

# CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL: PROPOSTA DE INTERVENÇÃO EM UMA EMPRESA DE GRANDE PORTE

## PROFESSIONAL TRAINING: PROPOSAL FOR INTERVENTION IN A LARGE COMPANY

Luciano Cicero da Silva<sup>1</sup>

Cintia Mendes Nogueira Tolentino<sup>2</sup>

Cristiano Pantaleão da Silva<sup>3</sup>

Erika Ferrancini Ferreira<sup>4</sup>

Isabela Neres dos Santos<sup>5</sup>

Giovana Beatriz Ribeiro Campos<sup>6</sup>

**Resumo:** As organizações de trabalho no século XXI possuem o grande desafio de capacitarem suas equipes trabalho, visando o desenvolvimento e sustentabilidade do negócio. Este trabalho apresenta uma proposta de intervenção voltada para o desenvolvimento de profissionais por meio da capacitação de habilidades técnicas para um melhor exercício de suas atividades. A

58

---

1 Doutorando em Saúde Pública e Mestre em Administração de Empresas pela UCES – Argentina. Especialista em Estratégia Empresarial e Desenvolviemnto de Pessoas pela Universidade Barão de Mauá. Professor na FACESB

2 Aluna do CST Recursos Humanos – FACESB

3 Aluno do CST Recursos Humanos – FACESB

4 Aluna do CST Recursos Humanos – FACESB

5 Aluna do CST Recursos Humanos – FACESB

6 Aluna do CST Recursos Humanos – FACESB



organização em estudo trata-se de uma indústria de fundição de médio porte. A partir de um levantamento de informações e pesquisa bibliográfica identificou-se a necessidade de estabelecer estratégias de capacitação dos profissionais com vistas a um melhor desempenho operacional com impacto positivo na estratégia da organização. A solução proposta para o desafio de desenvolver mão de obra em uma indústria de fundição, consiste no desenvolvimento de parcerias com escolas profissionalizantes para que de forma estruturada os profissionais possam se manter em constante capacitação.

**Palavras-chave:** Capacitação. Profissionalização. Educação.

**Abstract:** The work organizations in the 21st century have the great challenge of training their

work teams, aiming at the development and sustainability of the business. This paper presents an intervention proposal aimed at the development of professionals through the training of technical skills for a better performance of their activities. The organization under study is a medium-sized foundry industry. Based on an information survey and bibliographic research, the need to establish strategies to train professionals was identified, aiming at a better operational performance with a positive impact on the organization's strategy. The solution proposed for the challenge of developing manpower in a foundry industry consists in the development of partnerships with vocational schools so that in a structured way the professionals can keep themselves constantly trained.

**Keywords:** Training. Professionalization. Education.

## INTRODUÇÃO

O maior desafio das organizações atualmente consiste em reter mão de obra qualificada e desenvolver um modelo de gestão que aprende, onde os profissionais continuamente possam desenvolver suas atividades e agregar valor para as organizações (BRESSI, 2016).

Este artigo se propõe a realizar um estudo de contexto de uma indústria de médio porte, localizada no interior do estado de São Paulo, onde foram percebidas lacunas de capacitação dos profissionais. A partir da revisão de literatura atualizada, percebeu-se que as organizações que aprendem são as que alcançam melhores resultados em seu modelo de gestão e desempenho.

Com base no que foi citado anteriormente, surge a pergunta: Quais estratégias podem ser desenvolvidas para que profissionais de áreas operacionais em uma indústria de fundição podem ser desenvolvidas para o alcance de melhores resultados?

Essa investigação foi realizada visando o compartilhamento de uma solução de baixo custo que pode contribuir com o desenvolvimento de outras organizações no aprimoramento da mão de obra, na retenção dos profissionais e na gestão do conhecimento, tendo em conta, que um dos maiores recursos que uma organização pode ter são os recursos intelectuais (OLIVEIRA et al., 2015).

## REVISÃO DA LITERATURA

### O Capital Intelectual: Marco conceitual e histórico

da empresa com seus clientes, fornecedores e parceiros.

O capital intelectual é um conceito que tem sido amplamente discutido nas últimas décadas, principalmente em relação à sua importância para o sucesso das empresas e organizações. Diversos autores têm abordado o tema, trazendo diferentes perspectivas e definições. Nesta revisão de literatura, serão apresentados alguns dos principais estudos sobre capital intelectual.

Segundo Stokes (1997), o capital intelectual é composto por três elementos principais: capital humano, capital estrutural e capital de relacionamento. O capital humano refere-se às habilidades, conhecimentos e experiências dos funcionários de uma empresa. Já o capital estrutural inclui os sistemas, processos, tecnologias e patentes da organização. Por fim, o capital de relacionamento diz respeito às relações

Edvinsson (1998) foi o primeiro a cunhar o termo “capital intelectual” e definiram o conceito como a soma do conhecimento, experiência, habilidades e capacidades das pessoas que trabalham em uma organização, além do conhecimento incorporado nos processos, sistemas e estruturas da empresa.

Outros autores, (SANTOS, 2010), desenvolveram uma metodologia para medir o capital intelectual de uma empresa, considerando aspectos como capital humano, capital de clientes, capital estrutural e capital de inovação. A partir desse modelo, foi possível identificar que o capital intelectual tem um impacto significativo no desempenho financeiro das empresas.

Além disso, alguns es-

tudos têm mostrado a importância do capital intelectual para a inovação e a competitividade das empresas. Por exemplo, Roos e Roos (1997) argumentam que o capital intelectual é essencial para a criação de valor e a inovação, e que as empresas devem investir em gestão do conhecimento e estratégias de aprendizagem para desenvolver e preservar seu capital intelectual.

Outro pensamento importante (NONAKA, 1995), destaca a importância da criação e compartilhamento de conhecimento dentro das organizações. Eles propõem um modelo de criação de conhecimento organizacional, que envolve quatro processos: socialização, externalização, combinação e internalização.

### **Desenvolvimento de Pessoas nas Organizações**

De acordo com Chiavenato (2004), o desenvolvimento de pessoas é uma atividade essencial para o sucesso das organizações, pois permite que as empresas se adaptem às mudanças do mercado e se mantenham competitivas. O autor destaca que as empresas precisam estar sempre atentas às necessidades de seus colaboradores, promovendo programas de treinamento e desenvolvimento que atendam às expectativas e demandas dos funcionários.

Além disso, o desenvolvimento de pessoas também é uma ferramenta importante para a retenção de talentos nas empresas. Segundo Robbins e Judge (2010), os colaboradores tendem a permanecer em uma organização que investe em seu desenvolvimento, uma vez que se sentem valorizados e reconhecidos

pelo seu trabalho. Por outro lado, a falta de oportunidades de desenvolvimento pode levar os funcionários a buscar novas oportunidades em outras empresas.

Para que os programas de desenvolvimento de pessoas sejam eficazes, é importante que sejam planejados e executados de forma estratégica. De acordo com Dutra (2006), as empresas devem identificar as competências necessárias para o sucesso de seus negócios e criar programas de desenvolvimento que atendam a essas demandas. Além disso, é importante que os programas de desenvolvimento sejam alinhados aos objetivos estratégicos da organização, de forma a contribuir para o alcance das metas e resultados esperados.

Por fim, é importante destacar que o desenvolvimento de pessoas não se limita apenas a programas formais de treina-

mento e capacitação. De acordo com Boyatzis e McKee (2018), o desenvolvimento de pessoas também pode ser realizado por meio de práticas informais, como o feedback e o coaching. Essas práticas permitem que os colaboradores recebam orientação e suporte para o seu desenvolvimento, além de contribuírem para o fortalecimento da cultura organizacional (MAHON; TAYLOR; BOYATZIS, 2014).

## MATERIAIS E MÉTODOS

Para o desenvolvimento deste estudo, foi realizada uma análise sobre o modelo de gestão de uma empresa de fundição da cidade de São Joaquim da Barra.

A VV, é uma empresa que trabalha com a produção e comércio de peças agrícolas, que devem seguir um padrão e uma linhagem de processo para que

seja possível atender a demanda do mercado e seus clientes de forma satisfatória. Para que possa manter sua certificação do ISO 9001 (que garante a qualidade do produto), é necessário que haja uma padronização na produção e nos materiais utilizados.

#### **Contexto Geográfico:**

A VV está localizada no município de São Joaquim da Barra, no estado de São Paulo e possui uma filial no município de Canoas no Rio Grande do Sul. A empresa atua como fornecedora no mercado mundial, atendo a clientes de 30 países.

#### **Contexto Organizacional:**

A Venturoso e Valetini (VV) é uma empresa que preza pela tradição e segurança de seus colaboradores em primeiro lu-

gar, mantém comprometimento com os clientes e tem um quadro de mais de 3000 clientes ativos. Com mente aberta e inovadora e líderes responsáveis, busca sempre fazer o certo de primeira e com qualidade, para isso conta com um quadro de 710 funcionários, a maioria deles de longa data, garantindo baixa rotatividade de funcionários.

#### **Contexto de Resultados:**

ISO 9001 – Normas pré-estabelecidas que otimizam e garantem a qualidade do processo de gestão, além de melhorar a relação de confiança entre empresa-cliente.

#### **Lacuna/Vazio:**

Mão de obra especializada para ocupar os cargos da empresa, capacitar colaboradores já contratados e abrir portas

para novos colaboradores.

Para a identificação da lacuna ou vazio no modelo de gestão, utilizou-se como referência, a revisão de literatura referente ao assunto em comparação com o contexto da organização.

## **Resultados**

A partir do estudo sobre educação corporativa, desenvolvimento de pessoas e capital humano, percebeu-se que a empresa VV não possui estratégias para a capacitação de sua mão de obra, com base nesta evidência, propõe-se seguindo a metodologia do ciclo PDCA (Planejar, Desenvolver, Checar e Avaliar), um modelo de desenvolvimento de pessoas para fortalecimento do capital humano na empresa:

### **PDCA**

#### **PLANEJAR**

O presente projeto tem como objetivo sanar um problema recorrente em empresas por todo o país: a falta de mão de obra especializada para ocupar determinados cargos/funções. Fez-se uma análise a partir de experiência pessoal e pesquisas bibliográficas que esse problema afeta diretamente a empresa, sua otimização da produção e consequentemente sua capacidade de resultados, além de, prejudicar aqueles que gostariam de ocupar um cargo e não tem a qualificação adequada, ou que tem a qualificação mas não tem conhecimento a respeito das vagas ofertadas no mercado de trabalho.

A partir dessas pesquisas já realizadas, chega-se a conclusão de que esse problema poderia ser sanado a partir de um possível parceria entre escolas





profissionalizantes e a empresa escolhida: Venturoso Valentini.

Tendo em vista que muitas vezes, pessoas buscam as escolas profissionalizantes buscando melhoria na carreira, agregar seu currículo e até mesmo buscando uma nova oportunidade de trabalho e muitas vezes não tem conhecimento absoluto das vagas que as empresas ofertam para sua área, essa proposta de intervenção beneficiaria não apenas a empresa, mas também os alunos e a instituição.

Acredita-se também, que muitos dos colaboradores já contratados pela empresa, muitas vezes buscam ou gostariam de se profissionalizar em uma área diferente daquela em qual atua atualmente, essa parceria também proporcionaria oportunidades para esses determinados colaboradores um crescimento dentro da própria empresa.

A parceria pode ser estruturada da seguinte forma: Em comum acordo entre a instituição profissionalizante e a empresa Venturoso Valentini, a empresa pode ceder seu espaço para aulas extraordinárias e visitas técnicas aos alunos, além de oferecer vagas de estágio para alunos da instituição, que poderiam ocupá-las antes mesmo de concluir o curso e com maiores chance de ser efetivado na empresa.

Ao mesmo passo, a instituição poderá cursar cursos profissionalizantes aos colaboradores da empresa, e esses cursos seriam ofertados e ministrados na própria empresa, para que com isso não houvesse a necessidade dos colaboradores deixarem a empresa para se profissionalizarem.

Acredita-se que essa intervenção traria benefícios para ambas as partes envolvidas, aumentaria o interesse em se candi-

datarem para vagas na empresa, pois esse tipo de parceria visa um plano de carreira para seus colaboradores, e simultaneamente, beneficiaria as escolas e seus alunos com aulas dinâmicas e as vagas ofertadas traria interesse dos mesmos na instituição.

### Desenvolver

Para o desenvolvimento da estratégia, uma estrutura de plano de ação, conforme TABELA1, ilustra os passos iniciais de implementação.

TABELA 1 – Modelo de Plano de Ação.

O que?	Quem?	Onde?	Quanto?	Quando?
Capacitar funcionários com interesse em subir de cargo ( <b>PLANO DE CARREIRA</b> ) Introduzir pessoas preparadas, interessadas e capacitadas no mercado de trabalho. Diminuir o desemprego e as vagas que necessitam de pessoas capacitadas.	Escolas de capacitação em parceria com a empresa Venturoso Valentini.	Nas dependências da empresa, Venturoso Valentini.	À negociar	Por período indeterminado, enquanto durar a parceria.

FONTE: Elaborado pelos autores

## **Checar**

Esta etapa visa analisar a efetividade das estratégias desenvolvidas. O caminho para esta etapa depende de mensurações que possam trazer respostas ao problema inicial, a respeito de uma estratégia efetiva para o desenvolvimento das pessoas. Os principais aspectos a serem analisados são:

1. Diminuir a quantidade de vagas sem profissionais especializados: A qualificação da mão de obra busca diminuir a mão de obra com pouca ou nenhuma especialização, este indicador contribui para que se possa monitorar a relação de colaboradores versus o número de colaboradores que estão sendo capacitados,

2. Otimizar a produção e a organização da gestão:

Com mais mão de obra qualificada, o objetivo é alocar melhor os recursos humanos dentro da organização, visando uma melhor estruturação dos processos e conseqüentemente, melhorar a eficiência operacional.

3. Satisfação dos colaboradores: É fundamental que os colaboradores possam compartilhar sua experiência de aprendizado e sua satisfação com o programa de capacitação. O impacto dessa mensuração está diretamente relacionado a qualificação do programa de treinamentos e capacitações.

4. Melhora nos resultados da empresa: A partir da capacitação contínua dos profissionais, alguns resultados podem ser acompanhados para que possa medir o impacto da educação continuada da mão de obra.

## **Avaliar**



Um modelo de avaliação de desempenho poderá ser aplicada para determinar se foi possível alcançar os resultados esperados, pois a mesma permite que seja acompanhado o desenvolvimento da empresa e a satisfação dos colaboradores. Uma avaliação adequada e bem aplicada, permite que sejam apontados os erros que devem ser corrigidos para um melhor resultado.

1. Autoavaliação: O colaborador se avalia e identifica seu progresso durante sua jornada na empresa.

2. Avaliação 360°: Os colaboradores avaliam seus pares e identificam possíveis melhorias a partir do programa de capacitação.

3. Avaliação por objetivos: As lideranças avaliam se os resultados e entregas estão co-

erentes com o programa de capacitação.

4. Avaliação por competências: As lideranças avaliam o desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais dos colaboradores.

5. Avaliação da equipe: As equipes de trabalho de forma conjunta avaliam os resultados obtidos a partir do programa de treinamento e capacitação profissional.

6. Avaliação por escala gráfica: Os times de trabalho avaliam os resultados operacionais.

7. Avaliação da liderança: Os gestores e alta direção avaliam as lideranças e os resultados gerais do programa de capacitação.

## Discussão

O estudo sobre as orga-

nizações que aprendem, e a definição de uma proposta de capacitação em parcerias com empresas especializadas, pode contribuir com modelo de gestão da empresa VV. O modelo proposto não está pensado em impacto financeiro, e sim, no desenvolvimento de competências principalmente técnicas, que podem contribuir por consequência, com o desenvolvimento de competências comportamentais, impactando nas relações de trabalho e melhor produtividade.

A proposta foi desenhada numa estrutura que permite sua fácil replicação em outras organizações. Os meios de medição de resultado e desempenho não demandam grandes esforços e podem ser ajustados ao modelo de cada organização. Como próximos passos, a recomendação é que a empresa valide a proposta e comece a implementar ações que

possam agregar valor ao resultado.

## CONCLUSÃO

O momento atual é o das organizações que aprendem, de modo geral, investir em capacitação pode agregar melhores resultados as organizações.

Este estudo foi desenvolvido dentro do contexto de uma única organização de grande porte que pode refletir a realidade de outras organizações do mesmo perfil e porte no país. Um desenho de um programa de capacitação deve ser realizado de acordo com o contexto e as características locais de cada organização. A proposta apresentada reflete o cenário e contexto da empresa estudada. Percebendo a lacuna de capacitação de mão de obra na empresa, este trabalho tem como objetivo agregar um

novo olhar sobre a possibilidade um investimento robusto em capital intelectual para melhores resultados operacionais.

Como resultado, apresentamos um modelo de implementação de capacitação, em parceria com empresas especializadas que pode ser uma solução para o desenvolvimento das pessoas. A proposta de intervenção tem como objetivo final, o desenvolvimento de ciclos de melhoria nas práticas organizacionais.

Este é um estudo inicial sobre um contexto local, que para trabalhos futuros pode ser ampliado para que se entenda o perfil da indústria brasileira e quais estratégias estão sendo tomadas para que cada vez mais profissionais sejam capacitados para o exercício de suas atividades. Trabalhos futuros sobre universidades corporativas no contexto da indústria podem colaborar para

novos achados e propostas de intervenção.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRESSI, R. Por que investir na capacitação profissional da equipe. 11 2016.

CHIAVENATO. Gerenciando Pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DUTRA, J. S. Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

EDVINSSON, L. Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. . São Paulo: Makron Books, 1998.

MAHON, E. G.; TAYLOR, S. N.; BOYATZIS, R. E. Antecedents of organizational engagement: exploring vision, mood and perceived organizational support with emotional intelligence as a moderator. *Frontiers in Psychology*, Frontiers Media S.A., v. 5, p. 1322 –, 2014. ISSN 1664-1078. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4235263/>.

NONAKA, H. T. I. Introdução ao Conhecimento nas Organizações. In: NONAKA, H. T. I. (ed.). *Criação de Conhecimento Na Empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. cap. 1.

OLIVEIRA, S. F. R. de et al. Distribuição de retorno do investimento no capital intelectual. 2015. Dissertação (Mestrado) — Universidade Estadual de Cam-

pinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. Disponível em: <http://libdigi.unicamp.br/document/?code=000950900>.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento Organizacional – Teoria e prática no contexto brasileiro*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS helena maria da silva. INTERFACE ENTRE A GENÉTICA E A PSICOLOGIA: A CONTRIBUIÇÃO DO PSICÓLOGO NO ACONSELHAMENTO GENÉTICO. *Revista científica eletrônica de psicologia issn 18060625*, Sao Paulo, n. 14, p. – 01, maio 2010.

STOKES, S. L. Developing a Personal Business Plan. *IS Management*, v. 14, n. 2, p. 70 – 73, 1997. Disponível em: <http://dx.doi.org>

rg/10:1080/10580539708907049.