

Educação Corporativa:

desenvolvendo pessoas e
potencializando resultados
nas empresas InBeta em
tempos de pandemia.



**Top Ser Humano
ABRH-RS 2022**

**Categoria Organização
Modalidade Enfrentamento da
Crise gerada pelo Coronavírus
INBETTA S/A**

Alex Rinaldo Dias Feltes
Ana Paula de Oliveira Moraes
Cristine Lionello de Santis
Eliane Mota
Elisangela Silva de Souza
Marco Antonio Pozzebon
Murilo Henrique da Silva Stieler
Rita Mariel Pietrovski

InBeta 



ÍNDICE

SINOPSE

1. INTRODUÇÃO | **01**

2. EDUCAÇÃO CORPORATIVA INBETTA | **01**

2.1. TREINAMENTOS INCOMPANY ON LINE PARA ATENDER AO LNT | **01**

2.2. DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS, EVOLUÇÃO CONTINUADA | **02**

2.3. IDIOMAS COMO FERRAMENTA NA EXPANSÃO DE NEGÓCIOS | **03**

2.4. TREINAMENTO OPERACIONAL | **04**

2.5. TREINAMENTOS OBRIGATÓRIOS, PRESERVANDO VIDAS E
ATENDENDO A LEGISLAÇÃO | **06**

2.6. PLATAFORMA EAD, ALAVANCANDO DESENVOLVIMENTO
NO AMBIENTE VIRTUAL | **07**

2.7. INTEGRAÇÃO DE NOVOS PROFISSIONAIS, ACOLHIMENTO E
CULTURA ORGANIZACIONAL | **09**

2.8. PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE USUÁRIOS CHAVE,
OS SAMURAI DA INBETTA | **10**

2.9. PROGRAMAS PARTICIPATIVOS, O PROTAGONISMO COMO
FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO | **12**

RESULTADOS | **14**

CONCLUSÃO | **16**

BIBLIOGRAFIA | **17**

INFORMAÇÕES DOS AUTORES | **18**





SINOPSE

Na InBeta, os valores Disposição para Aprender e Foco em Resultado serviram como estímulo para a busca de alternativas relacionadas a formação das pessoas em um contexto de pandemia.

Em uma realidade de 9 empresas e 3.000 profissionais, criamos ações de desenvolvimento que atenderam aos protocolos, e permitiram acesso aos conhecimentos necessários para execução das atividades.

Investimos na plataforma EAD InBeta, com um crescimento de 25% na conclusão de curso, 100% dos Programas de Desenvolvimento de Lideranças e cursos *In company* foram realizados on line, mantivemos as formações e reciclagens de treinamentos de exigência legal, além disso capacitamos um grande número de novos profissionais.

Realizamos em 2020, uma média de 46 horas de treinamento por profissional e em 2021, 55 horas, média bem acima do realizado na indústria brasileira.

Considerando a aplicabilidade dos programas de desenvolvimento, no Item “Consigno aplicar os conhecimentos desenvolvidos nos programas de Treinamento e Desenvolvimento”, na Pesquisa de Clima de 2021, alcançamos uma favorabilidade de 94,6%. Percepção que confirma ganhos efetivos para pessoas e negócio a partir da Educação Corporativa.

Trabalhamos para dar sustentação aos recordes de produção e venda. Crescemos em faturamento 27% em 2020 e 52% em 2021 em comparação com 2019. Além disso, aumentamos o quadro em 27,6%, para atender clientes e consumidores com os itens essenciais que produzimos.

Como equipe de RH, aprendemos, fomos criativos e inovamos diante de uma realidade que exigiu adaptação, capacidade de correr risco e persistência para buscar a melhor solução.





1. INTRODUÇÃO

O case tem por objetivo apresentar as estratégias e práticas de educação corporativa desenvolvidas pela equipe de Treinamento & Desenvolvimento (T&D) da InBeta durante a pandemia. Relata as adaptações realizadas para continuar desenvolvendo pessoas e agregando valor aos negócios. Descreve a experiência nas empresas, que por estarem vinculadas a produtos essenciais, necessitaram cumprir com os protocolos de prevenção ao COVID-19, mantendo a performance dos profissionais, além de atender altos volumes de produção e crescimento de vendas.

Com o desafio de atender equipes tanto em trabalho presencial quanto em trabalho remoto buscamos novas ferramentas e metodologias bem como adaptamos as que já utilizávamos. Investimos em atividades on line para realização de formações de lideranças e demais profissionais, implementamos novas formas de realização de treinamentos obrigatórios, reduzimos o número de participantes em turmas, individualizamos o treinamento operacional, grandes eventos de desenvolvimento aconteceram via plataformas EAD, transmissões via youtube. Potencializamos o EAD InBeta, aumentando o número de cursos, usuários, acessos e certificações. Criamos jornadas para públicos específicos voltados para aspectos de desenvolvimento comportamental, cultura organizacional e conteúdos técnicos.

2. EDUCAÇÃO CORPORATIVA INBETTA

2.1. TREINAMENTOS INCOMPANY ON LINE PARA ATENDER AO LNT

A InBeta sempre priorizou o desenvolvimento dos seus profissionais e acredita que este é o caminho para manter um time forte diante de cenários desafiadores. Desde o início da Pandemia a área de T&D procurou, incansavelmente, alternativas que buscassem manter e até mesmo fortalecer seus programas. Treinamentos que eram realizados somente na modalidade presencial foram desenvolvidos em parceria com fornecedores, para continuidade na modalidade online (ANEXO 1).





Fornecedores e parceiros que encontraram dificuldades em se adaptar a este novo formato foram orientados e treinados por nós, novas parcerias foram consolidadas e novas ferramentas foram inseridas com um único objetivo: continuar proporcionando aos nossos profissionais a capacitação necessária para o seu desenvolvimento e, conseqüentemente, o crescimento da empresa.

Como assegura Madrugá (2017), pode-se afirmar que treinamento é um investimento da empresa com potencial de tornar os funcionários mais capazes de alcançar o desempenho necessário para atingir os objetivos organizacionais.

Mesmo diante deste cenário tão desafiador, nos fortalecemos e consolidamos oportunidades na modalidade virtual, incluindo profissionais que residem e trabalham em todo o país em nossos treinamentos antes realizados somente na Matriz em Esteio-RS. É possível visualizar todas as oportunidades de treinamentos incompany online desenvolvidas pela InBeta em 2021 no ANEXO 1.

2.2. DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS, EVOLUÇÃO CONTINUADA

A Academia de Líderes, programa voltado para nossas lideranças intermediárias, também retomou suas atividades em 2021 a todo o vapor e em formato 100% online com os módulos: Estratégia e Visão de Negócio, Análise Financeira, Gestão de Projetos e Efetividade Profissional e Criatividade. Dar continuidade a essa iniciativa foi muito importante para a InBeta, pois sabemos que nossos líderes enfrentaram um contexto diferente, sendo ainda mais necessário investir no desenvolvimento deles. Em 2020, propomos atividades extras na modalidade online com os temas: “A Cultura da Performance Sustentável” e “Liderança na Era da Complexidade: Do líder herói ao orquestrador”, os quais enriqueceram ainda mais o programa. (ANEXO 2)

Além da Academia e diversos cursos Incompany, a InBeta investiu em ações diversificadas para nossos líderes estarem em desenvolvimento contínuo, mesmo no formato online. Em 2021, o investimento na formação das lideranças ocorreu com participações em diferentes atividades de desenvolvimento como: 2 turmas do “Ciclo de Gestão de Pessoas InBeta”, programa interno que conta com diversos módulos com a finalidade de instrumentalizar as lideranças para a eficácia dos seus processos de gestão de pessoas. Este conteúdo



foi transformado em um curso na plataforma EAD InBeta; 1 turma do curso “Feedback como Ferramenta de Desenvolvimento Profissional”; 2 turmas do curso “Liderança e Inteligência Emocional”; 2 turmas do curso “Liderança para Resultados”, apresentando técnicas e métodos para execução de suas atividades com foco na melhoria contínua e no aperfeiçoamento das pessoas. Após a realização do curso, as lideranças tiveram como atividade relacionar os 10 principais aprendizados para apresentação a sua liderança e RH, bem como um acompanhamento foi realizado após 6 (seis) meses da data da primeira apresentação. Todas as reuniões foram realizadas em formato online. Além disso, proporcionamos uma jornada de 16 cursos através da Plataforma EAD InBeta (ANEXO 3) que dá acesso a procedimentos e informações fundamentais para que a gestão do líder esteja alinhada com a cultura e políticas da InBeta e Coachings, utilizados em momentos de transição de carreiras, desenvolvimento de potencial para cargos de liderança, desenvolvimento de habilidades, transformação e mudança. No ano de 2020 / 2021 realizamos 19 coachings totalizando 163 horas.

2.3. IDIOMAS COMO FERRAMENTA NA EXPANSÃO DE NEGÓCIOS

Na InBeta sempre tivemos a preocupação com a internacionalização, e nesse quesito o aprendizado em idiomas é fundamental para que isso ocorra. Nos anos de 2020 e 2021 não foi diferente, ofertamos o estudo dos idiomas inglês e espanhol aos profissionais que tinham essa necessidade.

As turmas que eram feitas apenas de modo presencial em parceria com a Universidade do Vale do Rio dos Sinos passaram a ser 100% online através da ferramenta Teams, com professores ao vivo uma vez por semana em horário preestabelecido (ANEXO 4). O profissional Douglas Schuster Prodanov, contribui: “As aulas de espanhol têm sido excelentes! Quando começaram em estilo home-office ano passado, suspeitávamos que a iteratividade não seria tão boa quanto na aula presencial. Porém, fomos surpreendidos, pois o uso de ferramentas como o Teams e outros materiais de apoio tem ajudado muito nas aulas. Através do relato do profissional mencionado conseguimos validar a importância de termos mantido as nossas atividades de estudos do idioma mesmo durante um período tão desafiador.



Além disso é importante mencionar que mesmo antes da pandemia a InBeta já estava procurando boas práticas de gestão de idiomas, chegando a fechar contrato em maio de 2020 com a escola de idiomas Open English, 100% online, disponível 24 horas por dia e 07 dias por semana, com professores americanos ao vivo e com aulas particulares e em grupo, no intuito de atender ainda mais as necessidades de seus profissionais e estratégias de negócio. A seguir, podemos conferir o depoimento do profissional Darlan de Mello que menciona sobre sua participação na plataforma da Open English: “O curso Open English proporciona um aprendizado diferenciado porque tem uma flexibilidade de horários. Minha indicação é iniciar cada nível pelas lições, assim amplia o vocabulário, intercalando com os exercícios e aulas particulares (quando possível).”

Tivemos duas frentes de trabalho desenvolvidas, uma com a universidade e outra com a escola de idiomas. No ANEXO 5 é possível conferir o número de alunos participantes nas turmas de idiomas nos anos de 2020 e 2021.

2.4. TREINAMENTO OPERACIONAL

Com o desenvolvimento contínuo da tecnologia, gestores de empresas estão atentos ao aperfeiçoamento de seus profissionais em relação a operação de máquinas e equipamentos, manter o time treinado e capacitado, aumenta a produtividade e a qualidade dos produtos, sustentando sua competitividade no mercado.

O treinamento operacional vem se mostrando muito importante na InBeta, visto como parte estratégica do negócio. Outro benefício para a empresa é a retenção de talentos, que possibilita o desenvolvimento de carreira e a conquista de cargos com maiores responsabilidades e melhor remuneração.

Os colaboradores, ao perceberem os resultados promovidos pelo treinamento, querem continuar a fazer um bom trabalho. Há, também, o interesse no investimento na própria carreira e desenvolvimento individual, que são favorecidos com treinamentos corporativos.

O Treinamento Operacional é responsável pela adaptação, desenvolvimento contínuo e gradativo dos profissionais da InBeta, com base em padrões estabelecidos,



considerando a individualidade das pessoas através de treinamentos específicos das atividades referentes aos processos operacionais e visam capacitar e habilitar os mesmos a poderem atender as demandas de fabricação dos produtos.

Para atender essa necessidade os setores de treinamento operacional contam com uma gestão do setor e com instrutores especialistas capacitados para ministrar os treinamentos teóricos em sala e práticos diretamente no local de trabalho.

Os treinamentos operacionais são realizados utilizando para sua padronização e segurança manuais de equipamentos, instruções de trabalho procedimentos operacionais e são desenvolvidos através de técnicas de demonstração, trabalhando conhecimentos, habilidades e atitudes dos profissionais perante máquinas, equipamentos e processo com foco na padronização da operação e na garantia da qualidade.

O primeiro contato do profissional com a empresa, é através da integração, onde o setor é responsável pela apresentação da empresa através do módulo institucional de forma Corporativa. Na sequência, temos um momento de integração na Unidade de negócio, onde são apresentadas as práticas e atividades operacionais específicas de acordo com cada função.

No dia seguinte, o profissional é recebido pela equipe de instrutores da unidade de negócio a qual foi contratado. Neste momento o profissional é preparado para um primeiro contato às suas atividades, ao qual chamamos de Introdução ao Local de Trabalho.

De acordo com Chiavenato (2009, p.389), “[...] o treinamento é o processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimento, habilidades e competências em função de objetivos definidos”.

Devido aos afastamentos preventivos decorrentes de sintomas da covid, quando um profissional apresentava algum sintoma gripal, outro profissional já treinado precisava substituí-lo rapidamente, dessa forma, os treinamentos operacionais precisaram ser intensamente disseminados, para que houvesse uma maior polivalência entre



profissionais e eliminassem os pontos de vulnerabilidade do funcionamento de máquinas e equipamentos da área industrial a fim de garantir os níveis de produção requeridos.

O desenvolvimento das pessoas, é acompanhado através de uma matriz de capacitação, onde ela tem o objetivo de mapear as habilidades necessárias para cada função, nela visualizamos as oportunidades de treinamentos, e os níveis de desenvolvimento dos profissionais.

Para facilitar a gestão a vista do setor industrial, esses treinamentos são disponibilizados numa matriz impressa que fica disposta num quadro informativo (ANEXO 6) assinalando o equipamento, máquina e processo em que o profissional foi treinado e está apto a operar ficando de forma visual para o gestor do setor a abrangência (polivalência do profissional) e cobertura (máquinas, equipamentos e processos).

Outro ponto a destacar foi que devido ao acréscimo de vendas no período da pandemia por fabricarmos produtos considerados essenciais foram contratados cerca de 1300 novos profissionais para atender os diferentes turnos de trabalho e tiveram que ser treinados e acompanhados pelos instrutores de treinamento operacional de forma a garantir a demanda de produção. Os treinamentos executados nos postos de trabalho precisaram ser repensados nesse período, normalmente executados em grupos, ocorreram de forma individualizada e personalizada seguindo os protocolos de saúde e segurança.

2.5. TREINAMENTOS OBRIGATÓRIOS, PRESERVANDO VIDAS E ATENDENDO A LEGISLAÇÃO

Os treinamentos obrigatórios, determinados pelas normas regulamentadoras (NR's), foram repensados para o momento de pandemia. Para dar continuidade nas capacitações dos seus profissionais, a InBeta adotou várias medidas e precauções contra a Covid19, permitindo a continuidade nos treinamentos ao mesmo tempo em que zelávamos pela saúde, segurança e bem-estar de todos treinandos.

Ao todo, nos anos de 2020 e 2021 foram realizadas a conclusão de mais de 1600 capacitações (ANEXO 7) com investimentos superiores a R\$ 250.000,00.





Para alcançarmos estes números, foi necessária muita disposição para pensar maneiras diferentes na realização dos treinamentos, mantendo em paralelo a atenção nas regulamentações da vigilância sanitária que se alteravam constantemente. Mudanças e adaptações que nos fazem sentir orgulho de um de nossos valores: “disposição para aprender”.

Passamos por mudanças nas mais diversas fases dos treinamentos, como: Aumento no número de turmas em 84% em relação ao ano anterior, reduzindo para 5 o número máximo de profissionais por treinamento; Aulas teóricas realizadas com somente um profissional por sala, com o professor de modo remoto; Práticas realizadas em duplas ao invés de grupos; Kit covid (organizador com borrifador com álcool e pano para limpeza) disponibilizado para o instrutor, para a higienização de cada equipamento após o uso; Formação dos profissionais da CIPA na plataforma EAD; Aplicação da certificação de conhecimento, excluindo a necessidade de aulas teóricas para as reciclagens de NR11.

Medidas estas que foram percebidas por nossos profissionais na pesquisa contexto realizada em 2020 e publicada na revista conexão InBeta, conforme gráficos que constam no Anexo 8.

2.6. PLATAFORMA EAD, ALAVANCANDO DESENVOLVIMENTO NO AMBIENTE VIRTUAL

O contexto resultante das transformações pós pandemia com certeza ainda serão mensurados e aprofundados ao longo do tempo, mas é inevitável observarmos os impactos imediatos que a pandemia do coronavírus trouxe em nossas vidas pessoais e profissionais. Segundo pesquisa Panorama do Treinamento no Brasil (14ª edição), a indústria foi o setor que mais investiu em T&D, com maior número de universidades corporativas, entretanto com pequeno número em horas de treinamento na modalidade EAD. Na InBeta nossa realidade não era diferente, mesmo com uma plataforma de ensino a distância desde 2015.

Com a pandemia do coronavírus, utilizamos de estratégias para alavancar a participação dos profissionais em plataformas EAD, uma delas foi a adaptação da Semana de Prevenção de Acidentes – SIPAT onde tanto os profissionais home office



como presenciais do ambiente fabril puderam assistir as palestras no ambiente virtual do Sesi, impactando os profissionais das unidades de Pernambuco e Araçariguama que também foram incluídos nas iniciativas de prevenção a acidentes. Em 2020, os dados de participações fecharam em 965, já em 2021, aperfeiçoamos as nossas estratégias de comunicação, usando a nossa intranet, informativos via e-mail e publicação em nossa revista interna, além da utilização da nossa própria plataforma de educação à distância, que nos levou ao número de 1.332 participações.

Podemos também citar, a nossa Semana da Inovação e Excelência, que se trata da mostra das melhores ideias e projetos apresentados pelos profissionais durante o ano corrente, além de palestras que incentivam a criatividade e integração de todas as unidades de negócio. Este evento era realizado presencialmente nas dependências da empresa e possuía um número limitado de participantes em virtude do espaço. Com a crise sanitária do coronavírus, nos adaptamos e permanecemos fazendo o evento de modo virtual. As palestras foram desenvolvidas em formato de vídeo e a mostra de ideias e projetos em formato de banner web e disponibilizado por todos os profissionais. Este conteúdo permanece disponível para acesso na plataforma de educação à distância até os dias atuais, e os profissionais podem acessar conforme sua disponibilidade. Até abril de 2022 o número de visualizações tanto nas palestras quando na mostra de ideias era 1604 participações.

Para contribuir na conscientização de prevenção ao coronavírus, foi desenvolvido em parceria com a área de comunicação interna, um vídeo com orientações referente aos cuidados que a empresa estava tomando e dicas para os profissionais preservarem a sua saúde. Este material foi disponibilizado na plataforma de educação à distância, para novos profissionais e profissionais que já atuavam na empresa, onde até março de 2022, tivemos um número de 745 participações.

Outros cursos foram inseridos na plataforma com o intuito de suprir algumas demandas e atender os novos formatos de trabalho (híbrido e teletrabalho), entre eles os cursos: Gestão de Conflitos e Comunicação Não Violenta; Ergonomia no Home Office; Gestão de Finanças Pessoais e Inovação e Criatividade no Trabalho.



Treinamentos presenciais foram adaptados para a modalidade a distância. Houve disponibilização de novos treinamentos na plataforma EAD e treinamentos online. Com isso o índice de participação dos profissionais nesta modalidade que era de 47% em 2019 passou para 62% em 2020 e se manteve em 63% em 2021.

Valida-se a educação à distância nas empresas InBeta com significativa evolução durante a pandemia e por força das ações já apresentadas, demonstrando que essa modalidade de ensino vem ganhando seu espaço no ambiente corporativo.

2.7. INTEGRAÇÃO DE NOVOS PROFISSIONAIS, ACOLHIMENTO E CULTURA ORGANIZACIONAL

O Programa de Integração tem o objetivo de adaptar o novo funcionário e facilitar o processo de socialização no qual iniciará suas atividades profissionais, conforme Boog (2008). Desta forma, podemos dizer que a Integração nada mais é do que as boas-vindas da empresa aos novos profissionais. Ela tem como objetivo acolher, integrar, ambientar e criar uma conexão entre eles e a cultura da empresa.

Com o crescente cenário da pandemia do coronavírus, o processo de integração acabou tornando-se um dos desafios para o RH, principalmente devido a necessidade do distanciamento físico. Na InBeta, ela acontecia totalmente de forma presencial para todos os profissionais da matriz assim como para profissionais da área comercial de outros estados, e geralmente em grandes grupos.

Foi necessário pensar em novas soluções rapidamente e nos adaptar para garantir a continuidade dos negócios. Assim, as integrações para os profissionais da matriz foram adaptadas e passaram a ocorrer paralelamente nas salas disponíveis na empresa, com número limitado de pessoas em cada uma delas, adequação aos protocolos de segurança, e todas conectadas através da ferramenta teams com o profissional do RH responsável por cada módulo da integração (ANEXO 9).

Quanto aos profissionais da área comercial de outras regiões, a integração foi adaptada ao formato on line e realizada individualmente.





E para que todos os profissionais admitidos estivessem alinhados em relação as mudanças e adaptações que ocorreram na empresa, e não houvesse ruídos de comunicação, foi desenvolvido e incluído no conteúdo da Integração, um vídeo com orientações sobre os novos protocolos de segurança e higiene na InBeta (ANEXO 10).

2.8. PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE USUÁRIOS CHAVE, OS SAMURAI DA INBETTA

Em 2010, quando foi implantado o novo software de gestão SAP, surgiram os primeiros usuários chaves na InBeta. Os Samurais, como estes são chamados desde 2014, são profissionais de referência nas áreas que atuam e contribuem para melhoria nos processos e sistemas utilizados.

Percebendo a importância da contribuição destes profissionais e a necessidade de mantê-los vinculados aos objetivos relacionados a atividade dos usuários chave de forma contínua, foi desenvolvido o Programa Samurais, onde a cada ano são definidas atividades específicas que visam o desenvolvimento destes para a melhoria das suas entregas. Desta forma, transformamos uma prática de implantação de sistema, em um programa de desenvolvimento, que dissemina conhecimento, identifica talentos e promove crescimento profissional, agregando valor na carreira destes profissionais.

Para valorizar esta equipe de alta performance, o programa busca o aperfeiçoamento comportamental e técnico, bem como uma visão de negócio como um todo e não somente da sua área de atuação.

Milkovich e Bourdreau (2010) conceituam “treinamento como sendo um processo sistematizado com o intuito de promover a aquisição de habilidades, regras e atitudes resultando numa melhor adequação entre as características dos colaboradores e as exigências diante de sua função.”

Um dos valores das empresas InBeta é a disposição para aprender. No caso dos Samurais, estão alinhados com este valor, tanto na participação de treinamentos, quanto no desenvolvimento de conteúdo para facilitar o aprendizado de outros colegas, conforme depoimento da Samurai Ana Paula Chagas:

“Durante a pandemia foi bem importante podemos contar com os treinamentos virtuais disponibilizadas pela InBeta para continuarmos o processo de desenvolvimento de aprendizagem que o Programa Samurais sempre proporcionou. Consegui me manter atualizada através dos treinamentos que recebi e atualizar meus colegas com os treinamentos que ministrei virtualmente durante o período de isolamento social. Com a empresa aliando educação e tecnologia, foi possível dar continuidade sem prejudicar nosso desenvolvimento.”

Após o início da pandemia, com a incerteza de quando tudo iria se normalizar, houve a necessidade de buscar por novas alternativas e continuar treinando esta equipe de 54 Samurais no ambiente remoto. Mantivemos as atividades de desenvolvimento, com algumas adaptações aos modelos de ensino, como a substituição de treinamentos presenciais por virtuais com a utilização de ferramentas como Teams, Zoom, entre outras. Além disso, foi possível proporcionar aos usuários chave sediados em SP e PE, a participação e acesso aos mesmos conteúdos proporcionados aos usuários chaves da matriz. Através deste modelo, conseguimos alguns benefícios, tanto para os profissionais quanto para a empresa. Além da redução de custos financeiros para empresa como deslocamento (passagens, estadias, taxi, ...) e com despesas com o próprio curso (instrutor, coffee break), tivemos um ganho no tempo de deslocamento dos profissionais das outras unidades, eliminando atrasos e aumentando o índice de participação nos treinamentos.

Neste período, também tivemos 25 novos profissionais que iniciaram suas atividades como Samurais e participaram além dos treinamentos obrigatórios disponíveis na plataforma EAD, de cursos exclusivos e customizados para este grupo, que abordaram temas importantes que foram adaptados para o formato on line (ANEXO 11). Estes cursos serviram como base para os projetos que os Samurais participaram durante este período de pandemia, auxiliando nas suas entregas, bem como no desenvolvimento de competências comportamentais.





Outras atividades dos Samurais também foram adaptadas para o formato on line, como a realização dos eventos anuais (ANEXO 12), que reforçaram os objetivos do programa, reconheceram os usuários mais engajados, apresentaram uma retrospectiva com as realizações e desafios para o ano seguinte, além da avaliação de desempenho dos mesmos. Esta era realizada presencialmente, com apoio de um formulário como ferramenta de avaliação e autoavaliação. Após o início da pandemia, todo o processo de avaliação foi adaptado para o formato virtual, através do Teams, inclusive o feedback e devolutivas para os Samurais.

2.9. PROGRAMAS PARTICIPATIVOS, O PROTAGONISMO COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO

A InBeta possui um conjunto de práticas com o conceito de gestão participativa denominadas Programas Participativos, integrados por Caixa de Sugestões, Times de Melhorias e Semana da Inovação e Excelência que estão sob a responsabilidade da área de T&D, coordenadas pelo Treinamento Operacional (TO).

A caixa de sugestões é um programa que possibilita a apresentação de ideias ou sugestões visando a melhoria contínua, prática essa consolidada nas empresas InBeta onde já é praticada há 20 anos.

Os Times de Melhorias são equipes multidisciplinares com papéis definidos para implementar projetos de melhorias seguindo a metodologia MASP (Metodologia de Análise e Solução de Problemas).

A Semana de Inovação e Excelência é um evento que acontece anualmente e contempla a mostra de ideias e projetos implementados.

Nessa semana os profissionais apresentam suas ideias e projetos de forma presencial além de participarem de palestras de inovação. Devido a pandemia as palestras foram gravadas em vídeo e a mostra de ideias em formato de banner de apresentação, ambas disponibilizadas na plataforma EAD InBeta, proporcionando assim a oportunidade de transmissão e participação pela primeira vez para os profissionais que trabalham em unidades fora do estado.



Em 2021 o encerramento da semana de inovação e excelência contemplou os anos de 2020 e 2021, foi efetuado de forma híbrida com os profissionais premiados participando em formato presencial e os demais puderam acompanhar numa transmissão ao vivo pelo canal do Youtube da empresa, proporcionando um momento de reconhecimento para todos os profissionais.

As reuniões de alinhamentos desses programas, como avaliações de comitê, implantação e viabilidade, reuniões de times passaram a ocorrer de forma on-line, através da plataforma Teams e incentivamos o uso do formulário eletrônico disponível na Intranet para os profissionais em teletrabalho.

Líderes de times de melhorias receberam treinamentos de utilização de ferramentas da qualidade através da metodologia MASP em formato online através do Teams.

Durante os anos de 2020 e 2021 não tivemos interrupções nos Programas Participativos, realizamos as adaptações citadas anteriormente, fizemos melhorias com evoluções significativas nas políticas e crescemos em indicadores muito importantes.

O percentual de ideias implementadas chegou à marca recorde de 52% em 2021 como número de 2993 ideias cadastradas e 1548 ideias implementadas, sendo que no ano de 2020 foi de 50% com o número de 2126 ideias cadastradas e 1063 ideias implementadas. E os ganhos financeiros obtidos com os projetos implementados pelos Times de Melhorias chegou a R\$ 4.191.059,00 em 2021, já em 2020 foi de R\$ 1.845.084,00, o que reforça a importância da manutenção destes Programas e do engajamento do público interno (ANEXO 13).

Predebon e Souza (2003) consideram que a participação com o foco nos objetivos e na produção faz com que os trabalhadores se interessem cada vez mais pela empresa e, de certa forma, promovam discussões permanentes com a administração, seja diretamente ou por meio de mecanismos representativos. Dessa forma, o sistema participativo contribui para o crescimento da produtividade, maior engajamento e satisfação dos empregados, e melhoria significativa da capacidade de resolver os conflitos de forma construtiva.



RESULTADOS

A Educação Corporativa neste período contribuiu para implantação dos requisitos da Norma SA8000 e CTPAT (Customs Trade Partnership Against Terrorism) Capacitando profissionais, fornecedores e lideranças para a compreensão destes e para o atendimento de formações específicas solicitadas por estes requisitos, garantindo as condições exigidas para o fechamento de grandes negócios com clientes (ANEXO 14).

Nos anos de 2020 e 2021 investimos R\$ 2.300.000,00 em ações de desenvolvimento humano proporcionando aprendizado continuado para todos os grupos de profissionais, desde o treinamento do novo profissional, a formação técnica subsidiada que possibilita acessar as trilhas de carreira das áreas de produção/técnicas, e que possibilitam o desenvolvimento de uma carreira InBeta comprovada pelo número frequente de aberturas de processos de recrutamento interno e promoções.

Capacitamos novos profissionais para atender um aumento de 27,6% do quadro de lotação principalmente nas áreas de manufatura com treinamentos no posto de trabalho garantido a padronização dos processos, a qualidade dos produtos e o desenvolvimento dos profissionais de forma a potencializar seu desempenho (ANEXO 15), minimizar ao máximo o impacto na produtividade e garantir a entrega de produtos aos clientes. Desenvolvemos através do treinamento operacional a polivalência daqueles que já integravam as equipes de forma a ter maior capacidade para substituições nos casos de afastamento preventivo ou confirmado, relacionado a contaminação por COVID. Contribuição essencial para atender o crescimento de faturamento em 27% em 2020 e 52% em 2021 em relação a 2019 com impactos significativos nos volumes de produção.

O contexto restritivo da pandemia não limitou a realização de programas estabelecidos no Levantamento de Necessidade de Treinamento (LNT) e o atendimento do treinamento para formação de novos contratados. Em 2020, realizamos uma média/ano de 46 horas de treinamento por profissional e em 2021, 55 horas, média bem acima do realizado na indústria brasileira, que foi de 24 horas (2020) e 25 horas (2021), conforme a pesquisa Panorama do Treinamento no Brasil.





Na formação de lideranças realizamos 1.932 horas de treinamento nos 5 módulos da Academia de Líderes e trabalhamos com os participantes o início da elaboração do projeto prático (ANEXO 16) com retorno de investimento que cada integrante da academia precisa entregar. Outros 6 programas de desenvolvimento para líderes geraram 2.298 horas com 141 formações. No Programa Liderança para Resultado todos os participantes desenvolveram relatórios dos 10 itens com maior aplicabilidade na sua gestão e apresentaram ao final do curso para seu gestor direto com revisão em 6 meses.

O Programa Gestão em Debate, Temas Atuais e Relevantes foi desenvolvido em 2020 e 2021, voltado para gerentes das áreas industriais de todas as empresas InBeta trabalhando os temas autoconhecimento, equipes de alta performance e mindset e lideranças, com o objetivo de atualização destas equipes e preparação para o contexto vivido. Trabalhado com a aplicação do conceito 70, 20, 10, os módulos foram construídos com um momento de apresentação conceitual, discussão de cases e apresentação de projetos de aplicabilidade, além de um assessment inicial.

Na edição 2021 da Pesquisa de Clima organizacional, no bloco referente a desenvolvimento de pessoas no item “Recebo treinamento adequado para a execução do meu trabalho”, crescemos de 88,3% para 88,7% de favorabilidade e no item “Consigo aplicar no dia a dia os conhecimentos e habilidades desenvolvidas nos programas de treinamento e desenvolvimento”, crescemos de 93% para 94,6% de favorabilidade. Considerando que o total de respondente foi 2.311, portanto 93,3% de profissionais ativos do período, podemos concluir que estamos proporcionando o desenvolvimento necessários aos profissionais e que estes estão efetivamente aplicando o conteúdo aprendido nas suas atividades diárias.

Novas metodologias como scrum e design thinking foram desenvolvidas e aplicadas na prática dos projetos em realização na InBeta.

No ensino a distância, potencializamos a plataforma InBeta, chegamos a 113 cursos disponibilizados, aumentando significativamente o número de temas desenvolvidos nesta modalidade de ensino. Alcançamos o crescimento de 25% na conclusão de cursos.

CONCLUSÃO

As medidas de distanciamento social trouxeram uma série de novas realidades ao cotidiano das empresas e pessoas. Algumas temporárias, outras que vieram para ficar, como o caso da Educação Corporativa, impactada por mudanças aceleradas impostas pela pandemia, passando a priorizar os treinamentos de forma remota.

Na InBeta, o volume de trabalho aumentou, alguns profissionais mudaram o formato de trabalho, foi necessário novos treinamentos, novos equipamentos de proteção e uma nova forma de se comunicar e aprender. O mundo mudou e a maneira de aprender, também. Foi preciso lidar com os desafios e simultaneamente motivar funcionários para os treinamentos on-line, identificar plataformas e ferramentas apropriadas adaptando tudo isso ao nosso orçamento e ao planejamento anual de atividades.

A criatividade e a superação de dificuldades, tornaram a experiência nos anos de pandemia única, desafiadora, mas também produtiva, colocando a educação corporativa e os profissionais que nela atuam, como protagonistas na construção de ações para o desenvolvimento de pessoas e negócios.

Apesar do medo de um novo contexto, da insegurança diante do desconhecido, a equipe de profissionais da InBeta trabalhou incansavelmente para atender as demandas do mercado, preservar a vida e saúde das pessoas e continuar aprendendo em evolução constante.

Ficamos mais fortes, estamos convictos do quanto é possível desenvolver pessoas no ambiente virtual, continuaremos ampliando programas de desenvolvimento on line. Incluímos o uso da modalidade híbrida que associa a experiência presencial e todas as trocas que ela possibilita com a agilidade e a mobilidade que o ambiente virtual nos ensinou ser possível.





Nosso EAD InBeta hoje bem mais robusto, continuará sendo alvo de investimento, incluindo novas jornadas e experiências de gamificação, além de desenvolvermos internamente cursos vamos ampliar a compra de novos títulos buscando a atualização frequente e necessária.

A possibilidade de uso dos recursos on line nas intervenções de treinamento e desenvolvimento passarão a ser analisadas na tomada de decisão sobre como iremos executar cada uma destas ações, sejam elas vinculadas a programas internos, treinamento operacional, atividades incompany, integração, desenvolvimento de lideranças, treinamentos obrigatórios, entre outros.

Aprendemos que em um contexto inesperado, somos capazes de criar alternativas e que estas continuarão construindo novos resultados no pós pandemia.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas, 5ª ed. São Paulo: Campus, 2000.

Recursos Humanos: capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BOOG, Gustavo G. e BOOG, Madalena T. (Coord.) Manual de T&D: processo e operações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008;

MADRUGA, Roberto. Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Admi. de RH. São Paulo: Atlas, 2010.

Pesquisa da 14ª edição 2019/2020 do panorama do treinamento no Brasil;

PREDEBON, E.A. e SOUZA, P.D.B.. As organizações, os indivíduos e a gestão participativa. Curitiba: UFPR. II Seminário CCSA/UNIOESTE – Ciências Sociais Aplicadas na era dos serviços, Cascavel: Anais, 2003.



INFORMAÇÕES DOS AUTORES

- **Alex Rinaldo Feltes**
Graduado em Processos Gerenciais, Pós-graduação em Engenharia de Produção, atua há 16 anos na área de Treinamento e atualmente trabalha como Coordenador de Treinamento Operacional.
- **Ana Paula de Oliveira Moraes**
Graduação em Administração, Pós graduada em Games e Gamificação na Educação, MBA Gestão de Recursos Humanos, atua há mais de 3 anos em RH e atualmente trabalha como Analista RH.
- **Cristine Lionello De Santis**
Graduada em Administração, Pós graduada em Recursos Humanos, atua há mais de 20 anos em RH e atualmente trabalha como Analista de Recursos Humanos na área de Treinamento e Desenvolvimento.
- **Eliane Mota**
Graduada em Pedagogia Empresarial, MBA em Gestão de Pessoas, atua há 16 anos em RH e atualmente trabalha como Analista de RH na área de Treinamento e Desenvolvimento.
- **Elisangela Silva de Souza**
Graduada em Gestão de Recursos Humanos, atua há 12 anos na área de Treinamento e atualmente trabalha com Líder de Treinamento Operacional.
- **Marco Antonio Pozzebon**
Graduado em Gestão da Produção, Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, atua há 13 anos na área de Treinamento e atualmente trabalha como Supervisor de Treinamento Operacional.
- **Murilo Henrique da Silva Stieler**
Graduado em Gestão de Recursos Humanos, atua há 6 anos em RH e atualmente trabalha como Analista de RH na área de Treinamento e Desenvolvimento.
- **Rita Mariel Pietrovski**
Mestre em Educação pela UNISINOS, Graduada em Psicologia, atua há mais de 30 anos na área de Treinamento e Desenvolvimento, atualmente trabalha como Gerente Corporativa de Treinamento e Desenvolvimento.

