



19° Congresso Internacional de Administração

ADM 2006

Ponta Grossa, Paraná, Brasil,
19 a 22 de Setembro de 2006

O desenvolvimento profissional na era do conhecimento globalizado: O caso das Lojas MM Mercadomóveis.

Celso Ricardo Szesz (UEPG) celso@mercadomoveis.com.br
Sergio Escorsin (UEPG) escorsin@uol.com.br
Emanuel Sansana (UEPG) emanuelsansana@hotmail.com.br
Thiago Laroça (UEPG) thiagolaroca@hotmail.com.br
Sedinei dos Santos (UEPG) celso@ibest.com.br

Resumo

O objetivo deste trabalho é demonstrar e exemplificar para os administradores de empresas como o treinamento especializado e bem estruturado de pessoas traz resultados positivos para a organização, em consequência da formação do profissional voltado para o capacitação e a produtividade. O caso apresentado relata as estratégias de trabalho de uma empresa do comércio varejista na região dos Campos Gerais, voltada para a capacitação profissional de seus funcionários e sua preparação para as adaptações em um mercado cada vez mais competitivo.

Palavras-chave: Conhecimento; Desenvolvimento; Evolução profissional.

1. Introdução

Em tempos de globalização, a troca de informações e de conhecimentos proporciona para todos grandes possibilidades de desenvolvimento. Esse “caminho aberto” provoca uma verdadeira corrida por melhores oportunidades e uma grande evolução para o profissional nas melhores organizações. De um lado, vemos as pessoas, que em busca de uma vida melhor, querem novos conhecimentos e oportunidades, reconhecimento profissional e financeiro. Por outro lado, está a empresa, querendo sempre um profissional qualificado e pessoas preparadas para desenvolver sempre mais atividades com competência gerando resultados para a organização. É preciso ter na Empresa pessoas com vontade, cheias de disposição e coragem de enfrentar desafios. Por isso, a importância deve ser dada desde as contratações das pessoas que irão trabalhar na empresa e principalmente em seu desenvolvimento no período que ele permanecer na organização. A evolução de um profissional dá-se às atitudes, oportunidades e acompanhamento de pessoas de desenvolver o que são capazes. Seus resultados começam com a aplicação das diretrizes, objetivos, incentivos pessoais, investimentos e envolvimento dos colaboradores em torno dos valores pessoais e as metas da organização. Projetos de desenvolvimento profissional nas empresas, têm como objetivo principal desenvolver profissionais voltados para enfrentar os desafios que o mercado impõe. As aplicações das

ferramentas de gestão dependem do desempenho dos colaboradores, o seu desenvolvimento é voltado para uma interação das pessoas com o processo de administração e controles da empresa. Sem o acompanhamento humano dos processos da empresas, não há vida e nem emoção. O objetivo deste trabalho é demonstrar e exemplificar para os administradores de empresas como o treinamento especializado e bem estruturado de pessoas traz resultados positivos para a organização, em consequência da formação do profissional voltado para a competência e a produtividade. O caso apresentado relata as estratégias de trabalho de uma empresa do comércio varejista na região dos Campos Gerais, voltada para a capacitação profissional de seus funcionários e sua preparação para as adaptações em um mercado cada vez mais competitivo .

2. Competência

É uma capacidade específica de executar a ação em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado.

Definição:

- Competência fluxo constante entre mentalidade, prática e tarefa.
- Mentalidade não é competência (só é competência quando a mentalidade é transformada em comportamento)
- Característica não é competência: Ex. é sensível, mas não aplica no trabalho em equipe.

As competências elencadas são:

a) Gestão da competitividade:

Capacidade de coletar informações em uma base global e utilizá-las.

b) Gestão da complexidade:

Capacidade de lidar com muitos interesses concorrentes, contradições, conflitos (pensamento sistêmico).

c) Gestão da adaptabilidade:

Flexibilidade e disposição para a mudança.

d) Gestão de equipes:

Capacidade para lidar com múltiplas habilidades funcionais, níveis diferenciados de experiências e múltiplas origens culturais.

e) Gestão da incerteza:

Capacidade de lidar com mudanças contínuas.

f) Gestão do aprendizado:

Capacidade de aprender sobre si mesmo, assim como facilitar o aprendizado dos outros.

3. Conhecimento

Precisa ser amplo e profundo, cobrindo aspectos técnicos e do negócio e contribuindo para gerir adequadamente o processo competitivo.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: “a forma pela qual às organizações constroem, mantêm, melhoram e organizam o conhecimento e a rotina em torno de suas atividades e culturas, a fim de utilizar as aptidões e habilidades de sua força de trabalho de modo cada vez mais eficiente.” (FERNANDES, 2002).

3.1 Considere os seguintes conceitos

Conhecimento tácito é dificilmente visível e exprimível; é altamente pessoal e difícil de formalizar; está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, assim como em suas emoções, valores e ideais; é intuitivo.

Conhecimento explícito pode ser facilmente processado por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em bancos de dados; pode ser expresso em manuais; pode ser

adquirido por qualquer método lógico.

4 Treinamento sob ponto de vista educativo

E bastante comum encontrar na literatura especializada conceitos sobre atividades de treinamento, havendo uma confusão muito grande a partir da terminologia da mesma.

Segundo Chiavenato (1982), “relata que a palavra treinamento possui muitos significados e que cada autor a conceitua de maneira que lhe é mais próprio. Educação é toda a influência que um indivíduo recebe de seu ambiente social durante sua existência com objetivo de adaptar-se á normas e valores da organização onde vive. O enfoque da atividade de treinamento é identificado na forma de educação especializada, denominada também como educação técnica profissional.”

Também segundo Chiavenato (1989), a educação profissional é institucionalizada ou não, que visões preparam do homem para a vida profissional, onde a educação, propriamente dita, compreende três etapas.

- Formação profissional:

É a educação institucionalizada ou não que visa preparar e formar o homem para o exercício de uma profissão. A Formação Profissional ou Educação Técnica é um sistema intencional voltado para criar habilitações, tanto quanto possível permanentes, para papéis que a sociedade exige na produção de bens e serviços. Coloca o indivíduo em um panorama completo, integrando-o como ente produtor de alguma coisa mas, também, como ser social que julga e dirige seus atos de trabalho.

- Desenvolvimento:

É a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para o seu crescimento em uma determinada carreira profissional ou maior eficiência e produtividade no cargo que possui numa determinada organização. Processo de desenvolvimento prepara o indivíduo para posições mais complexas em termos de carreira profissional, ou seja, amplia as potencialidades do indivíduo, capacitando-o a ocupar cargos que envolvem mais responsabilidade e poder.

- Treinamento:

É a educação, institucionalizada ou não, que visa adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou para a execução de tarefa específica, em determinada organização. Consiste na aplicação de um somatório de atividades técnicas provenientes da pedagogia e psicologia, objetivando à aprendizagem de novas respostas a situações específicas.

Segundo Toledo (1986) treinamento na Empresa é ação de formação e capacitação de mão-de-obra, desenvolvida pela própria organização, com vistas a suprir suas necessidades.

Segundo Andrade e Castro (1996) treinamento de pessoal é caracterizado pelo esforço dispendido pelas organizações para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes. Tem como os propósitos à identificação e à superação de deficiências no desempenho de empregados, à preparação de empregados para novas funções e à introdução de novas tecnologias.

Segundo Ferreira (1979) treinamento dentro de uma empresa poderá objetivar tanto a preparação do elemento humano para o desenvolvimento de atividades que virá a executar, como desenvolvimento de suas potencialidades para o melhor desempenho das que já executa.

5 Estudo do Caso

Lojas MM Mercadomóveis empresa do ramo do comércio varejista com atuação no estados do Paraná e São Paulo, suas atividades se iniciaram em fevereiro de 1978 na cidade de Ponta Grossa. A empresa nasceu e cresceu com ideal progressista e dinâmico de seu fundador, o qual deslumbrou no interior do estado do Paraná o grande potencial de consumo que é hoje. A flexibilidade, os seus valores e suas diretrizes são praticadas em todos os momentos desde sua fundação e sempre serão pilares de sustentação da empresa, o que lhe garante um crescimento sólido e seguro. No início de suas atividades o público alvo da rede era as classes C e D, com o passar do tempo foi conquistando a confiança e levou a atender todas as classes. No ramo onde atua passou por muitas mudanças nos últimos anos, muitas empresas acabaram quebrando e acabaram encerrando suas atividades, outras apareceram de atuação nacional, onde expandiram suas atividades Brasil a fora, exigindo do mercado, atualização, dinamismo e competitividade. Para acompanhar estas mudanças e se manter viva no mercado as Lojas MM Mercadomóveis ao longo dos anos investe em ferramentas de gestão, que contribuem para o crescimento e aprimoramento da empresa. O objetivo principal da empresa é investir em seu capital humano, incentivando a administração participativa desde a mais simples tarefa até a mais estratégica de suas ações, estas práticas refletem a importância das práticas de gestão em busca dos melhores resultados. Estimulada por um crescimento sólido e seguro sua expansão de fronteiras de atuação tem tendências de um crescimento de 20% em número de lojas ao ano. Para atender a necessidade de profissionais a níveis gerenciais a empresa implantou um processo inovador e exclusivo voltado a formação interna de profissionais. O que acabou destacando um dos diferenciais da empresa das demais de seu ramo, suas técnicas de treinamento e capacitação profissional, onde os investimentos são direcionados para formação de seus funcionários chamados “Pratas da Casa”. Iremos relatar um de seus projetos voltado para formação profissional a nível gerencial, uma técnica inovadora onde busca dar conhecimentos teóricos e práticos a seus funcionários, chamada de Universidade Corporativa MM.

5.1 Universidade Corporativa MM

Programa de Formação de Gerentes MM – Gerente *Trainee*.

É um programa de desenvolvimento profissional que visa preparar os colaboradores da empresa para assumirem em um futuro próximo o cargo de gerente comercial das lojas da rede. O projeto de gerentes *trainee*, tem foco exclusivo interno, e com grande abrangência, portanto podem participar todos os colaboradores que preencherem os seguintes pré-requisitos:

- 1 – Mínimo 01 ano de empresa, em qualquer função (vendas, encarregadas, crediário, caixa, cobrança, estoquista, subgerente, logística etc.).
- 2 – Disponibilidade para viagens constantes durante os treinamentos.
- 3 – Disponibilidade total para mudança após o período de treinamento.
- 4 – Mínimo de 2º grau completo.
- 5 – Conhecimento básico de micro informática. (*Windows, Word, Excel*)

O processo é dividido em etapas, da seguinte forma:

- Inscrições.
- Prova de seleção (Dependendo do número de inscritos)
- Avaliação curricular.
- Entrevistas e dinâmicas de grupo.

Como o pré-requisito, exige mínimo de segundo grau, a prova de seleção é composta por 10 questões de português e 10 questões de matemática, dentro do nível de 2º grau elaborada por professores Universitários. Além destas matérias são cobradas também questões sobre o projeto engrenagem, para aferir o grau de conhecimentos dos colaboradores sobre o programa interno de gestão da empresa.

A nota de corte só é estabelecida após a realização da prova, porque é necessário se levar em consideração o nível da turma. Geralmente esta nota de corte se situa entre 50 a 70%. A prova de seleção é apenas um filtro para facilitar o processo de escolha, depois da prova, que terá seu gabarito divulgado. Os aprovados serão conhecidos por uma ordem alfabética, e não por classificação na prova.

Todos os classificados na prova seletiva, participão da segunda etapa em condições de igualdade, não importando a sua ordem de aprovação. Apesar de incentivar, inclusive com bolsas de estudos, que os colaboradores estudem, este programa não é compatível com a atividade escolar, portanto para participar o colaborador deve lembrar do pré-requisito:

“Disponibilidade total para viagem durante o programa e para mudança após o treinamento.” Uma possibilidade que deve ser avaliado pelo colaborador é a possibilidade de trancar a matrícula durante o treinamento e retomar os estudos após a conclusão e definição da cidade em que irá morar. Tempo de casa não é pré-requisito para o programa, o que interessa é o desempenho durante o processo de seleção e lógico que seu histórico profissional também terá peso no processo de escolha. A expectativa da empresa é que ao término do curso os gerentes recém formados sejam direcionados para cobrir férias, licenças maternidades, ajudar em inaugurações, etc. até a sua nomeação para uma loja definitiva. Cada turma de *trainees* terá 20 vagas, (número referencial), mas a empresa se reserva no direito de não completar este número se entender que os candidatos não atendem ao perfil desejado. Da mesma forma se a equipe de seleção entender que existem bons candidatos, este número pode ser ampliado. No programa existem instrutores internos e externos. As aulas sobre os assuntos internos são ministradas pelos profissionais experientes da MM, que atuam como facilitadores do processo de ensino e aprendizado. Alguns assuntos são tratados por instrutores contratados pela MM especificamente para este fim. Ao final do processo recebem um certificado de conclusão para aqueles que atenderem as exigências mínimas do curso, ou um certificado de participação para os que não conseguirem média mínima de aprovação. Hoje a empresa esta formando sua primeira turma de gerentes *trainees* conta com 19 colaboradores, pois 1 de seus integrantes já assumiu antecipadamente a função de gerentes em uma das filiais da rede, a mais de 3 meses e onde já está apresentando resultados positivos e aplicando seus conhecimentos na prática. A empresa já está elaborando a segunda etapa de seleção de mais uma turma de *trainees*, já pensando na expansão de lojas para o segundo semestre de 2006 e início de 2006, tendo pessoas disponíveis e preparadas para assumir as Lojas novas que vierem a ser inauguradas.

6 Conclusão

O caso apresentado relata e exemplifica o que as empresas devem investir no seu capital humano, incentivar, treinar e capacitar com todo seu empenho, pois cada vez mais as empresas para se materem no mercado precisam não somente de tecnologia, produto, serviço mas sim de uma equipe preparada para desempenhar suas funções da melhor maneira possível, orientados a superar desafios e buscar cada vez mais a excelência profissional, tendo como objetivo principal novos conhecimentos e a desempenhar cada vez mais tarefas diferentes. O diretor da empresa afirma em seu discurso “projetos como este não são despesas e sim investimento no capital humano.”

7 Referências

- BOHLANDER, George W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2003.
- CARVALHO, A.V., Nascimento. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, Pioneira, 1994.

- CHIAVENATO, I..**Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. McGraw-Hill. São Paulo, 1982.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas** .São Paulo.Campus,2002
- CHIAVENATO, I..**Recursos Humanos**.São Paulo: Atlas 1985.
- CHIAVENATO, I..**Recursos Humanos**.São Paulo: Atlas 1989.
- FERNANDES, Caroline Brito. **A aprendizagem organizacional nas organizações**. São Paulo.
- FERREIRA, Paulo P.. **Treinamento de Pessoal** – A tecno-pedagogia do treinamento. São Paulo. Atlas, 1979.
- PROJETO ENGRENAGEM, Empresa Mercadomóveis 2006.
- SILVA,A.T da. . **Administração e Controle**. Atlas.4.edição. São Paulo, 1982.
- TOLEDO, Flavio de, Milion,B. **Dicionário de Recusros Humanos**. São Paulo: Atlas , 1986.