



**TOP SER HUMANO 2022 – CATEGORIA ORGANIZAÇÃO  
DESENVOLVIMENTO – EDUCAÇÃO CORPORATIVA  
BRUNING TECNOMETAL LTDA.**

**CENTRO DE TREINAMENTO BRUNING  
GENTE BOA GERA PROSPERIDADE**

**Elaboradores:**

Matheus Henrique da Silva

Mathias Holzschuh Melchior

Paula Carolina Mattos

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>CORPO DO TRABALHO</b> .....	2
<b>Objetivo do case e público-alvo</b> .....	2
<b>Qualificação Técnica</b> .....	4
Bem-vindo.....	4
Quadro de Gestão de Pessoas.....	6
Universidade Corporativa Bruning (UCB).....	8
<b>Programas de Formação</b> .....	9
Programa Jovem Aprendiz.....	10
Programa de Estágio Graduação.....	10
Programa de Estágio Técnico.....	11
Programa <i>Trainee</i> .....	12
<b>Desenvolvimento de Gestores</b> .....	13
Liderança Estratégica.....	13
Liderança Tática e Operacional.....	14
<b>Incentivos Educacionais</b> .....	15
<b>RESULTADOS</b> .....	16
<b>CONCLUSÃO</b> .....	18
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	19

## **SINOPSE**

Acreditamos que as pessoas são a força que movem nossa empresa, por isso, investir nelas é investir no crescimento e futuro da Bruning. Com o propósito de gerar prosperidade conectando pessoas e tecnologias, a Bruning treina e desenvolve pessoas de maneira contínua. Formar “Gente Boa” está entre os principais objetivos de nosso planejamento estratégico, e com este intuito, criamos o nosso Centro de Treinamento Bruning, com mais de 1200m<sup>2</sup>, a fim de possibilitar a oferta de diversos programas educacionais.

Inserida em um contexto de escassez de mão de obra qualificada, a empresa tem em seu DNA o investimento em T&D, sendo reconhecida como uma referência em formação de pessoas. Entre os inúmeros programas que temos, destacam-se a qualificação técnica, os incentivos à educação, os programas de formação (Aprendizagem, Estágio e Trainee), bem como o desenvolvimento de lideranças.

Tais iniciativas proporcionaram a Bruning um salto na qualificação dos seus funcionários tanto no âmbito de escolarização quanto nos requisitos básicos para a execução das atividades diárias. Os incentivos educacionais geraram um aumento de 19,4% nos índices de graduação e pós-graduação nos últimos 4 anos, enquanto a qualificação aumentou em 55%, elevando assim o nível de qualidade dos produtos entregues, totalizando uma redução de 54,5% no custo da não qualidade, entre outros resultados que serão abordados ao longo do case.

## INTRODUÇÃO

Acreditamos que a formação e desenvolvimento das pessoas, além de desempenhar um papel fundamental no atingimento de nossas metas de qualidade, pontualidade e produtividade, proporciona crescimento profissional e pessoal a todos. Pessoas conectam-se à tecnologia por meio da educação, e é isso que gera prosperidade!

Em 2022, a Bruning completa 75 anos de história, história essa, marcada por muitos desafios e crescimento ao longo do tempo. Desde sua fundação, a empresa acredita e investe em seus colaboradores, pois sem eles, não chegaria aos resultados expressivos que almeja.

A organização fornece para as principais montadoras do mercado em quatro segmentos: agrícola, rodoviário, automotivo e construção, tendo por este motivo, processos relativamente complexos, uma alta exigência de qualidade, além de muita tecnologia aplicada em suas operações diárias. Tais características do negócio requerem da empresa uma entrega diferenciada no que tange à qualificação de seus profissionais.

Localizada no interior do Rio Grande do Sul, na cidade de Panambi, a empresa possui desafios constantes relacionados à mão de obra, o que a levou em 2012 a revisar o BSC (*Balanced Score Card*), resultando na inclusão do objetivo estratégico “Gente Boa”.

O termo “Gente boa” para a Bruning refere-se às pessoas qualificadas e felizes. Pensando nisso, em 2015, atenta aos desafios relacionados à qualificação de seus colaboradores, a Bruning fundou o Centro de Treinamento Bruning, focado inicialmente em fornecer treinamentos técnicos operacionais. O CTB, como é carinhosamente chamado internamente, evoluiu com o passar dos anos para uma

solução completa no que tange a desenvolvimento de pessoas, englobando assim os aspectos comportamentais de nossos funcionários e se tornando um grande impulsionador de educação para o time Bruning.

No último ano (2021), o Centro de Treinamento Bruning realizou mais de 250 mil horas em treinamento e qualificou cerca de 400 pessoas por mês, contando com importantes parcerias e recursos digitais para o aprimoramento deste aprendizado. Essa busca e apoio incessante pela evolução da educação e de nossos níveis de qualificação fez com que a empresa desse um salto de 54% de satisfação com a categoria Educação Corporativa, na pesquisa de engajamento aplicada aos colaboradores em 2016, para 79% de satisfação em 2020, o que nos mostra a efetividade de todas as ações e resultados que serão apresentadas no corpo deste trabalho.

## **CORPO DO TRABALHO**

### **Objetivo do case e público-alvo**

Este case tem o objetivo de alinhar as práticas realizadas no âmbito da educação corporativa frente ao planejamento estratégico da empresa, atendendo às expectativas levantadas pelos colaboradores nas pesquisas de engajamento e suportando o crescimento sustentável do negócio. O público-alvo do estudo está delimitado aos 3 mil funcionários da Bruning Tecnometal, sediada em Panambi, Rio Grande do Sul.

A Educação Corporativa possui um importante papel dentro das organizações, sendo um instrumento para o aprimoramento humano, e, quando alinhado às estratégias organizacionais, produz “eficiência na produtividade de mão de obra” e inovação, garantindo a efetividade das ações organizacionais (TARAPANOFF;

ALVARES, 2006, p. 67). A Bruning possui entre as suas estratégias a atração, retenção e desenvolvimento de “Gente Boa” (Anexo 1 – BSC (*Balanced Score Card* Bruning)), por isso os investimentos em qualificação são constantes.

O treinamento é uma ferramenta essencial para a obtenção de vantagens competitivas no mercado, uma vez que possui um papel fundamental na obtenção de mão de obra de qualidade (KULKARNI, 2013). As capacitações são associadas à produtividade desta mão de obra (TARAPANOFF; ALVARES, 2006), sendo, portanto, parte fundamental no contexto Bruning, onde a eficiência dos processos faz toda a diferença no resultado.

Na Bruning, os programas de qualificação e desenvolvimento do Centro de Treinamento Bruning (Anexo 2 - CTB) podem ser divididos em quatro pilares principais: Qualificação Técnica, Programas de formação, Desenvolvimento de Gestores e Incentivos Educacionais.

A seguir, será abordado um pouco mais sobre cada um destes pilares fundamentais para a estratégia da Bruning. É importante mencionar, que todos os programas são pensados levando em consideração a sua efetividade, portanto, a Bruning os planeja de forma a garantir que tenham os resultados organizacionais desejados. Baseado nas Seis Disciplinas (Figura 1) que transformam aprendizagem em resultados de negócio (Jefferson, Pollock, Wick, 2011) os programas são formatados para suportar a execução do planejamento estratégico.

Localizada em uma cidade do interior do Rio Grande do Sul, com uma grande concentração de indústrias, a Bruning vive um contexto de escassez de mão de obra, uma vez que, o sistema educacional do município e região não suprem esta demanda de forma efetiva. Os treinamentos no contexto organizacional, vem ao encontro de preencher lacunas do sistema educacional convencional, sendo customizados para a

solução dos problemas da organização, desenvolvendo novas competências e aprimorando as existentes (TARAPANOFF; ALVARES, 2006, p. 71).

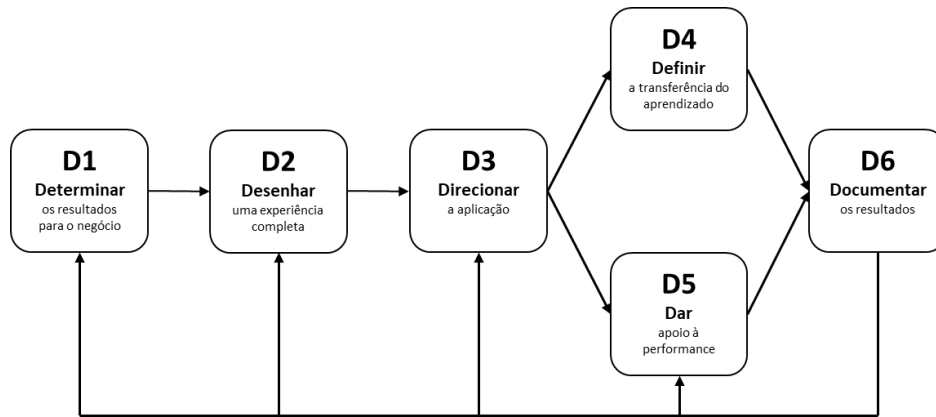


Figura 1 – As seis disciplinas que transformam a educação em resultados comerciais (JEFFERSON, POLLOCK, WICK, 2011, p. 2)

A Bruning como todas as demais organizações, vive um cenário de extrema competitividade, desafios relacionados à sua continuidade e mudanças de tecnologias constantes, o que cria desafios de desenvolvimento cada vez maiores: tanto capacidades técnicas quanto comportamentais (SAL; RAJA, 2016).

### Qualificação Técnica

O primeiro pilar relacionado ao CTB é a qualificação técnica, que está presente desde a entrada do colaborador, o acompanhando em toda sua jornada dentro da organização. Este pilar pode ser melhor dividido em três grandes frentes: O programa Bem-Vindo, o Quadro de Gestão de Pessoas (QGP) e a Universidade Corporativa Bruning (UCB).

#### Bem-vindo

Com o intuito de preparar os novos colaboradores que ingressam em nossa indústria, a Bruning conta com um Programa de Qualificação Inicial chamado “Bem-Vindo” (Anexo 3 – Bem-vindo). O programa foi estruturado pensando na socialização

e aculturação do novo colaborador, focando em proporcionar uma experiência única ao ingressar na empresa. Os conteúdos foram definidos pensando no que há de mais relevante para uma pessoa que está iniciando no novo emprego, envolvendo diversos colegas da Bruning para facilitação dos módulos, a fim de deixar o momento mais dinâmico e valorizar a entrada dos novos.

Somente em 2021, foram realizadas 32 turmas onde tivemos a participação de 983 pessoas. Em 2022, seguimos este fluxo, até então já foram realizadas 14 turmas, capacitando 542 pessoas. O programa está estruturado em 9 Módulos:

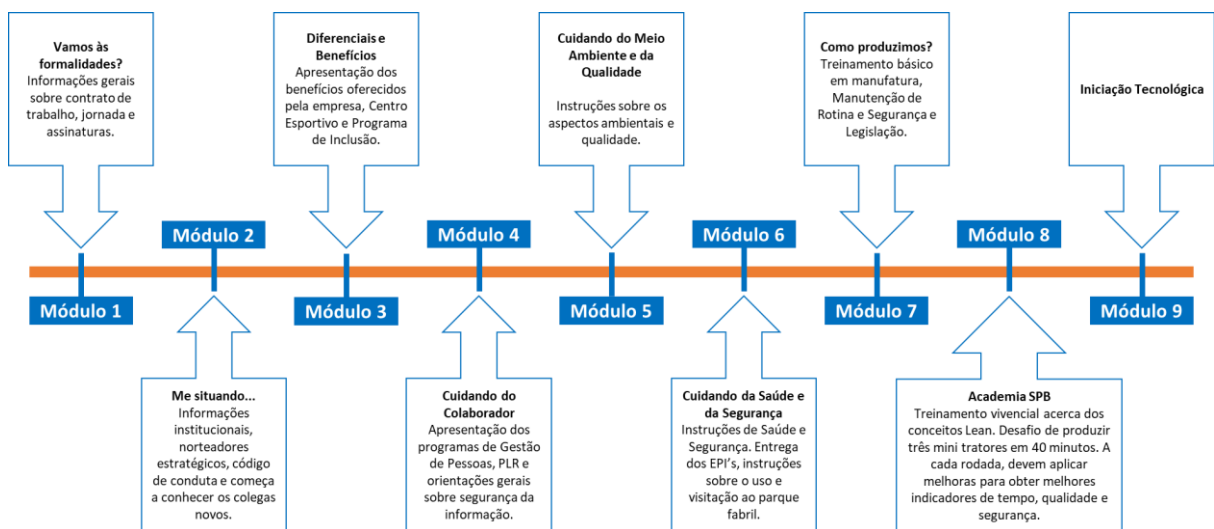


Figura 2 – Roteiro do Bem-Vindo Bruning.

O Módulo 9, Iniciação Tecnológica configura um diferencial no processo de integração da Bruning. Trata-se de um curso que aborda treinamentos funcionais básicos. O objetivo é que mesmo pessoas que nunca tenham atuado na manufatura, tenham o conhecimento mínimo para iniciar as suas atividades, minimizando os problemas relacionados à falta de experiência dos novos colaboradores, problemas de qualidade e atendimento ao cliente.

Os treinamentos específicos e mais complexos (solda, operação de máquinas de corte, usinagem e pintura), são realizados posteriormente conforme necessidade.



## INICIAÇÃO TECNOLÓGICA



Figura 3 – Grade de conteúdos da Iniciação Tecnológica Bruning

O modelo do programa de integração tem satisfeito as necessidades de conhecimento iniciais dos colaboradores, sendo elogiado nos processos de auditoria de qualidade e clientes. O índice de satisfação dos novos colaboradores, apontado na avaliação do programa, é em média 90%.

### Quadro de Gestão de Pessoas

O Quadro de Gestão de Pessoas é o instrumento que define quais operações cada colaborador pode ou não executar com base em suas qualificações, logo, funciona como principal ferramenta de gestão da qualificação na empresa. A sistemática foi desenvolvida em 2018, e, em abril de 2021, foi desenvolvido um BI (*Business Intelligence*), que exhibe em tempo real as qualificações de cada colaborador Bruning.

Após o colaborador passar pelo Bem-Vindo, o gestor tem a responsabilidade de informar dentro do Quadro de Gestão de Pessoas (ferramenta para gestão das qualificações) as atividades que tal colaborador executará. Esta informação é passada

quando ocorrem trocas de cargo da mesma forma. A partir deste momento, a necessidade de qualificação é registrada junto ao CTB, que providenciará a mesma.

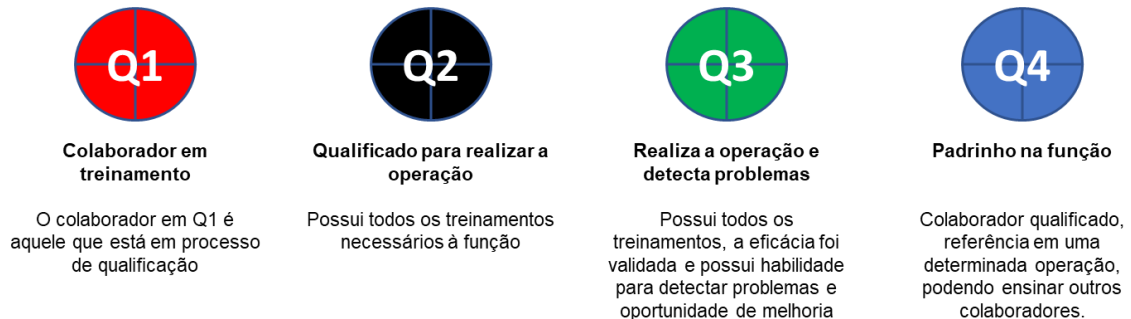


Figura 4 – Quadrantes: Nível de qualificação QGP

O sistema auxiliou a Bruning a evoluir no indicador de qualificação, ao passo que identifica claramente quais são os treinamentos exigidos de acordo com o centro de trabalho do colaborador. Com o QGP, a informação necessária para todos os envolvidos no processo passou a ser vista de maneira simples e intuitiva, melhorando a experiência e garantindo a assertividade na tomada de decisão referente ao planejamento das capacitações (Anexo 4 – Calendário de Treinamentos).

Quando analisamos as capacitações que a empresa fornece, tem-se como principal parceiro nessa jornada de aprendizado, o SENAI, o qual é responsável por realizar todas as qualificações técnicas demandadas (Anexo 5 – Qualificações Técnicas). Por outro lado, para os treinamentos de Formação e Reciclagem de Segurança em Normas Regulamentadoras, contamos com a parceria do SESI, o qual possui profissionais dedicados em nossa planta para melhor atender as necessidades da organização.

Nos anos anteriores a 2022, realizaram-se em média 150 turmas com o SENAI, em diversas modalidades de curso (estamparia, solda, pintura, softwares, dentre outros), com um somatório de mais de 1000 participações de nossos colaboradores, totalizando um investimento de aproximadamente R\$ 640.000,00/ano. Em conjunto

com o SESI, foram realizadas um número maior de turmas, devido a carga horária desses treinamentos ser mais reduzida. Ao total foram 200 turmas, 1000 participações e um total investido de aproximadamente R\$ 307.000,00/ano.

No ano de 2022, o cenário de constante crescimento não tem sido diferente. Com o SENAI, já foram ministradas 52 turmas de treinamento, com 374 participantes e um montante investido de R\$ 386.000,00. Quanto à atuação em parceria com o SESI, foram 59 turmas realizadas, 214 participantes e um valor investido de R\$ 90.000,00.

Quando se analisa os números, nota-se a expressividade dos resultados e o esforço realizado periodicamente para que a empresa desenvolva “gente boa” para os processos, de maneira que elas se desenvolvam e construam um legado na Bruning Tecnometal. Abaixo, o gráfico que indica a qualificação da empresa demonstra a evolução com as ações executadas:

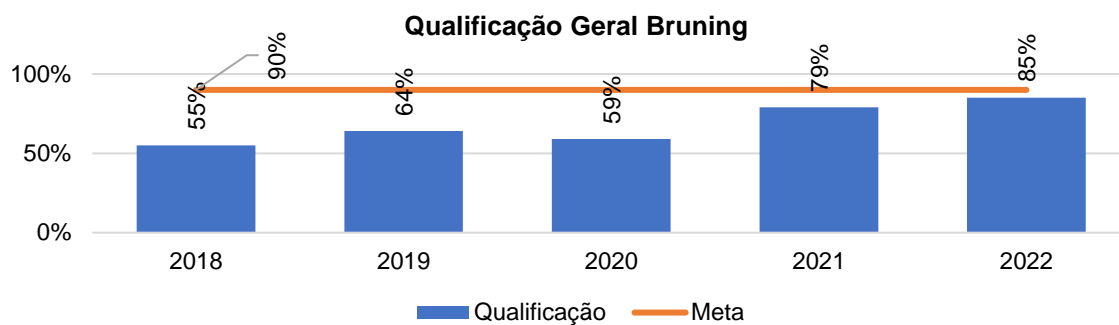


Gráfico 1 – Indicador de Qualificação Bruning

### Universidade Corporativa Bruning (UCB)

2020 foi um ano marcado pela crise da COVID-19, o que trouxe uma série de desafios em relação à qualificação de pessoas. Em função disso, a Bruning precisou adaptar-se ao nosso cenário onde treinamentos presenciais não eram mais possíveis. Em um contexto em que as capacitações não podiam parar, em parceria com a área

de Tecnologia da Informação, foi criada a Universidade Corporativa Bruning (UCB). A plataforma Moodle, gratuita, consiste em um espaço de compartilhamento de conhecimento, onde o conhecimento é criado e replicado dentro da organização.

Desde então a ferramenta tem sido uma importante aliada na qualificação técnica, e hoje, 100% dos colaboradores possuem acesso livre aos seus conteúdos. O lançamento da UCB foi realizado em agosto de 2020, por meio de vídeos, flyers e blitz realizadas nas linhas de produção.

Atualmente, a Bruning conta com mais de 60 cursos na plataforma, com temas diversos, relacionados a normas de segurança, qualidade, sistemas internos, entre outros. Segundo dados de nosso sistema, a UCB possui mais de 400 acessos mensais, oriundos de todos os cargos da Bruning. O acesso pode ser feito através do celular, tablet ou computador, de qualquer local, até mesmo de casa (Anexo 6 – Qualificação Técnica (QGP, UCB e Parceiros)).

### **Programas de Formação**

Os programas de formação Bruning tem o objetivo de desenvolver jovens talentos para o primeiro emprego em diferentes posições na organização conforme a sua característica. Na Bruning, existem quatro programas de formação: Programa Jovem Aprendiz, o Programa de Estágio Técnico, Estágio Graduação e Programa Trainee. Todos os programas possuem a característica de captar jovens estudantes, ou recém-formados oriundos dos sistemas educacionais convencionais.

Segundo Rigobello et al. (2018) o estágio ou atividade prática (contidas nos programas de formação Bruning) não vem apenas ao encontro de proporcionar a aplicação da teoria aprendida, mas também, uma tentativa de modificar a realidade, tanto do local onde a prática está sendo desenvolvida (local de trabalho), como a do

próprio estudante, tendo um papel importante em construir um perfil profissional crítico, na busca de uma sociedade mais qualificada.

#### Programa Jovem Aprendiz

Programa que visa formar jovens profissionais para o primeiro emprego (16 a 24 anos), nas linhas de produção Bruning por meio da aprendizagem profissional no SENAI (Anexo 7 – Programas de Formação Bruning).

São ofertados os cursos de Assistente Administrativo, Operador de Máquinas de Conformação, Conformação de Peças em Metal, Fresador Mecânico 4.0, eletromecânico de Manutenção Industrial, Logística, Soldador MAG, Usinagem CNC e Eletricista Industrial. Após 40% da carga horária do curso de aprendizagem estar concluída, os alunos com 18 anos completos ou mais, têm a oportunidade de experimentar a prática educativa na empresa.

Além disso, o programa conta com um plano de desenvolvimento comportamental focado na construção social, ética e profissional destes jovens, abordando temas como: comunicação corporativa; autoconhecimento e relações interpessoais; diversidade; segurança e meio ambiente; além de treinamentos técnicos voltados ao desenvolvimento de projetos aplicativos práticos.

Desde 2016 tivemos mais de 590 aprendizes englobados no programa, e os esforços de capacitação, desenvolvimento e acompanhamento resultaram em uma taxa de aproveitamento interno (efetivação) de cerca de 70%.

#### Programa de Estágio Graduação

Programa que objetiva a formação e o fortalecimento da maturidade profissional dos graduandos de diversos cursos para futura efetivação como técnicos, analistas ou líderes (Anexo 7 – Programas de Formação Bruning).

Desde 2016 o Programa de Estágio Graduação da Bruning é referência na região sendo reconhecido no ano de 2019 com o Prêmio Top Ser Humano – Categoria Organização. A Bruning contrata em média 40 estagiários de graduação ao ano, mantendo uma média de 90% de efetivação deles em cada um dos ciclos.

O Programa é formatado de forma a proporcionar uma experiência completa de desenvolvimento: nos âmbitos pessoal e profissional. A estrutura básica do programa engloba as seguintes atividades: Integração (Onboarding); Job Rotation; PA (Plano de Atividades); Plano de Desenvolvimento Individual (PDI); Encontros de desenvolvimento (coaching em grupo, inteligência emocional, relações interpessoais, carreira); Acompanhamento e *feedback* Individual; Projeto Desafio; Banca A3; Estagiário destaque; Seminário de estágio e Efetivação.

#### Programa de Estágio Técnico

Programa que visa formar jovens profissionais (15 a 18 anos) para o primeiro emprego, proporcionando o conhecimento acerca das diversas áreas de atuação da empresa, por meio de um *job rotation* semestral (Anexo 7 – Programas de Formação Bruning).

Os alunos participantes do estágio técnico Bruning são selecionados diretamente no Colégio Evangélico Panambi (CEP), no início de cada ano. Os selecionados ganham o subsídio de 50% para cursar o ensino médio/técnico (em mecânica, mecatrônica, tecnologia da informação, contabilidade), além de contarem com um programa de desenvolvimento comportamental, aliado a acompanhamentos periódicos de *feedback* e orientação de carreira. Ao completarem 16 anos, passam a atuar na Bruning no cargo de Auxiliar Administrativo aliando a teoria à prática. A Bruning patrocina em média 14 jovens ao ano, e já efetivou mais de 95% destes que

seguem sua trilha de carreira na empresa ingressando na graduação e evoluindo nas oportunidades internas.

### Programa *Trainee*

Programa de desenvolvimento focado na formação de gestores, a partir de egressos da graduação. O Programa *Trainee* (Anexo 7 – Programas de Formação Bruning) está em seu segundo ciclo dentro da Bruning. O primeiro, iniciado em 2018, formou 8 novos supervisores para as áreas comercial, gestão de projetos, produção e *supply chain*. No ciclo de 2022, a Bruning tem 12 participantes selecionados.

Todos os *trainees* passam por um roteiro de desenvolvimento com diversas atividades focadas na ampliação da visão sistêmica e conhecimento do negócio e no desenvolvimento comportamental focado em gestão de pessoas. A grade de atividades, com duração de 12 meses, inclui seis principais frentes de desenvolvimento: *Job Rotation*, *Job Shadowing*, *Coaching* individual, projeto desafio (A3), desenvolvimento comportamental e desenvolvimento técnico.

No desenvolvimento comportamental, realizado em parceria com a Marta Andrade Consultoria, são abordados os temas: liderança e inteligência emocional; gestão de pessoas e competências; fundamentos da estratégia e tomada de decisão; gestão da mudança, cultura organizacional e foco em resultados; e, crescimento, criatividade e inovação.

No desenvolvimento técnico são tratados os temas relacionados ao negócio: governança, inovação, custos, orçamento e finanças, gerenciamento de riscos, visão comercial, gestão estratégica, de projetos e de pessoas por competências, legislação trabalhista e os desafios do dia a dia de um gestor. Desde o primeiro ciclo *Trainee*, já foram investidos mais de R\$ 2 Milhões de reais no programa.

## Desenvolvimento de Gestores

O desenvolvimento de gestores na Bruning possui duas vertentes importantes:

Liderança Estratégica	Líderança Tática e Operacional
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cargos:</b> Diretores e Gerentes</li> <li>• <b>Objetivo:</b> desenvolver comportamental e tecnicamente os tomadores de decisão da organização, alinhando-os à estratégia e construindo um objetivo comum.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cargos:</b> Supervisores, Especialistas, Analistas Srs., Líderes</li> <li>• <b>Objetivo:</b> desenvolver técnica e comportamentalmente, direcionando e clareando os papéis do grupo na execução da estratégia e na primeira liderança.</li> </ul>

Figura 5 – Vertentes de desenvolvimento de gestores.

Ao longo dos anos, estes dois objetivos foram atingidos por meio de Programas de Desenvolvimento robustos e focados nos resultados (Anexo 8 – Programas de Desenvolvimento de Liderança).

### Liderança Estratégica

Para desenvolver os executivos, a Bruning investe em média R\$ 500 mil reais em frentes tanto individuais como coletivas. No âmbito individual, a empresa cobre 100% do valor das bolsas de estudo de pós-graduação, mestrado e doutorado, patrocina a participação de todos os executivos no CENEX (Centro de Excelência Empresarial), no Programa de Desenvolvimento Comportamental de Líderes (PDEC), além de fornecer coaching individual.

Nos grupos, a Bruning tem trabalhado com consultorias externas que abordem a construção de time, alinhando os objetivos comuns. Nos últimos anos os principais parceiros foram: Daniel Levy, Mancina Consultoria e Nortus. De 2016 para cá, as iniciativas em grupo totalizaram mais de 5.500 horas de desenvolvimento, uma média de 377 horas por gestor.



## Liderança Tática e Operacional

Para o grupo de lideranças táticas e operacionais a Bruning tem desenvolvido diversas frentes de desenvolvimento listadas a seguir. Ao longo dos anos mais de 2,5 milhões foram investidos nos programas, envolvendo mais de 250 lideranças.

<p>Agir 2016</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Carga Horária:</b> 80 horas</li> <li>• <b>Parceiro:</b> Liana Gomes</li> <li>• <b>Resumo do programa:</b> Desenvolvimento dos gestores em gestão de pessoas</li> </ul>
<p>Escola de Líderes 2017/ 2018/ 2019</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Carga Horária:</b> 9 meses (imersão)</li> <li>• <b>Parceiros:</b> Marta Andrade, Caput, Colaboradores internos</li> <li>• <b>Resumo do programa:</b> foram realizados 3 ciclos (2017, 2018 e 2019). Formou 40 novas lideranças com atividades de acompanhamento de rotinas, treinamentos técnicos e comportamentais, avaliações periódicas e projetos desafio.</li> </ul>
<p>Capacitação Metodológica 2018/2019</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Carga Horária:</b> 36 horas</li> <li>• <b>Parceiros:</b> Resolution Inteligência Humana</li> <li>• <b>Resumo do programa:</b> A partir do Programa MOVA – Sua Carreira em Movimento (vencedor do Top Ser Humano 2021 – Categoria Organização), os gestores foram capacitados em 9 Módulos relacionados a Gestão por Competências (Figura 7 - Módulos Capacitação Metodológica MOVA).</li> </ul>
<p>PDL 2018/2019</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Carga Horária:</b> 88 horas</li> <li>• <b>Parceiros:</b> Marta Andrade</li> <li>• <b>Resumo do Programa:</b> Desenvolvimento comportamental nas seguintes temáticas: Core Competencies Bruning (Ser Flexível, Gerar Resultados e Construir Relacionamentos) e Competências Específicas da Liderança (Liderança Situacional, Feedback e PDI, Liderança de Resultado, Tomada de Decisão, Estratégia, Gestão da Mudança).</li> </ul>
<p>PDL Cri[s]je 2020</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Carga Horária:</b> 20 horas</li> <li>• <b>Parceiros:</b> Desenvolvido Internamente</li> <li>• <b>Resumo do Programa:</b> Em 2020 com a chegada da COVID-19 a Bruning passou por um período financeiramente difícil, onde muitos dos investimentos realizados precisaram ser revistos. Mesmo assim, o desenvolvimento de gestores não foi descontinuado, e internamente foram realizados módulos online focados nas competências essenciais para lidar com momentos de crise. (Figura 8 - Módulos PDL Cri[s]je).</li> </ul>

Figura 6 – Programas de Desenvolvimento de Lideranças Táticas e Operacionais

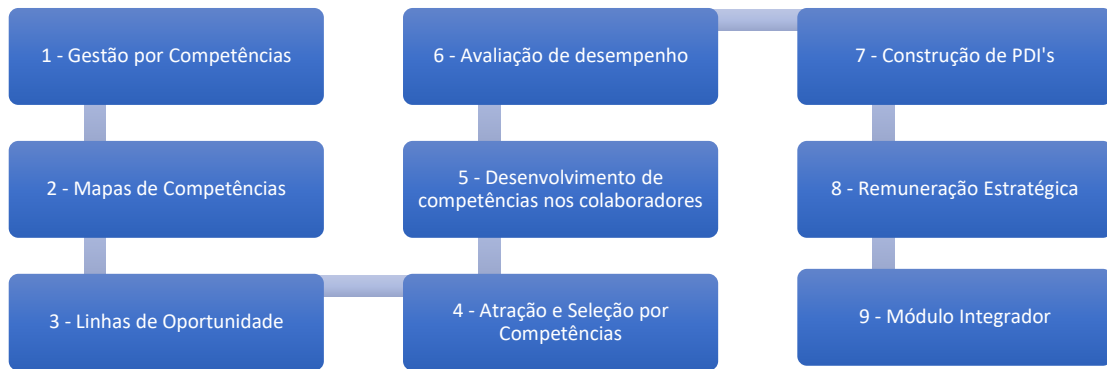


Figura 7 – Módulos Capacitação Metodológica MOVA

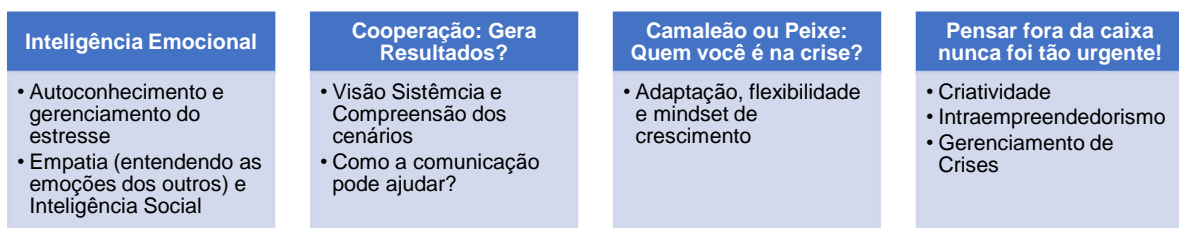


Figura 8 – Módulos PDL Cri[s]je

## Incentivos Educacionais

A Bruning acredita que o investimento em educação e o desenvolvimento de novas competências de seus colaboradores é ponto chave para um crescimento sustentável da organização. Temos a certeza de que somente com educação é que conseguimos gerar gente boa. Dessa forma, desde 2012, contamos com o programa de incentivo educacional, o qual existe com o propósito de aproximar e incentivar os colaboradores Bruning a buscarem instituições de ensino de nível técnico, graduação, pós-graduação, bem como escolas de idiomas, para desenvolverem competências essenciais para a atuação diária de cada profissional.

O patrocínio dessas bolsas funciona através de processos semestrais para a seleção dos incentivados, seguindo a política de aporte da Bruning. Com o passar dos anos e a notória evolução do nível de escolaridade de nossos colaboradores, foi possível expandir o leque de parceiros na jornada de evolução da qualificação de nossos times. Atualmente, contamos com alunos em 14 instituições diferentes de

ensino, as quais obtiveram nos últimos anos uma média de R\$ 600.000,00 investidos por parte de nossa empresa, o que pode ser visualizado no gráfico abaixo:

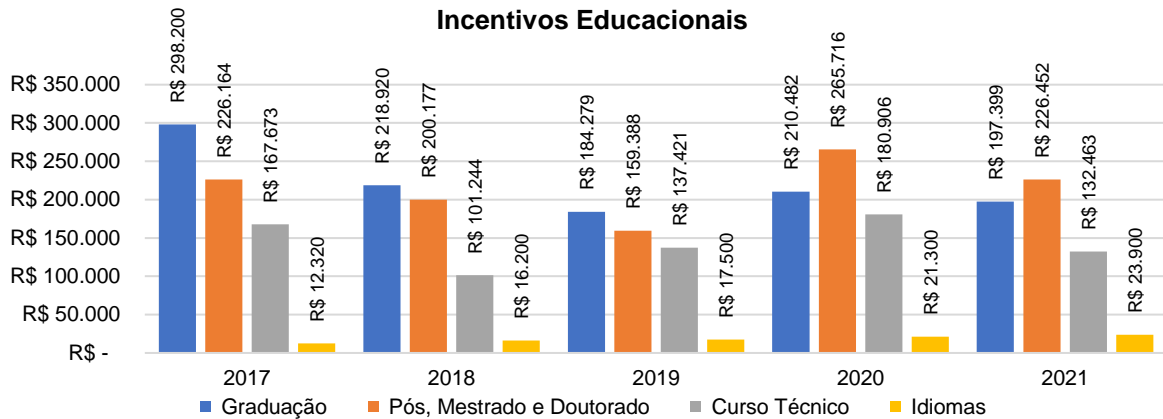


Gráfico 2 – Investimento com Incentivos Educacionais

## RESULTADOS

Os resultados da implementação do Centro de Treinamento e seus pilares de educação corporativa são expressivos e importantes para a Bruning. Em nosso BSC a atração, retenção e desenvolvimento de “gente boa” são a base para o alcance dos demais objetivos estratégicos, como a melhoria da eficiência organizacional, o crescimento com os clientes e o aumento das margens. Pode-se dizer que a melhoria do resultado ao longo dos anos está relacionada diretamente aos grandes investimentos feitos em educação.

O nível de atendimento da escolaridade mínima exigida pela empresa teve um aumento de 36,75%, saindo de 7,34% de pessoas com apenas ensino fundamental para 4,38%, devido às parcerias com o Sesi em relação ao EJA. Ao mesmo tempo, houve também o aumento de 19,38% no índice de pessoas com ensino superior ou pós-graduação desde 2020. A qualificação básica (referente aos requisitos técnicos de treinamento) subiu de 55% em 2018, primeiro ano em que foi mensurada, para 85% em 2022, mesmo com o aumento dos requisitos e exigências dos clientes.

A qualificação é parte fundamental do principal indicador de Gestão de Pessoas da empresa que é o Engajamento. Este, teve um salto desde que foi mensurado pela primeira vez em 2014, evoluindo de 43% para 81% em 2018, mantendo-se em 80% em 2020, mesmo em meio à pandemia da COVID-19. Nos tópicos específicos referentes à satisfação do colaborador com os treinamentos fornecidos pela empresa e em relação à gestão de pessoas por parte das lideranças, também foram obtidos resultados expressivos conforme demonstrados no gráfico abaixo:

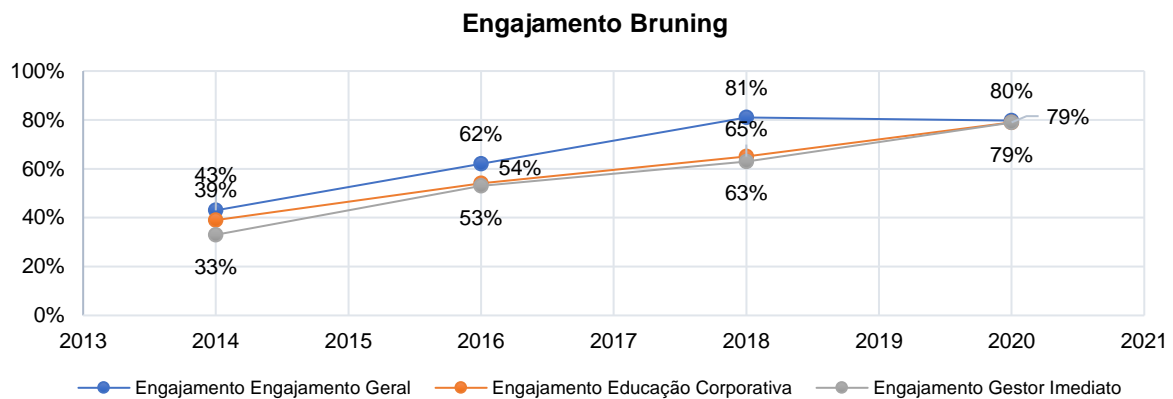


Gráfico 3 – Indicadores de Engajamento

Internamente, com o intuito de medir a qualidade dos processos e serviços ofertados pelo Centro de Treinamento, na busca pela melhoria contínua, foi realizada uma pesquisa de satisfação junto aos gestores, questionando o quanto o CTB é útil e eficaz para os processos de produção Bruning. Tivemos um resultado muito positivo quando tabulamos os dados finais, chegando a um nível de satisfação de 95%.

Os resultados organizacionais corroboram com as percepções de eficácia do Centro de Treinamento por parte dos gestores, uma vez que a empresa avançou em produtividade e em qualidade. O indicador de Custo de Não Qualidade, que engloba o sucateamento, as devoluções dos clientes e os custos logísticos envolvidos na produção de peças com defeitos, diminuiu drasticamente nos últimos anos. A produtividade, que pode ser mensurada por meio do indicador do Custo de Mão de

Obra também teve avanços importantes. A Bruning conseguiu aumentar significativamente a Receita Líquida, sem elevar os custos relacionados à Mão de Obra, o que demonstra uma maior capacidade produtiva da força de trabalho. Os resultados mencionados acima, podem ser verificados nos gráficos abaixo:

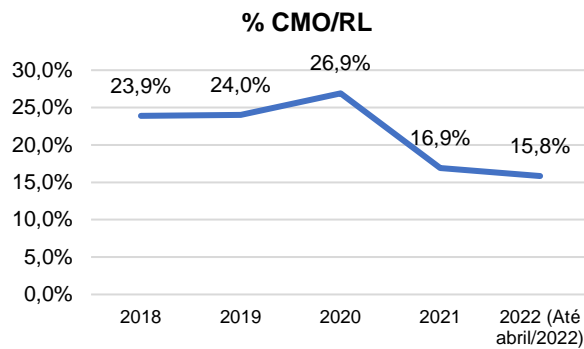


Gráfico 4 – % Custo Mão Obra/Receita Líquida

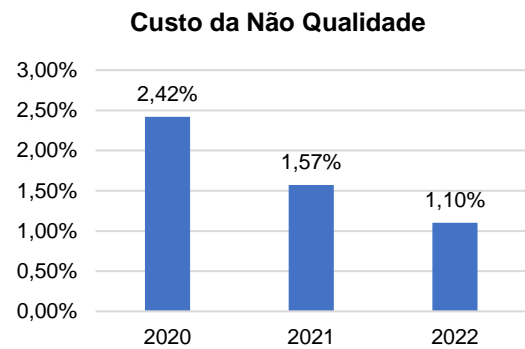


Gráfico 5 – Custo da Não Qualidade

A evolução dos resultados Bruning gera prosperidade para todos. No âmbito empresarial, o resultado financeiro foi maximizado, e para as pessoas, se refletiu no PLR (Programa de Participação nos Lucros e Resultados) recorde em 2021: uma distribuição de mais de R\$ 20 milhões, ou, 2,7 folhas de pagamento por colaborador.

## CONCLUSÃO

Em nosso manifesto cultural declaramos que acreditar é o primeiro passo para transformar sonhos em realidade. O Centro de Treinamento Bruning é resultado do sonho de um grande empreendedor, Sr. Ingomar Brune, que ao conhecer o que outras organizações faziam em termos de qualificação ao redor do mundo, escolheu construir o Centro de Treinamento Bruning. Criado com o intuito de ser um diferencial competitivo para o negócio, sustentando o crescimento da organização, o CTB teve papel fundamental no desenvolvimento da Bruning em seus 8 anos de existência.

Os programas e iniciativas desenvolvidos nesse período representam um valor monetário significativo investido em educação corporativa, porém, o maior valor

gerado não é mensurável. Na Bruning acreditamos que o investimento em educação é o caminho para uma sociedade melhor, muito além dos resultados de negócio que geramos. Em nossos valores temos como premissa fundamental a geração de resultados por meio das soluções que proporcionamos aos clientes. Sabemos, porém, que nosso valor pessoas é o que conecta e move todas as nossas ações, logo, investir em sua qualificação é o que garantirá nossa continuidade.

O CTB é uma área consolidada e muito reconhecida em nossa organização e comunidade, e, temos certeza de que queremos continuar escrevendo a história dessa trajetória de sucesso nos próximos anos. Em 2022 seguiremos buscando soluções inovadoras e alinhadas às necessidades do negócio: um novo ciclo da Escola de Líderes, Programa de Desenvolvimento de Gestores focado no desenvolvimento do autoconhecimento e resiliência, gamificação, novas tecnologias para ensino assíncrono, revisão dos programas focando na melhor experiência do colaborador, novas parcerias com universidades para o fomento da pesquisa e inovação e para além dos portões da Bruning, projetos de articulação com o município para o fortalecimento da educação de base.

Acreditamos que formar e desenvolver “gente boa”, além de desempenhar um papel fundamental no atingimento de nossas metas de qualidade, pontualidade e produtividade, proporciona crescimento profissional e pessoal a todos. Pessoas conectam-se à tecnologia por meio da educação, e é isso que gera prosperidade!

## **BIBLIOGRAFIA**

JEFFERSON, Andrew; WICK, Calhoun; POLLOCK, Roy. **6ds – As seis disciplinas que transformam educação em resultados para o negócio**. Editora Évora, 2011.

KULKARNI, Pallavi P. A literature review on training & development and quality of work life. *Researchers World*, v. 4, n. 2, p. 136, 2013.

RIGOBELLO, J., L., BERNARDES, A., MOURA, A., A., ZANETTI, A., C., B., SPIRI, W., C., GABRIEL, S., C. **Estágio curricular supervisionado e o desenvolvimento das competências gerenciais: a visão de egressos, graduandos e docentes.**

Escola Anna Nery, ed. 22, v.2, 2018.

SAL, Abdulraheem; RAJA, Mohammed. The impact of training and development on employees performance and productivity. International Journal of Management Sciences and Business Research, v. 5, n. 7, 2016.

TARAPANOFF, Kira; ALVARES, Lillian. Educação corporativa. In: CONGRESSO IBEROAMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. 2006. p. 59-70.

## **INFORMAÇÕES DOS AUTORES**

### **Matheus Henrique da Silva**

Assistente de Recursos Humanos atuante em Educação Corporativa desde 2017, Técnico em Mecatrônica, e estudante de Engenharia de Produção.

### **Mathias Holzschuh Melchior**

Supervisor de Recursos Humanos. Engenheiro de Produção com MBA em gestão empresarial e especialização em andamento em Relações Sindicais.

### **Paula Carolina Mattos**

Especialista de Recursos Humanos, com especialização em Dinâmica dos Grupos, MBA em Gestão Engenharia de Produção e, mestranda em Administração pela IMED.