizes a colaboradores aposentados. “O centro de formação iniciou suas atividades em 23 de abril de 1968, inicialmente para suprir a carência de profissionais da área mecânica. No decorrer dos anos, ampliou as áreas de formação e atualmente oferece os seguintes cursos”: (RAI, 2014, p.36)

- Usinagem e Montagem Eletromecânica de máquinas (com um ano de duração);
- Química; Eletrônica; Eletrotécnica; Mecânica de Manutenção e Ferramentaria (com dois anos de duração)

Mais de 3100 jovens já passaram pelo centro de formação ALFA e anualmente formam-se próximo de 140 profissionais. A empresa disponibiliza infraestrutura adequada e profissionais qualificados para os treinamentos, o centro conta com 20 laboratórios para atividades práticas e seis salas de aula, dispostas em uma estrutura de 2.550 m² de área construída e 14 profissionais atuando nos diversos cursos.

Programa de Estágio: tem como objetivo conciliar a teoria com aplicação de trabalhos práticos de real utilizada para a empresa, desenvolvendo alunos, nos termos da Lei 11.788 de 25.09.2008, conforme tabela 2, apresenta-se o número de estagiários nos últimos três anos.

Ano	Número de estagiários
2012	198
2013	155
2014	174

Fonte: RAI (2014)

Tabela 2. Número de Estagiários

O número de estagiários recebidos pela empresa depende das necessidades das Instituições de Ensino e das vagas internas. Também são ofertados programas para os menores no Centro de Treinamento da empresa ALFA, escola de formação profissional, localizada em Jaraguá do Sul/SC. A comunidade é convidada para iniciar a carreira nos programas de jovem aprendiz, estagiários ou qualificação profissional de aprendizes de produção, curso básico para formação.

Programas Qualificação Profissional de Operadores de Produção (QPOP) e Aprendizes de Produção (QPAP): tem como objetivo o desenvolvimento profissional técnico aos colaboradores das áreas de produção, contribuindo para empresa manter e/ou melhorar a qualidade dos produtos, como também aumento de produtividade através do aperfeiçoamento dos empregados na área produtiva. “As aulas estão estruturadas em atividades teóricas e práticas, sendo 78% teóricas, englobando prática de exercícios, e 22% de prática de laboratório”.

A capacitação para os Aprendizes de Produção oferecido à comunidade, tem como propósito desenvolver profissionais para atuarem em diversas áreas. O programa composto por 08 cursos, com 400 horas cada é divulgado e recrutado aprendizes na comunidade vizinha. Depois de concluído os cursos os aprendizes terão chances de serem absorvidos pela empresa nos setores produtivos, conforme lei vigente. O programa “QPAP está estruturado com 60% de teoria (dividida em 25% fundamentações teóricas e 35% prática de exercício) e 40% de prática de laboratório. Em 2014, 82 aprendizes se formaram no QPAP”.

Auxílio Escolar: são bolsas de estudos oferecidos pela empresa aos empregados, mediante aprovação observando os critérios da política interna, para cursos técnicos, superiores, pós-graduação e idiomas, conforme tabela 3.

Ano	Técnico	Superior	Idiomas	Pós graduação
2012	26	179	336	56
2013	51	138	304	105
2014	35	133	342	160

Fonte: RAI (2014)

Tabela 3. Histórico sobre quantidade de bolsistas por curso/ano.

O programa auxílio escolar atendeu nos últimos três anos 1.865 colaboradores nos diversos níveis de cursos, sendo 112 bolsas para técnico, 450 bolsas para cursos superiores, 982 curso de idiomas e 321 nível de pós graduação. Percebe-se o grande incentivo da empresa ALFA para cursos de idiomas, que representaram 53% das bolsas neste período.

Cursos Externos: A empresa ALFA entende que o Centro e os cursos ofertados não atendem a todos as necessidades, portanto, além dos cursos próprios, a empresa investe em cursos de fora, podendo ser cursos técnicos ou comportamentais em diversos lugares, conforme tabela 4.

Ano	Número de gestores
2012	44
2013	58
2014	69

Fonte: RAI (2014)

Tabela 4. Número de gestores formados no programa de chefias

Cursos Externos In-Company: são aqueles cursos técnicos ou comportamentais contratados externamente que trazem um profissional qualificado para ministra as aulas e práticas dentro da empresa, a tabela 5 apresenta os números do programa.

Ano	Número de participantes
2012	280
2013	424
2014	298

Fonte: RAI (2014)

Tabela 5. Número de participantes nos cursos externos *in-company*

Os dois programas de cursos externos juntos totalizam 1.173 beneficiários, sendo a maioria 1.002 participantes dos cursos *in-company*, compreendendo que a empresa organiza cursos e contrata profissional para ministrá-lo internamente aproveitando para inscrever e encaminhar todos os empregados que necessitam daquele treinamento. Entende-se que o custo por treinamento é praticamente fixo e deve ser aproveitado pelo maior número de empregados, prevalecendo o objetivo de capacitar para manter ou melhorar a qualidade e produtividade.

Cursos Internos: se enquadram nos técnicos ou comportamentais presenciais e à distância (EaD). São realizados somente com participantes e instrutores da ALFA, geralmente nas dependências da empresa. O programa atende grande quantidade de empregados, conforme apresenta a tabela 6.

Ano	Número participantes Cursos presenciais	Número de participantes Cursos EaD
2012	12.447	2.863
2013	12.048	3.721
2014	13.496	4.118

Fonte: RAI (2014)

Tabela 6. Histórico curso interno

Nos últimos três anos, foram treinados internamente 12.447 participantes de forma presencial no ano de 2012, representando 56% do quadro de empregados daquele ano. Em 2013 o total 12.048 representou 51% dos empregados e em 2014 voltou a subir o percentual para 57%. Considerando a média de 55% de participantes dos treinamentos presenciais e 15,41% em cursos à distância.

Qualificação Profissional para Engenheiros e Tecnólogos (QPET): com participantes nos três países Brasil, México e China, tem como objetivo gerar conhecimento aos engenheiros e tecnólogos que atuam nas áreas técnica, comercial e industrial sobre a realidade da empresa, nivelando os conhecimento sobre máquinas elétricas, transformadores, proporcionado atendimento ao cliente interno e externo mais satisfatório, conforme demonstrado na tabela 7.

País	Alunos formados	Cursando
Brasil	46	102
Mexico	15	15
China	0	29

Fonte: RAI (2014)

Tabela 7. Número de participantes envolvidos na qualificação por país

Nota-se que a China iniciou esta qualificação recentemente com 29 novos alunos. O Brasil é o maior beneficiário com 71% dos participantes, o México 15% dos alunos entre formados e cursando.

Formação de chefia: tem o objetivo formar gestores para os desafios futuros. Frequentemente os conteúdos são atualizados para atender a demanda da empresa, atualmente é composto por 38 módulos, totalizando 226 horas de curso. Na tabela 08, apresenta-se os números de gestores participantes do programa.

Ano	Número de gestores
2012	44
2013	58
2014	69

Fonte: RAI (2014)

Tabela 8. Número de gestores formados no programa de chefias

Nota-se aumento dos investimentos anualmente nesse programa, em 2012 foram 44 gestores, em 2014 aumento de 56% dos participantes, totalizando 69 gestores. Demonstra o aproveitamento e sucesso do programa.

“O Programa proporciona aos participantes o auto-aperfeiçoamento, desenvolvimento e aprimoramento de qualidades ou habilidades administrativas e comportamentais. Visa melhorar o desempenho de suas atribuições no cargo de chefe de seção, com eficácia e segurança”. (RAI, 2014, p. 40)

Práticas de Liderança: A intenção do programa é reciclar os gestores, após 2 anos de terem participado do Formação de Chefia. Os módulos visam desenvolver comportamentos adequados do líder para melhorar gerir pessoas, são desenvolvidas habilidades tais como: comunicação, delegação e relacionamento interpessoal. A tabela 09, traz o número beneficiários do programa.

Ano	Número de participantes
2012	100
2013	200
2014	150

Fonte: RAI (2014)

Tabela 9. Número de participantes práticas de lideranças

“Ao final do programa, cada líder poderá fazer uma leitura do cenário atual de seu comportamento e de sua equipe, refletindo sobre como sua postura influencia diretamente no desempenho e resultados que o seu grupo apresenta”. (RAI, 2014, p. 40)

Pós graduação in-company: os cursos são voltados para qualificação e especialização nos campos de engenharia e gestão de negócios. Podem ser programas *lato* ou *stricto sensu* (pós graduação ou mestrado). Os participantes são indicados juntamente pelos diretores e área de treinamento.

Conforme RAI (2014, p. 41) até dezembro de 2014 foram realizados quatorze cursos de especialização, três de mestrado em áreas técnicas e quatro de especialização em Gestão de Negócios envolvendo aproximadamente 580 colaboradores. Os cursos são realizados através de convênios com instituições de ensino consideradas referência no assunto – UFSC – Universidade

Federal de Santa Catarina, FURB – Universidade Regional de Blumenau, SOCIESC – Sociedade Educacional de Santa Catarina, UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do PR, PUC-PR – Pontifícia Universidade Católica, ESAG – Escola Superior de Administração e Gerência e FGV-SP – Fundação Getúlio Vargas.

Programa Maturidade Ativa: a empresa entende que o processo de desligamento dos colaboradores aposentados merece atenção e criou esse programa para minimizar os impactos gerados por esse processo nos colaboradores. Um ano antes da data da aposentadoria o colaborador recebe o convite para participar do programa, não sendo obrigatório. A programação é mensal e os participantes indicam os assuntos de interesses, segue na tabela 10 o número de participantes nos últimos anos.

Ano	Média de participantes/mês	Novos participantes	Aposentados
2012	62	42	150
2013	56	18	109
2014	44	14	71

Fonte: RAI (2014)

Tabela 10. Participantes no Programa Maturidade Ativa

No ano de 2014, percebe-se a diminuição dos participantes do programa, demonstrando que o quadro de colaboradores está mais jovem e mais distante da aposentadoria.

Todos os programas de treinamentos e desenvolvimento de pessoal são registrados para acompanhamento, controles e avaliações posteriores, na tabela 11 apresenta-se a média de horas de treinamentos oferecidos aos colaboradores da empresa ALFA.

Ano	Média de horas de treinamento
2012	81,16
2013	76,86
2014	115,55

Fonte: RAI (2014)

Tabela 11. Média de horas de treinamento por colaborador

As horas de treinamento investidos pela ALFA nos últimos três anos são superiores a média de investimentos em horas de treinamento das empresas ganhadoras do Prêmio Melhores Empresas para trabalhar em 2014, segundo Revista Época através da pesquisa Great Place To Work (GPTW). Entre as 130 empresas, 86% oferecem planos individuais de treinamento para os funcionários e dessas 48% investem mais de 50 horas de treinamento por ano por profissional. (ÉPOCA, 2014). A tabela 12, separa as horas de treinamento por setores.

Ano	Lideranças	Administrativo	Operacional
2012	85,8	144,1	65,6
2013	81	139	61,1
2014	85,8	129	112

Fonte: RAI (2014)

Tabela 12. Média de horas de treinamento por categoria funcional

O setor que recebeu maior investimento em horas de treinamento individual foi o administrativo, apresentando média anual próxima de 137 horas. Salienta-se que todos os setores apresentaram médias superiores as divulgadas na Revista Melhores Empresas para trabalhar em 2014.

A empresa ALFA investiu nos últimos 3 anos mais de 46 milhões em treinamentos e desenvolvimento da sua equipe de colaboradores, conforme tabela 13.

Ano	Investimento por colaborador
2012	R\$ 14.023.000,00
2013	R\$ 15.176.000,00
2014	R\$ 17.050.000,00

Fonte: RAI (2014)

Tabela 13. Investimento em Treinamento

O total de investimento em programas de treinamento da ALFA em 2014 foi de R\$ 17,5 milhões que representou 0,223% da Receita Operacional Líquida com total de R\$ 7.840,8 milhões em 2014. Comparando-as com as empresas premiadas nas Melhores Empresas para trabalhar (ÉPOCA, 2014) que divulgaram que 64% investem até 5% do total da folha de pagamento em treinamento e desenvolvimento, neste quesito o percentual investido pela ALFA analisando o seu retorno financeiro, poderia ser melhor.

A tabela 14, apresenta cálculo do investimento individual por colaborador dos últimos 3 anos.

Ano	Investimento por colaborador
2012	R\$ 628,19
2013	R\$ 637,70
2014	R\$ 731,69

Fonte: Própria autora (2016)

Tabela 14. Investimento por colaborador

O valor de investimento dos programas de treinamento foram calculados considerando o total divulgado na tabela 13 versus número de colaboradores da empresa no mesmo ano, tabela 1.

Considerações Finais

A escassez da mão de obra especializada tem despertado o interesse das empresas de diversos setores a investirem recursos, para montar centros de treinamento capacitados para formar profissionais técnicos, gestores, aprendizes e comunidade.

A educação através de escolas ou universidades está sendo entendida como parte desta formação, não sendo suficiente para capacitar os profissionais que o mercado exige. Os treinamentos ajudam os empregados na compreensão das tarefas e na aquisição de novas habilidades. A empresa estuda evidência que equipes qualificadas utilizam melhor os equipamentos, criam soluções para os problemas do dia a dia, adaptam processos e produtos, desenvolvem e implementam inovações. (RAI, 2014)

No estudo descrito, através das diversas práticas e investimentos percebe-se que a empresa ALFA forma profissionais internamente para atender os diversos segmentos que atua, proporciona

treinamentos nos diversos países aonde tem parques fabris, para jovens iniciantes até aposentados, nas modalidades presenciais ou ensino à distância.

A organização investiu, somente em 2014, mais de R\$ 17 milhões em uma dezena de atividades de formação, que contemplaram milhares de pessoas. Neste ano, a média de horas de treinamento por indivíduo foi de 155 horas, indicador considerado diferencial comparado com outras empresas destaques. A ALFA investe em bolsas de estudo para seus colaboradores, foram 1865 beneficiados com este programa nos últimos três anos.

A maioria dos treinamentos são realizados no Centro de treinamento próprio da empresa, criado deste 1968, logo no início dos negócios da organização que foi fundada em 1961. A empresa estudada se tornou de grande porte com mais de 23 mil colaboradores e atuação em 11 países porque desde o seu início dedicou tempo e capital para formar seus profissionais.

Entende-se em relatórios publicados e pelos resultados que parte da receita de sucesso da empresa ALFA que cresceu 14,8%, em 2014, está relacionada as pessoas que fazem da empresa competitiva, com criação, inovação e empenho diferenciado da equipe.

Referências:

- ANDRADE, Carlos Frederico de. **Marketing: o que é? quem faz? quais as tendências.** 2ª ed. Curitiba: Ibplex, 2010.
- BORGES-ANDRADE, J. E. **Desenvolvimento de Medidas em Avaliação de Desempenho.** Estudos de Psicologia, 7 (Número Especial), 2002.
- CARVALHO, A.V. **Funções Básicas do Sistema de RH:** atrair, recolher e preparar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010
- COSTA, A. M. A. da. **Educação corporativa:** um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (Orgs.) **Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2001.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos.** 2ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003
- EXAME. Edição Especial. **Melhores & Maiores:** Maiores empresas do Brasil. Edição 106702. Jun/2014.
- FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos.** 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2011
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005
- RAI - RELATÓRIO ANUAL INTEGRADO. **Relatório de Sustentabilidade 2014**, disponível no endereço eletrônico <http://www.weg.net/ri/wp-content/uploads/2015/06/Relatório-Anual-Integrado-2014.pdf>
- REVISTA ÉPOCA e GREAT PLACE TO WORK. **Matéria as Melhores Empresas para Trabalhar 2014 – Brasil**, agosto de 2014.
- VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. S. **Bases Conceituais em Treinamento, Desenvolvimento e Educação –TD&E.** Em: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.* 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- VELLOSO, M. M. **Educação Corporativa: Um estudo de caso realizado no Banco Itaú S.A.** Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração da UniCEUB Centro Universitário de Brasília. Brasília/DF, 2008.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.