

CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE TREINAMENTO MODULAR COM BASE NO SISTEMA DE ERP

Autoria

FERNANDO CLEMENTE CUNHA BASTOS
FATENP

Larisa Hemkemeier Webber de Mello
FATENP

Mara Regina Belena
FATENP

Aretuza Balardin Sainz
FATENP

Resumo

O problema de pesquisa que norteia este trabalho consiste em como construir um modelo de treinamento voltado para a capacitação e desenvolvimento dos profissionais de uma empresa do ramo de comércio varejista de materiais elétricos. O objetivo geral deste artigo é propor um modelo de Treinamento Modular com base em um sistema de ERP ? Enterprise Resource Planning, com os objetivos específicos de capacitar, treinar e desenvolver os colaboradores de uma empresa do ramo de comércio varejista de materiais elétricos e decoração. Outro objetivo específico do modelo de treinamento proposto neste artigo criar uma maior conexão entre setores distintos, além de desenvolver um caráter educativo e sistêmico a ser incorporado nas práticas da empresa. O modelo proposto foi construído a partir da divisão de um sistema de ERP em módulos distintos contendo cada um, as rotinas de um setor específico da empresa, posteriormente essas rotinas foram classificadas de acordo com seu grau de relevância e interação com outros setores. Esses módulos de treinamento, quando combinados, permitem que colaboradores de setores diferentes recebam instrução de forma padronizada no mesmo sistema, absorvendo de forma mais rápida as informações contidas nos módulos pertinentes à sua função e aprendendo como sua função e seu setor se relacionam com os demais departamentos da empresa. Os resultados demonstram que um sistema de ERP, além de ser uma ferramenta administrativa, pode ser usado pelo setor de Gestão de Pessoas no processo de capacitação e desenvolvimento dos profissionais.

GESTÃO DE PESSOAS

CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE TREINAMENTO MODULAR COM BASE NO SISTEMA DE ERP

RESUMO

O problema de pesquisa que norteia este trabalho consiste em como construir um modelo de treinamento voltado para a capacitação e desenvolvimento dos profissionais de uma empresa do ramo de comércio varejista de materiais elétricos. O objetivo geral deste artigo é propor um modelo de Treinamento Modular com base em um sistema de ERP – Enterprise Resource Planning, com os objetivos específicos de capacitar, treinar e desenvolver os colaboradores de uma empresa do ramo de comércio varejista de materiais elétricos e decoração. Outro objetivo específico do modelo de treinamento proposto neste artigo criar uma maior conexão entre setores distintos, além de desenvolver um caráter educativo e sistêmico a ser incorporado nas práticas da empresa. O modelo proposto foi construído a partir da divisão de um sistema de ERP em módulos distintos contendo cada um, as rotinas de um setor específico da empresa, posteriormente essas rotinas foram classificadas de acordo com seu grau de relevância e interação com outros setores. Esses módulos de treinamento, quando combinados, permitem que colaboradores de setores diferentes recebam instrução de forma padronizada no mesmo sistema, absorvendo de forma mais rápida as informações contidas nos módulos pertinentes à sua função e aprendendo como sua função e seu setor se relacionam com os demais departamentos da empresa. Os resultados demonstram que um sistema de ERP, além de ser uma ferramenta administrativa, pode ser usado pelo setor de Gestão de Pessoas no processo de capacitação e desenvolvimento dos profissionais.

Palavras chave: Capacitação. Desenvolvimento. ERP. Gestão de Pessoas. Treinamento.

ABSTRACT

MODULAR OF A TRAINING MODEL CONSTRUCTION BASED ON ERP SYSTEM

The research problem that guides this work is how to build a training model focused on training and development of professionals of a company in the retail trade branch of electrical materials. The aim of this paper is to propose a modular training model based on an ERP system - Enterprise Resource Planning, with specific objectives to empower, train and develop employees in a company's retailing market of electrical materials and decoration. Another specific objective of the training model proposed in this paper create a greater connection between different sectors, and develop an educational and systemic character to be incorporated into the company's practices. The proposed model was constructed from the division of an ERP system into separate modules each containing the routines of a specific sector of the company, then these routines were classified according to their degree of relevance and interaction with other sectors. These training modules, when combined, allow employees from different sectors receive instruction in a standardized manner on the same system, absorbing more quickly the information contained in the relevant modules to its function and learning how your role and your industry relate to others departments. The results show that an ERP system, and is an administrative tool, can be used by Personnel Management sector in the process of training and development of professionals.

Keywords: Training. Development. ERP. People management. Training.

1 INTRODUÇÃO

Com a crescente modernização das empresas em todos os mercados e a difusão de novas ferramentas tecnológicas de gestão empresarial, surge a necessidade de capacitar e desenvolver colaboradores, por meio de técnicas alinhadas às tecnologias mais recentes. Conjuntamente ao atual desenvolvimento das ferramentas tecnológicas de gestão, entende-se que a geração de conhecimento e difusão da aprendizagem organizacional são fatores indispensáveis para ganho de produtividade.

Os atuais sistemas integrados de gestão, ou ERPs, são divididos em módulos operacionais interligados e um mesmo colaborador pode executar rotinas em módulos diferentes. Um modelo de treinamento que permita dividir o conteúdo de um mesmo ERP em tópicos de treinamento distintos, quando combinados entre si fornecerão as informações pertinentes ao cumprimento das tarefas a serem executadas por cada colaborador. Este processo de treinamento em módulos de um mesmo ERP denomina-se Treinamento Modular.

Segundo Fleury e Oliveira (2001), para que um modelo de treinamento seja eficiente deve estar alinhado à atual tecnologia disponível, sendo tão flexíveis e adaptáveis quanto os modernos ERPs - Enterprise Resource Planning. Além disso, o modelo de treinamento deve ser coerente com a cultura organizacional da empresa e destinado à educação do profissional e execução das tarefas conforme normas e procedimentos.

Os métodos tradicionais de treinamento utilizados pela empresa estudada pouco evoluíram nos últimos anos e não têm acompanhado o processo de modernização dos sistemas de gestão. Assim, percebe-se a necessidade de desenvolver novas técnicas para desenvolver e capacitar os colaboradores.

Nesse sentido, o problema de pesquisa deste artigo consiste em: Como construir um modelo de treinamento modular voltado para a capacitação e desenvolvimento do profissional dos colaboradores de uma empresa do ramo de comércio varejista de materiais elétricos e decoração?

Para tal, o objetivo geral do artigo é propor um modelo de treinamento modular para capacitar e desenvolver os colaboradores de uma empresa do comércio varejista de materiais elétricos e decoração. Os objetivos específicos consistem em: levantamento de bibliografia existente sobre técnicas de treinamento similar, capacitação e desenvolvimento do corpo funcional; esclarecer como a ferramenta é capaz de capacitar novos colaboradores para o cumprimento das funções de auditoria e difundir o conhecimento de novos padrões a serem adotados pela equipe de auditoria interna; mensurar a evolução nos indicadores de desempenho estipulados pelo setor de Qualidade, por meio do Controle de Desempenho interno.

A iniciativa de desenvolver um modelo de Treinamento Modular, construído de acordo com os módulos disponíveis no ERP utilizado e em conformidade com as exigências do Setor de Qualidade, justifica-se pela necessidade de agregar conhecimento à equipe de auditores, alinhando as práticas diárias da equipe com o que vem a ser exigido como padrão no serviço prestado pelos auditores internos.

Apresentar um modelo de treinamento baseado no ERP utilizado pela empresa pode agregar eficiência no processo de capacitação de colaboradores de todos os departamentos da empresa pesquisada, considerando-se que o método tradicional de treinamento atualmente adotado, tem se mostrado defasado em função das modificações que o sistema de ERP tem sofrido com o tempo.

A construção de uma ferramenta que englobe todo o trabalho nos mais diversos departamentos da empresa e capacite o colaborador a reconhecer como a execução de uma rotina interfere nos demais departamentos, possibilita um ganho de eficiência global ao conectar setores antes divergentes e aumentar o capital intelectual da empresa. Essa eficiência na execução das tarefas mostra-se essencial para o rendimento das empresas que buscam excelência nos processos administrativos e burocráticos.

Além desta introdução, o presente trabalho apresentará, no primeiro tópico de sua fundamentação teórica, os princípios e a evolução da Gestão de Pessoas como forma de gerir o capital humano nas organizações. O segundo momento mostrará a importância do processo de treinamento como forma de dirigir as atividades e comportamentos dos profissionais. Esta seção apresenta ainda, como as tecnologias da informação podem ser aliadas importantes da Gestão de Pessoas no processo de aprendizagem organizacional. O trabalho segue com a descrição de como foi construído o processo de Treinamento Modular para uma empresa do ramo de comércio varejista de materiais elétricos e decoração.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação desse artigo está apoiada na pesquisa sobre a Evolução da Gestão de Pessoas como departamento responsável por gerir o capital humano no trabalho e como este pode ser auxiliado pelas ferramentas tecnológicas de gestão disponíveis.

2.1 A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas ou GP é apresentada por Kaufman (2008) em três concepções distintas no que diz respeito a sua evolução. Na primeira fase, ocorrido durante a revolução industrial, a GP era uma atividade genérica presente em todas as relações de trabalho onde uma pessoa controla e coordena o trabalho de outra, ocorrendo em qualquer tipo de empreendimento destinado a produzir bens ou serviços. Nessa fase, a Gestão de Pessoas é a forma pura de dirigir o trabalho humano, desconsiderando ainda direitos básicos ou interação entre empregados e empregadores (KAUFMAN, 2008).

Ainda segundo o mesmo autor, na segunda perspectiva a GP se enquadra em uma filosofia gerencial que prioriza a hierarquia, o controle e o comando, estando mais relacionada às práticas de seleção de pessoas, remuneração, treinamento e relações de trabalho entre indivíduos especializados que são considerados mercadorias (commodities). Essa concepção de GP, ainda denominada RH, Recursos Humanos, prevaleceu durante boa parte do século XX. Nessa segunda fase da evolução, a GP é considerada uma função operacional e não estratégica, tendo seu foco na contenção de custos no curto prazo, negociações com sindicatos e contenção de greves (KAUFMAN, 2008).

Em sua terceira fase, o autor supracitado discorre que a GP, no momento atual constitui uma filosofia de gestão, baseada em uma forma participativa de gerenciamento dos colaboradores, agora considerados ativos patrimoniais da organização, dessa forma, a relação de trabalho precisa trazer ganhos mútuos à empresa e aos colaboradores. Atualmente a GP entende o colaborador como parceiro da organização, com destaque aos princípios da qualidade de vida no trabalho e da remuneração por competências.

De acordo com Fleury e Fischer (1992), a Gestão de Pessoas evoluiu como resposta as condições do contexto organizacional e social que a cercam, assim entende-se que a GP sofreu modificações em suas teorias e práticas conforme as estruturas sociais e mercadológicas evoluíram. Desde a revolução industrial, onde a GP era entendida como RH somente, a estrutura social vem sendo modificada por diversos fatores, tais como a tecnologia da informação em suas diversas formas. Essas mudanças sociais e tecnológicas exigiram que o ambiente de trabalho fosse modificado, e que a relação de trabalho fosse repensada, inspirando o surgimento de novos modelos de gestão empresarial.

Fleury (2002) cita que o modelo de GP é a maneira como uma empresa organiza, gerencia e orienta o comportamento humano no trabalho. Para o autor a base para uma boa gestão exige que a empresa acredite e invista no desenvolvimento e potencial do ser humano, estimule os colaboradores ao comprometimento e a atingirem elevados padrões de desempenho. Colaborando com essas ideias, Fischer (2002), declara que a GP existe para alinhar os comportamentos dos colaboradores aos objetivos estratégicos da empresa, fazendo com que as organizações conquistem o empenho necessário à consecução de seus objetivos.

De acordo Fleury (2002) a boa GP deve desenvolver os colaboradores para que estes atinjam metas e apresentem resultados cada vez mais desafiadores sabendo usufruir dos seus talentos com sabedoria. O autor esclarece que é preciso aliar as ações concretas de conquistar, reter, aplicar e desenvolver profissionais e principalmente gerir as competências dos profissionais. Completando essas definições, Garay (2006) esclarece que a Gestão de Pessoas atual deve englobar a determinação de estratégias, objetivos e a filosofia da organização e também formar uma estrutura organizada de trabalho e relações sócio-profissionais, estimulando o gerenciamento da motivação e da comunicação dos objetivos e elaboração de mecanismos de controle e mensuração do desempenho dos colaboradores.

De acordo com Tachizawa et al (2001, p. 19), a moderna Gestão de Pessoas precisa ser considerada “um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades-fim e atividades-meio das organizações”. Dessa forma entende-se que para o cumprimento eficiente das atividades de GP é fundamental o envolvimento conjunto dos gestores das diferentes áreas, com o objetivo de aprimorar as relações de trabalho e convívio dentro da organização.

Entre as diversas atividades relacionadas à Gestão de Pessoas, Gil (2001) destaca o desenvolvimento e a capacitação como métodos para conquistar eficiência. Já Carvalho (2001) afirma que o processo de treinamento deve se basear em modelos que visem ajudar o empregado a ganhar eficiência no seu trabalho, utilizando de métodos e técnicas modernos, sendo o treinamento parte fundamental do processo educativo do colaborador. Entre as atividades principais da GP, destacam-se o treinamento e o desenvolvimento dos profissionais.

2.2 A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Marras (2001) elucida que o treinamento é um processo que estimula a assimilação da cultura organizacional em curto prazo, com o objetivo de repassar ou reciclar conhecimentos, estimular o desenvolvimento das habilidades ou atitudes relacionadas à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. Minicucci (1995, p. 182) pontua que “o treinamento pode ser considerado um esforço planejado,

organizado e especialmente projetado para auxiliar os indivíduos a desenvolverem suas capacidades”.

Kamel (1994) esclarece que treinar significa preparar uma pessoa, ou um grupo de pessoas, para executar uma determinada tarefa, seja qual for a natureza desta. Tannenbaum e Yukl (1992, p. 401) elucidam que "treinamentos devem dar suporte à direção estratégica da organização, e os objetivos de treinamento devem ser alinhados com os objetivos organizacionais". Assim pode-se entender que o treinamento de um colaborador, ou uma equipe, para executar determinada tarefa em conformidade com o que é estipulado pela direção da empresa, é uma iniciativa fundamental do ponto de vista estratégico, por alinhar a atuação do colaborador com os objetivos da organização, buscando-se alcançar os resultados almejados e melhorar o rendimento dos fatores de produção. Além disso, faz-se necessário salientar que o treinamento não deve apenas ensinar a usar ferramentas ou cumprir padrões, mas também a interagir com as pessoas envolvidas nas tarefas, nos mais diversos níveis hierárquicos existentes nas organizações.

Segundo Boog (1999, p. 210):

o treinamento é um processo educacional, através do qual as pessoas adquirem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos preestabelecidos. Nas organizações o treinamento é voltado para a transmissão de conhecimentos específicos ao ambiente de trabalho, às tarefas desempenhadas pelo funcionário.

Dessa maneira compreende-se o treinamento como um processo voluntário das organizações que buscam fornecer meios para possibilitar a aprendizagem, tanto de tarefas a ser executadas pelos colaboradores, quanto da cultura organizacional. A aprendizagem, por sua vez, é um fenômeno que surge dentro do indivíduo como resultado dos esforços e estímulos recebidos por este (BOOG, 1999). Sendo assim, a aprendizagem é uma mudança no comportamento que ocorre no dia a dia e em todas as pessoas. O treinamento orientará essas experiências de aprendizagem num sentido positivo, a fim de que as pessoas, em todos os níveis da empresa, possam desenvolver seus conhecimentos e habilidades que beneficiarão a eles mesmos, e trarão ganhos de produtividade à organização.

Entende-se também que o treinamento é um investimento empresarial destinado a educar a equipe de trabalho, com o objetivo de reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos estratégicos propostos. O treinamento não pode ser considerado apenas uma despesa, mas um investimento destinado a ampliar os conhecimentos do colaborador, agregando perícia a execução das tarefas, cujo retorno é altamente compensador para a organização que busca eficiência (MARRAS, 2009).

Afora isso Marras (2009) entende que o treinamento deve preparar o homem para a execução de tarefas específicas, enquanto os programas de desenvolvimento gerencial oferecem ao profissional uma visão mais ampla do negócio, desenvolvendo o profissional para novas funções, a médios e longos prazos. A definição de desenvolvimento de pessoas é complementada por Chiavenato (2005, p. 334):

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem.

Menegasso e Salm (2001) destacam a necessidade de se repensar os programas de desenvolvimento profissional atuais com o objetivo de transformar o local de trabalho em um ambiente de aprendizagem, redefinindo os papéis dos colaboradores de forma que eles se tornem parceiros na criação de um ambiente propício a aprendizagem organizacional. Mundim e Ricardo, (2004, p. 99) afirmam que “a educação corporativa vem literalmente incorporar ao meio empresarial os conceitos básicos de educação que visam desenvolver o indivíduo integralmente”.

Conforme Lacombe (2005), a empresa precisa desenvolver em seus colaboradores múltiplas habilidades que facilitem seu aproveitamento em diferentes funções. Nesse sentido, o ambiente de trabalho precisa ser pensado de maneira a oferecer ao colaborador possibilidades de desenvolvimento profissional, e que este seja motivado a interagir com as mudanças organizacionais, estimulando o profissional a colaborar com ambiente a sua volta.

Dessa forma, o processo de treinamento e capacitação deixa de ser apenas uma forma de preparar o colaborador para a execução de tarefas e se torna parte integrante de um contexto de desenvolvimento profissional e pessoal, passando pela troca de experiências e conhecimentos.

O desenvolvimento profissional é o processo contínuo de preparação e educação para futuras atividades e funções almejadas, não se voltando apenas ao cumprimento de tarefas específicas, mas também estimulando o comprometimento do colaborador com o processo de aprendizagem a que este está sujeito, no médio e longo prazo (LACOMBE, 1995).

Na empresa estudada, o modelo de Treinamento Modular atuará no desenvolvimento dos profissionais, inicialmente em sua contratação para função de auditoria, ensinando as tarefas mais simples a serem executadas no sistema de ERP da empresa e ainda, com o objetivo de promover e reciclar os conhecimentos e estimulando o processo de educação continuada que permita ao profissional aprender novas funções.

2.3 OS ERPS COMO FERRAMENTA INTEGRADA AO SISTEMA DE TREINAMENTO

Sveiby (1998) define que o trabalho dos profissionais modernos consiste em transformar informação em conhecimento, não sendo mais o trabalho uma simples tarefa braçal ou burocrática, entende-se que este profissional precisa receber informações de variadas fontes para poder produzir aquilo que lhe é exigido. Já de acordo com Lengnick-Hall (2003) a Gestão de Pessoas tem o caráter de “facilitador do conhecimento”, o que significa incentivar as pessoas a aprenderem constantemente. Pode-se entender que a GP precisa atuar no ensino individual e na promoção do conhecimento coletivo, se quiser fomentar de maneira satisfatória os profissionais com informações relevantes ao cumprimento de suas tarefas.

Colaborando com essas ideias, Lima et al (2000) afirmam que ao adotar um sistema ERP, o objetivo não pode ser apenas colocar um software gerencial em funcionamento, mas melhorar os processos dos negócios usando a informação como ferramenta estratégica. Entende-se que os sistemas de ERP podem servir de fonte de informações para o gestor de pessoas conseguirem cumprir seu papel de facilitador de conhecimento. Para isso, o gestor precisa repensar políticas e práticas organizacionais voltadas à promoção do ensino, a difusão e compartilhamento do conhecimento como forma de melhorar continuamente o rendimento dos profissionais.

Dessa forma percebe-se a necessidade da Gestão de Pessoas não utilizar o sistema de ERP apenas na gestão de rotinas burocráticas ou emissão de relatórios, buscando treinar e desenvolver os colaboradores de maneira eficiente a GP precisa

utilizar as ferramentas tecnológicas para promover a educação, considerando sempre as empresas como comunidades sociais que devem administrar seu conhecimento de forma mais eficiente que seus concorrentes (FLEURY; OLIVEIRA, 2001). Sendo assim, a GP utilizará os sistemas de ERP como ferramenta na geração, promoção e disseminação do conhecimento, se valendo da integração entre diferentes fontes de informações que possibilitarão a modelagem de novas formas de treinamento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a composição deste trabalho utilizou-se uma metodologia de pesquisa aplicada, com abordagem quantitativa na coleta e tratamento dos dados. Tal método se fez necessário por representar a forma mais exata e confiável de mensuração do rendimento apresentado pela equipe de auditores avaliada durante o período de implantação do modelo de treinamento proposto. O trabalho apresentado se enquadra na categoria de pesquisa aplicada, que de acordo com Hair (2005) é um modelo de pesquisa em administração com a função de buscar a verdade através da reunião, análise, interpretação e relato das informações com o objetivo de tornar as decisões administrativas mais eficazes.

Conforme Gil (2010, p. 27) “para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação”. Sendo assim, valendo-se das informações levantadas através da avaliação aplicada periodicamente em cada unidade da rede, chamada internamente de Check List, foram construídos índices de rendimento que apontassem a evolução no desempenho da equipe de auditores. Dispondo desses dados quantitativos referentes ao desempenho das tarefas executadas pela equipe, como incidência de erros e não conformidade na execução das tarefas foi possível compor índices de enquadramento nos critérios que foram medidos e avaliados pelo sistema de controle de qualidade.

Portanto, o desenvolvimento deste artigo levantou informações, referentes a execução das tarefas diárias, junto aos setores de Gestão de Pessoas, Gestão da Qualidade e Gestão de Tecnologia da Informação da empresa estudada. As informações referentes ao rendimento da equipe de auditoria foram apuradas antes e depois da aplicação do modelo de Treinamento Modular, e possibilitaram que os resultados, a serem apresentados posteriormente, fossem coletados de maneira mais coerente, e expusessem como a técnica influenciou positivamente o rendimento da equipe.

3.1 A COMPOSIÇÃO DOS MÓDULOS DE TREINAMENTO

A construção do modelo exigiu, num primeiro momento, identificar quais rotinas são utilizadas pelos departamentos de: Qualidade, Contabilidade, Financeiro e Diretoria de Vendas, dividindo essas atividades conforme uma escala de importância que leva em consideração os seguintes fatores: dependência de informações repassadas por outros setores; influência em demais tarefas; grau de complexidade na execução. Nesse processo, procurou-se entender como a correta execução das rotinas por um setor pode interferir ou interagir com os demais departamentos da empresa estudada.

Desta forma para esse trabalho foi indispensável a colaboração do departamento de gestão de pessoas, que através da análise detalhada da descrição dos cargos, constante no plano de cargos e salários, forneceu as informações detalhadas sobre tarefas a serem executadas por cada profissional. A partir da

compreensão exata de cada função pode-se iniciar a análise do conteúdo dos módulos de treinamento, e como este conteúdo também se fez necessário aos demais setores e profissionais.

Buscando a melhor compreensão deste trabalho faz-se necessário diferenciar os termos Rotina e Função, assim como são definidos internamente pela empresa estudada. As rotinas são as atividades executadas apenas virtualmente através do sistema de ERP da empresa e constituem a parte lógica do trabalho. Por sua vez, função é toda prática, ou exercício referente ao cargo ocupado pelo colaborador, incluem-se ainda as atividades exigidas para o pleno cumprimento das suas atribuições.

Identificou-se que muitas informações e rotinas, que por hora são de posse exclusiva de um determinado setor, seriam necessárias aos colaboradores de outros setores descritos no plano de Cargos e Salários ou C&S. Sendo assim, foi possível definir dentro de cada setor qual informação pode e deve ser compartilhada de maneira segura, e quais rotinas de trabalho devem compor os módulos que serão combinados para formar um treinamento que atenda às necessidades de funções diferentes.

Observando-se os critérios especificados, foram separadas as rotinas básicas e comuns a todos os setores, bem como informações que todos os colaboradores devem receber sobre os produtos comercializados e funcionamento da empresa, incluindo a estrutura logística e política de relacionamento com clientes, por exemplo, essas tarefas compõem o Módulo1, que representa a integração do profissional ao ambiente organizacional em que este será inserido. Incluindo nesse ponto as consultas realizadas sobre preços e disponibilidade do produto em uma determinada unidade da rede.

Para a composição do segundo módulo, separaram-se as rotinas sem ligação direta com demais setores e com execução simples, repetitivas e restritas a um departamento, essas são as tarefas puramente operacionais ou realizadas com o mínimo de suporte do sistema de gestão. O Módulo2 é aplicado logo após a integração do profissional e constitui a iniciação deste no sistema ERP.

Após a identificação das rotinas com interferência de outros setores, porém de execução predominante de um determinado departamento, foram consideradas como intermediárias, sendo tarefas que exigem do ocupante do cargo responsabilidade e autonomia mais apurada, e compõe o Módulo3. Essas rotinas podem ser executadas por um profissional de determinado departamento sem que o trabalho dependa de outro setor para o perfeito cumprimento da tarefa.

Completando a escala, separou-se as rotinas com alto grau de complexidade, realização conjunta e forte dependência entre setores diferentes. Essas rotinas foram consideradas de maior importância, compondo o módulo principal do treinamento, chamado Módulo4. Sendo este o módulo principal do treinamento e aplicado conforme a necessidade de preparar um colaborador para ocupar um cargo técnico em determinado setor.

3.2 A APLICAÇÃO DO TREINAMENTO MODULAR POR FUNÇÃO

Descritas as tarefas pertinentes a cada setor e entendendo seu grau de complexidade e conexão com demais setores, iniciou-se o trabalho de agrupar as tarefas com características semelhantes formando os módulos de treinamento. Construíram-se então quatro módulos de treinamento para cada setor da empresa, contendo informações que vão das tarefas mais básicas, executadas diariamente

pelos colaboradores até funções sistêmicas de alta complexidade que são de uso exclusivo dos gestores e técnicos.

Inicia-se o processo de composição do Treinamento Modular com o estudo da função a ser executada pelo colaborador, compreendendo quais são as tarefas pertinentes ao cargo e como essas atividades se relacionam com os demais setores. A partir desse momento combinam-se os módulos que contenham as rotinas exigidas para o cumprimento dessa função.

Como todos os setores possuem no seu Módulo1, as tarefas iniciais e informações básicas sobre a execução de suas atividades, todos os colaboradores recebem, na composição do treinamento para sua função, o módulo inicial de cada setor conforme o cargo ocupado. Dessa maneira o colaborador recém-contratado recebe informações gerais sobre o funcionamento e interdependência não apenas do setor para o qual foi contratado, mas é instruído sobre todo o funcionamento da empresa e principalmente sobre como seu trabalho faz parte de um conjunto que visa à eficiência na execução de qualquer atividade.

Durante o período de experiência na empresa, que se estende do momento da contratação até os primeiros 90 dias, o colaborador recebe no seu treinamento o Módulo2 do setor para o qual foi contratado, as informações sobre as rotinas básicas do sistema para seu cargo, essas rotinas são de execução repetitiva e restritas ao seu departamento constituindo a iniciação do colaborador no sistema de ERP. Durante esse período o colaborador interage de maneira mais restrita com outros setores, porém, de acordo com o cargo a ser ocupado, também recebe o segundo módulo de setores com os quais precisará interagir de maneira mais direta, pode-se citar como exemplo os Auditores da rede, que no seu treinamento recebem inicialmente o Módulo2 dos departamentos de Logística, Contabilidade e Compras.

Constatada a plena assimilação das informações e rotinas repassadas no segundo módulo, inicia-se a introdução do Módulo 3 do treinamento, nesse estágio o colaborador é ensinado a executar rotinas no sistema de ERP que possuem conexão com outros setores, porém sua execução está diretamente associada ao cargo ocupado em um determinado departamento apenas. Por essas rotinas apresentarem relativo grau de conexão com demais departamentos exige-se maior comprometimento e autonomia do colaborador, considerando-se que se executadas de maneira indevida, comprometerão as demais atividades associadas.

A aplicação do Módulo4 continua conforme se percebe a necessidade e oportunidade de desenvolver um colaborador para ocupar um novo cargo, aplicando-se os módulos necessários para que o treinado receba o conhecimento exigido para o cargo a ser ocupado futuramente. Nesse estágio do treinamento avalia-se a experiência acumulada e a aptidão do candidato à vaga, e como este entende e se adapta ao futuro cargo. Por ser o módulo mais elevado do treinamento é composto de rotinas com alto grau de complexidade e conexão com demais setores, sendo geralmente aplicados no treinamento de colaboradores já experientes ou que se mostrem aptos a exercer atividades complexas e com alto nível de interligação entre departamentos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Pelo modelo de treinamento proposto, exigiu-se o desenvolvimento de programas de avaliação de resultados das unidades e avaliação de desempenho para cada colaborador. Conhecendo melhor as informações a serem repassadas no treinamento podem-se criar formas mais claras de mensurar o resultado alcançado com o objetivo futuro de remunerar cada indivíduo de acordo com o seu resultado.

Para a aplicação desse modelo de treinamento, foi necessário dividir a rede em dois grupos de amostra, inicialmente as lojas de Tijucas, Florianópolis (Centro) e São José (Campinas) receberam durante seis meses o treinamento modular construído. Por sua vez as lojas de Florianópolis (SC401 e Estreito), Joinville, Palhoça, Porto Alegre e Centro de Distribuição (São José) continuaram utilizando o modelo de treinamento habitual, aplicado por um colaborador experiente que repassa a um colaborador recém-contratado as informações pertinentes à sua função.

Esse modelo de avaliação de resultados contou com a colaboração dos gestores imediatos de cada setor e com a participação do Setor de Qualidade que, na empresa em questão é o departamento responsável por avaliar em cada unidade, como o trabalho está sendo realizado e qual o desempenho de cada indivíduo. Tal avaliação é realizada pelo departamento de Qualidade junto com a gerência da unidade da rede, utilizando um questionário chamado Check List de Auditoria Interna contendo os critérios principais de cada ponto a ser avaliado na unidade. Esse questionário foi desenvolvido pelo departamento de Qualidade em parceria com a Direção Geral da rede, considerando-se os pontos mais sensíveis à qualidade no trabalho prestado, além de considerar as atribuições de cada cargo.

A elaboração do questionário exigiu o desenvolvimento de indicadores de desempenho de acordo com a descrição de cargos oferecida pelo plano de C&S, que indica quais tarefas devem ser realizadas por cada um dos colaboradores, assim pode-se construir um modelo analítico e comparativo dos desempenhos não só dos colaboradores individualmente, como também comparar o desempenho de unidades diferentes de acordo com os mesmos critérios.

Cabe a ressalva de que o principal objetivo da empresa, desde a implantação do plano de C&S até o desenvolvimento do Check List, é a busca pelo desenvolvimento dos colaboradores e sua devida profissionalização, para assim elevar ainda mais a qualidade do serviço prestado aos clientes.

A composição da avaliação levou em consideração critérios que atribuem uma nota à execução do conjunto de atividades desempenhadas pelos colaboradores, essas atividades são acompanhadas semanalmente e avaliadas de acordo com uma escala de importância que atribui a cada um dos itens do questionário Check List um valor numérico que representa a proporcionalidade deste item para o total da avaliação geral.

A determinação do peso de proporcionalidade de um item, exigiu que os setores de qualidade e GP considerassem: tempo exigido e dificuldade na execução da rotina, necessidade de recursos e conexão externa ao setor, impacto da tarefa desempenhada sobre o resultado nas vendas e relação da tarefa com outros setores. Definidos os pesos de cada critério a ser avaliado, parte-se para a aplicação da avaliação que apresentará uma nota, representando a soma da pontuação obtida em cada item, e o índice final que corresponde a nota obtida pelo avaliado.

Por representar quantitativamente a evolução no desempenho do colaborador, e o grau de enquadramento deste no que é exigido de sua função, o Check List, se mostrou uma forma segura de mensurar com índices iguais colaboradores de filiais diferentes. Dessa forma, dividiram-se as nove unidades da rede pesquisada em dois grupos de amostra que serviram de teste na aplicação do modelo de Treinamento Modular, assim pode-se entender como o modelo interagiu com o índice obtido pelos Auditores na aplicação do Check List.

Ao se tratar comparativamente os índices obtidos pelas duas amostras pesquisadas, conclui-se que o processo de Treinamento Modular contribuiu com um acréscimo de 13,72% no índice geral da avaliação aplicada naquelas unidades que receberam o novo modelo de treinamento, ainda no seu estágio de testes. Importante

esclarecer que das unidades sujeitas ao Treinamento Modular, nenhuma obteve índice de avaliação menor que 74,58%, ou 93,37 pontos dos 125,2 que representam 100% da avaliação. Assim conclui-se que o modelo de treinamento cumpre o seu objetivo principal de treinar, capacitar e desenvolver os profissionais da empresa estudada.

Os índices obtidos pelas unidades, que receberam o Treinamento Modular, mostram que o modelo representou um ganho na qualidade da execução das tarefas, ao aproximar ainda mais o rendimento dos colaboradores nas tarefas que lhes são exigidas pela alta direção e pelo setor de Qualidade. Representando, finalmente, ganho na qualidade do serviço prestado ao cliente, maior grau de assimilação das relações de trabalho entre departamentos diferentes e menor índice de erros percebidos na avaliação.

Pelos resultados obtidos conclui-se que o modelo de Treinamento Modular foi capaz de contribuir positivamente com o desempenho das funções nos setores pesquisados, destacando-se ainda, que o departamento de auditoria de qualidade constatou que o modelo de treinamento colaborou com o aprimoramento das relações, antes conflitantes, dos setores estudados. Foi possível perceber durante a aplicação da técnica um elevado grau de curiosidade dos colaboradores no que diz respeito ao trabalho em outros departamentos, que até então trabalhavam isoladamente, esse efeito aproximou departamentos e possibilitou a troca mais efetiva de informações, diminuiu conflitos gerados anteriormente pela falta de conhecimento das atividades desempenhadas pelos demais além de permitir a promoção de colaboradores para setores mais necessitados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste artigo era a proposição de um modelo de treinamento construído a partir dos módulos do sistema de ERP utilizado por uma empresa do ramo de comércio varejista de materiais elétricos e decoração. Tal modelo de treinamento tem como objetivo estimular o ganho de produtividade e eficiência dos colaboradores dos departamentos de gestão da qualidade, contabilidade, finanças e vendas, na execução de suas tarefas diárias. Tal modelo de treinamento foi construído de acordo com as especificações de cada função descrita no plano de cargos e salários, C&S, da empresa estudada, considerando as atribuições de cada cargo.

De acordo com o exposto neste artigo, o modelo de Treinamento Modular pontua alcançar um estágio de aperfeiçoamento profissional que possibilite à empresa, não só capacitar seus colaboradores recém-contratados, mas também desenvolver a equipe atual através da difusão de novas técnicas e conhecimentos disponíveis nos mais diversos departamentos e que serão incorporados ao modelo de Treinamento Modular. Pretendeu-se criar uma estrutura de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores que permitisse a flexibilidade de capacitar cada colaborador, dos mais diversos setores, com as informações exatas que este necessita para desenvolver seu trabalho de maneira eficiente.

Criar uma conexão maior entre setores por meio do compartilhamento de informações, e despertar uma consciência de grupo foi um dos objetivos específicos desse modelo de treinamento, sendo alcançado ao ensinar que cada um dos colaboradores tem um papel claro na empresa, e não pode desconsiderar as necessidades dos demais, ao preço de comprometer não só seu trabalho como o do conjunto.

Outro objetivo específico do modelo de Treinamento Modular foi desenvolver o caráter educativo e sistêmico, incorporando às práticas da empresa noções de educação corporativa e pensamento sistêmico. Estimulando-se cada colaborador, independentemente do tempo de carreira que este tenha ou sua formação, a aprender novas técnicas que tornarão a execução das suas tarefas mais eficiente, e conhecer qual o impacto que seu trabalho tem sobre os demais departamentos. Entende-se que este objetivo foi alcançado quando se constata um maior grau de enquadramento das unidades de amostra na avaliação aplicada na rede que apresenta os índices obtidos por cada unidade, evidenciando um pleno cumprimento das tarefas e diminuição no retrabalho ou conflitos entre setores.

Educando os colaboradores a pensar como grupo, agindo como membros de um mesmo corpo com um mesmo objetivo, além de ensinar como as atividades são executadas e como o trabalho precisa ser aprimorado constantemente para que, não só os clientes, mas todos os envolvidos no negócio sejam beneficiados.

O modelo de Treinamento Modular, ao integrar departamentos até então isolados, proporcionou a empresa maior agilidade na execução de suas tarefas, por meio de colaboradores mais conscientes dos compromissos que cada departamento tem com o conjunto. Ao proporcionar um sistema de educação corporativa que conectou diversos conhecimentos gerados individualmente e difundiu métodos de trabalho, desenvolveram-se novos conhecimentos à disposição da empresa que por sua vez transformaram o ambiente de trabalho em um ambiente de aprendizagem organizacional e individual, melhorando por sua vez os resultados apresentados pelos colaboradores.

Sugestiona-se para trabalhos futuros a necessidade de pesquisar modelos informacionais que possibilitem ganho de eficiência na interação entre departamentos através de processos informatizados padronizados que diminuam a incidência de erros na execução de tarefas burocráticas.

REFERÊNCIAS

ABTD - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

BOOG, G. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

CARVALHO, A. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas**. São Paulo: Pioneira, 2001.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DAVENPORT, T; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. Campos, Rio de Janeiro, 1998.

FLEURY, M; FISCHER, R. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de administração de USP**, São Paulo, USP, v. 27, n. 4, jan./1992.

FLEURY, M. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M; OLIVEIRA, M. **Gestão estratégica do Conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

GARAY, A. **Gestão**: dicionário de trabalho e tecnologia. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

GIL, A. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HAIR, J; JOSEP, F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KAUFMAN, B. **Managing the human factor**: the early years of human resource management in american industry. Ithaca: Cornell University Press, 2008.

KROGH, G; ICHIGO, K; NONAKA, I. **Facilitando a Criação do Conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LACOMBE, F. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

LENGNICK-HALL, M; LENGNICK-HALL, C. **Human Resource Management in the knowledge economy**: new challenges, new roles, new capabilities. São Francisco: BerrettKoehler Publishers, 2003.

MARRAS, J. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2009.

MENEGASSO, M. SALM, J. A educação continuada e capacitação gerencial: discussão de uma experiência. **Revista de ciências da administração**, Florianópolis, UFSC, ano 3, n. 5, mar./2001.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MUNDIM, A; RICARDO, E. **Educação corporativa**: fundamentos e práticas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RIBEIRO, A. **Pedagogia empresarial**: atuação do pedagogo na empresa. Rio de Janeiro: Walk, 2003.

SVEIBY, K. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, T; FERREIRA, V; FORTUNA, A. **Gestão com pessoas**: Uma Abordagem Aplicada às Estratégias de Negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TANNENBAUM, S; YUKL, G. **Training and development in work organizations.** Annual, v. 43.

VERGARA, S. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 1999.

XAVIER, R. **Gestão de pessoas na prática: os desafios e as soluções.** São Paulo: Gente, 2006.