

侍

USUÁRIOS-CHAVE

OS SAMURAIS DA INBETTA

TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO HUMANO INTEGRADOS PARA GERAÇÃO DE RESULTADOS



Top Ser Humano
ABRH-RS 2018

Categoria Organização
Cristine Lionello De Santis
Rita Mariel Pietrovski
Sabrina Valesca da Costa

InBetta

ÍNDICE

1. SINOPSE 01

2. OBJETIVO 02

3. INTRODUÇÃO 03

3.1. Nossa história 03

3.2. A necessidade de implantar um novo sistema 05

3.3. A origem dos samurais da InBetta 06

4. SAMURAIS DA INBETTA: UMA INTEGRAÇÃO ENTRE TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO HUMANO 08

4.1. InBetta moderniza a gestão corporativa implantando o SAP 08

4.2. Samurais da InBetta na fase de implantação do SAP 09

4.3. Samurais da InBetta na fase pós implantação do SAP 11

4.4. Primeiros aprendizados para definição de novos samurais 12

4.5. A escolha dos samurais da InBetta 13

4.6. Fortalecimento da identidade samurai 14

4.7. Papel e compromissos dos samurais da InBetta 15

4.8. Rituais dos samurais da InBetta 18

5. AVALIAÇÃO E RESULTADOS 22

6. CONCLUSÃO 26

7. BIBLIOGRAFIA 28

8. INFORMAÇÕES DOS AUTORES 29

1. SINOPSE

Os usuários chave surgiram na empresa em 2010, quando foi implantado o projeto do software de gestão ERP, o SAP. Atualmente são 48 profissionais referência em processos da sua área de conhecimento e sistemas utilizados.

Percebendo a importância da contribuição destes e a necessidade de mantê-los vinculados aos objetivos relacionados a atividade de usuário chave de forma contínua, desenvolvemos o Programa “Samurais da InBetta”, onde a cada ano são definidas pelo comitê responsável, atividades específicas que visam o desenvolvimento dos usuários chave para melhoria das suas entregas.

Atuam em diferentes áreas em parceria com os Analistas de Negócios, mas com objetivos idênticos quando estão na missão de “Samurais”: participar de projetos e implantação de sistemas, avaliar e sugerir melhorias, realizar testes, revisar Instruções de Trabalho, participar e ministrar treinamentos, além de multiplicar conhecimentos.

Desta forma, transformamos uma prática rotineira de implantação de sistemas, em um programa de desenvolvimento continuado, que dissemina conhecimento, identifica talentos, promove crescimento profissional, agregando valor na carreira destes profissionais, além de contribuir para a retenção dos mesmos e para a melhoria contínua de processos e sistemas que impactam diretamente nos resultados do negócio.

2. OBJETIVO

O objetivo do Programa “Samurais da InBetta” é valorizar o papel dos usuários chave, desenvolver estes profissionais, potencializar o conhecimento destes, tornar sua participação cada vez mais efetiva, e assim, melhorar os resultados das unidades de negócios, fortalecendo suas carreiras.

Para que os usuários chave se sintam valorizados neste papel diferenciado, procuramos reconhecê-los e incentivá-los, dando uma identidade a este grupo através de ações dirigidas e continuadas de desenvolvimento. Há também ações específicas de acompanhamento em cada projeto e no ciclo anual.

O programa busca o aperfeiçoamento comportamental e técnico com visão das funcionalidades sistêmicas, bem como uma visão de negócio com amplitude do todo e não somente em sua área de atuação.


RH DA GENTE

USUÁRIOS-CHAVE

OS SAMURAIS DA INBETTA

Eles totalizam quase 50 profissionais espalhados pelas nossas empresas e são referência no que diz respeito a processos de trabalho e de conhecimento dos sistemas. Atuam em diferentes áreas, mas com objetivos idênticos quando estão na missão de "Usuários-Chave": participação em projetos, visitas técnicas, análise de melhorias em suas áreas, realização de testes, revisão de Instruções de Trabalho (IT), participação e realização de treinamentos. Também conhecidos como os "Samurais da InBetta", os Usuários-Chave surgiram na empresa em 2009, quando foi implantado o software de gestão SAP. Eles são essenciais na busca contínua de melhorias e estão divididos em 11 áreas ou módulos.

Financeira, Controladoria, Planejamento de Produção, Planejamento de Manutenção, Gerenciamento de Transportes, Inteligência de Negócio, Obrigações Legais, RH e Comércio Exterior.

De acordo com Rafaela Santos, ser a Usuária-Chave do módulo de Gestão de Materiais "é poder enriquecer ainda mais o cotidiano, pois, além de compreender o sistema para repassá-lo aos 'clientes internos', permite conhecer melhor os pares e reforçar o espírito de equipe".

Talla Oliveira também está ciente da responsabilidade de ser a Samurai do Fiscal. "Precisamos estar sempre prontos a colaborar e dar ideias. Também é fundamental ouvir os colegas, pois o problema deles, unido ao nosso conhecimento, pode refletir melhorias significativas para os profissionais e para a empresa", destaca Talla.

Mas por que Samurais?

Porque eles são os defensores dos processos e guardiões da filosofia da InBetta nas unidades Vendas e Distribuição, Gestão de Materiais, Contabilidade

Revista Conexão InBetta | 5

Revista interna Conexão - outubro de 2015


USUÁRIOS-CHAVE

OS SAMURAIS DA INBETTA

CONHEÇA OS SAMURAIS QUE FAZEM A DIFERENÇA.

Quando o assunto é análise de melhorias, participação em projetos, realização de testes, atualização de Instruções de Trabalho (IT), realização de treinamentos, nossos samurais estão prontos para agir e apresentar a solução que precisamos.

Conheça nossos Usuários-Chave em: qed.bettanin.com.br/se/

GED AX-0238

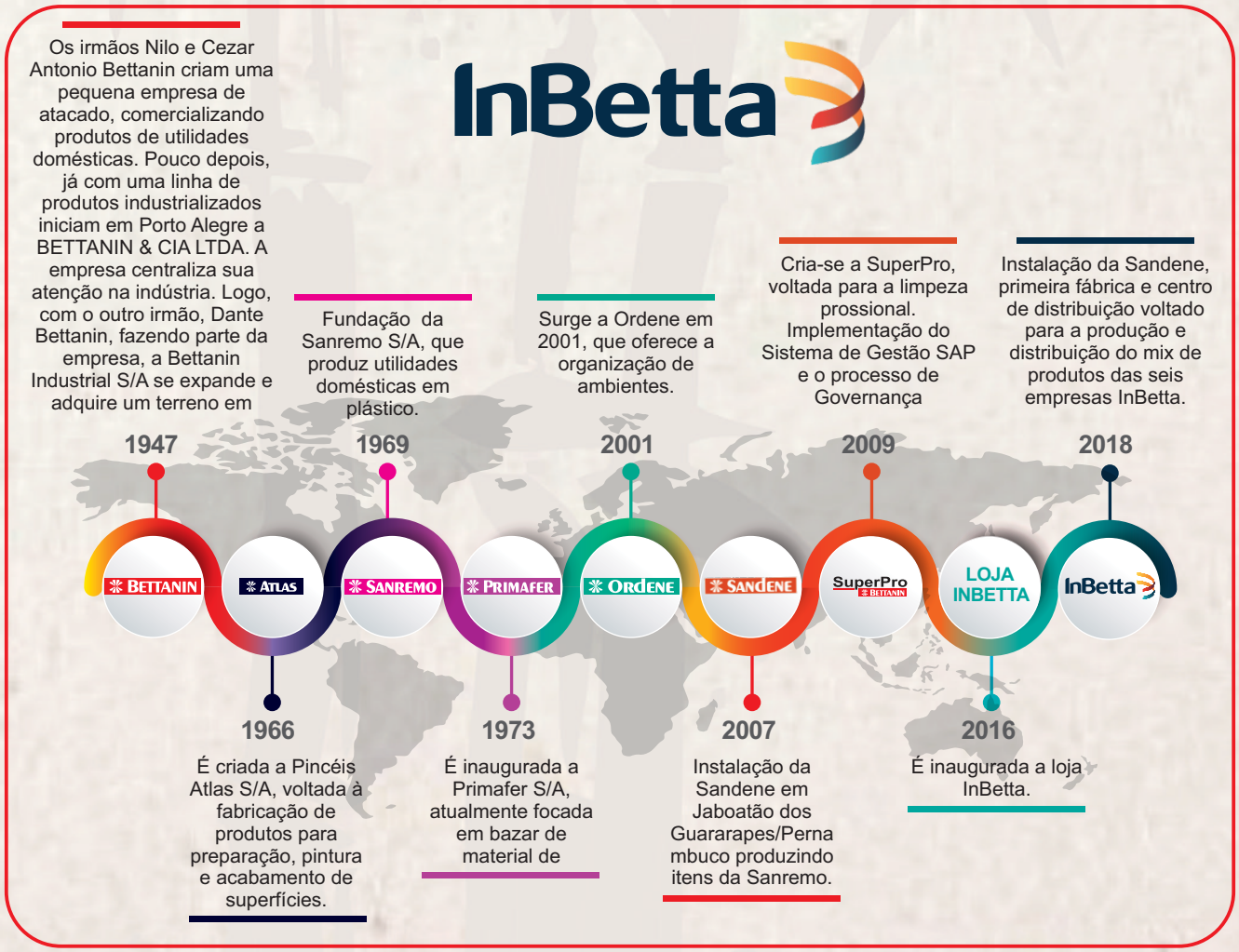
InBetta

Revista interna Conexão - dezembro de 2017

3. INTRODUÇÃO

3.1. Nossa história

A InBetta possui trajetória originada há 70 anos, traduzida pela atuação das seis grandes marcas que a compõe: Bettanin, Pincéis Atlas, Sanremo, Primafer, Ordene e Superpro, que atuam respectivamente nos segmentos de higiene e limpeza, Organização, Conservação, Acabamento de superfície e Linha profissional. A InBetta conta ainda com a Sandene, unidade fabril localizada em Pernambuco, a Vale Verde, que inclui a Loja interna e a Loja de fábrica: e os Centros de Distribuição localizados no RS, PE e SP. Sua estrutura conta com mais de 2500 profissionais atuando na fabricação e distribuição de mais de 4500 diferentes produtos, totalizando aproximadamente 50 milhões de unidades produzidas por mês. Os itens produzidos são comercializados em todo o Brasil e exportados para mais de 50 países.



Linha do Tempo com os momentos mais importantes das empresas Inbetta

Localizada em Esteio, junto as demais empresas, a Bettanin, empresa líder no mercado de produtos de limpeza doméstica, deu origem as empresas InBetta. Fundada em 1947 pelos irmãos Nilo Bettanin e Cezar Antônio Bettanin, iniciou como um comércio atacadista, sob a razão social Bettanin & Cia Ltda., comercializando utilidades domésticas.

Em decorrência das mudanças econômicas do país, a empresa decidiu focar as suas atividades na indústria. O ano era de 1960 e, já com o irmão Dante Bettanin fazendo parte da empresa, acontece a segunda alteração de razão social, passando a chamar-se Bettanin Industrial S/A, nome este que mantém-se até hoje. A partir dos anos 60, a Bettanin inicia a sua evolução e cria novas empresas, como a Pincéis Atlas S/A, em 1966, dedicada à fabricação de pincéis e demais acessórios para pintura. Em 1969 é fundada a Sanremo S/A, desenvolvendo a tecnologia do plástico na fabricação de utilidades domésticas.

Com o contínuo investimento, em 1973 é inaugurada a Primafer S/A, que atualmente produz artigos plásticos para uso doméstico; em 2001, é fundada a Ordene S/A, que oferece utilidades para a organização de ambientes; em 2007, é criada a Sandene, localizada em Pernambuco, e primeira fábrica fora do Rio Grande do Sul, a unidade é responsável pela fabricação de produtos da linha da Sanremo. Mais recentemente, em 2009, foi fundada a SuperPro S/A, focada no desenvolvimento de produtos para limpeza profissional.

Atualmente a InBetta está vivendo um marco importante na sua história: sua expansão no Nordeste. Em abril deste ano foi inaugurado o 1º Parque fabril InBetta na cidade de Paulista em Pernambuco, onde serão produzidos itens do portfólio de cada uma das 6 marcas em um único ambiente.

Nossa missão é oferecer bens de consumo de qualidade e que tragam soluções, gerando valor para acionistas, equipe e sociedade, de forma sustentável. Temos como valores: Paixão pelo negócio; Empreendedorismo; Disposição para aprender; Respeito pelas pessoas; Fazer bem feito; Foco em Resultados e Sustentabilidade econômica, social e ambiental.

3.2. A necessidade de implantar um novo sistema

Em 2009 a InBetta entendeu que era hora de profissionalizar e investir em um novo sistema de ERP que integrasse todos os dados e processos da empresa. Para seguir sua trajetória de crescimento, o grupo precisava de mais agilidade, flexibilidade e padronização em seus processos.

O sistema utilizado rodava nas empresas desde 1994 e já não atendia mais todas às demandas existentes. Com o crescimento das empresas e de seus volumes de negócios, foram realizadas muitas customizações de processos e sistemas, distanciando o modelo de gestão entre as empresas InBetta. Cada uma delas criou políticas, dados e métodos de trabalho distintos. Além disso, as informações eram mantidas em bancos de dados diferentes, dificultando a integração dos negócios. Precisávamos de uma ferramenta capaz de centralizar os sistemas e consolidar os negócios das empresas pois não havia integração com outras áreas através do software existente.

Para Colangelo Filho (2009) é difícil coordenar as atividades de diversas áreas da organização, sem integração do sistema. Naquele momento, fazer um upgrade se fazia necessário. Por conta disso, decidimos substituir o sistema de gestão empresarial em uso nas empresas, por um ERP mais robusto.

Umas das questões analisadas para a decisão de trocar de ERP foi que apenas a atualização de versão não traria uma mudança significativa dos processos, isto só seria possível com um sistema conceituado mundialmente.

Kurihara e Breternitz (1999) descrevem que sistema ERP é uma tecnologia capaz de integrar e organizar as informações de uma empresa, eliminando dados redundantes, racionalizando processos e distribuindo a informação on line pelas várias áreas da mesma, de forma estruturada. O ERP pode ser considerado como um sistema de informação inovador que afeta as dimensões tecnológicas e organizacionais ao longo do processo de implementação.

Outro fator importante, era que muitos processos não eram contemplados no sistema utilizado, exigindo controles paralelos em planilhas excel e com maior possibilidade de erros. A mudança de ERP estava diretamente ligada a integração total dos negócios afim de facilitar as decisões, principalmente as estratégicas.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 425) “os sistemas ERP permitem que as decisões e base de dados de todas as partes da organização sejam integradas de modo que as decisões em uma parte da organização sejam refletidas nos sistemas de planejamento e controle do resto da organização”.

Depois de analisar três soluções diferentes disponíveis no mercado, o grupo optou pela implantação do SAP[1] pois este atenderia às necessidades de negócios e também integraria as melhores práticas e garantia de continuidade.

Para que a implantação fosse realizada, a InBetta aproveitou para fazer uma mudança significativa na sua área de TI. Além de integrar os bancos de dados e sistemas de gestão de todas as empresas, também refez a infraestrutura de tecnologia, foram atualizadas 80% das estações de trabalho, cerca de 500 máquinas, além de todo o cabeamento do chão de fábrica. Um investimento aproximado de 10 milhões.

O desafio de implantar o SAP, sempre foi percebido como muito grande. Seria necessário unir forças entre tecnologia, conhecimento de negócio e compreensão do comportamento humano frente à mudança.

3.3. A origem dos samurais da InBetta

Em 2010, coube a Diretoria Administrativa com a gerência de RH, comunicar a necessidade dos gestores de liberar seus melhores profissionais para trabalharem no projeto de implantação do ERP. Foi então que escolhemos o grupo de usuários chave que representariam seus setores e ficariam na área do Projeto dedicados fulltime.

Estes passaram por uma avaliação técnica e comportamental para participarem desta mudança. Suas atividades eram entender como a solução tratava os processos de negócios, realizar saneamento de dados, montar instruções de trabalho com o processo novo, realizar testes e posteriormente treinamento. Estas atividades eram acompanhadas pelos analistas de negócio de TI que gerenciavam o projeto de cada módulo.

---

[1] *Em alemão, "Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung". Em português, "Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados".*

Foi desta forma que passamos a conhecer o papel e importância dos Usuários Chave. O usuário chave é o representante da área de negócio no projeto. Por isso, é condição essencial que ele tenha experiência nos processos da organização, pois participará no projeto desde o início (preparação inicial) até o Go Live (entrega do Projeto) e, posteriormente, da fase de estabilização e sustentação.

Durante a implantação, as áreas de Recursos Humanos e Tecnologia da Informação trabalharam integradas, principalmente no aspecto da gestão da mudança, sendo os usuários chave acompanhados e impactados em todas as ações vinculadas a sensibilização para mudança.

Percebemos ao longo do projeto que as atividades realizadas pelos usuários chave não poderiam ser encerradas com a entrega do mesmo. Estes profissionais ainda teriam contribuições significativas na implantação de outros sistemas, melhoria de processos e treinamentos. Concluímos que teríamos que desenvolver algo que mantivesse este grupo alinhado aos objetivos e responsabilidades de usuário chave continuamente.

A partir desta constatação, as áreas de Tecnologia da Informação e Recursos Humanos construíram a proposta dos Samurais da InBetta. Prática que tem como principais premissas possibilitar que estes profissionais tenham um programa continuado de desenvolvimento, que promove o conhecimento profissional, agregando valor na carreira, identifica talentos, promovendo crescimento e engajamento e garante que o conhecimento destes será aplicado e disseminado em todos os momentos que estiverem atuando como Samurais da InBetta.

Desta forma, desenvolvemos uma identidade para o grupo de usuários chave, que passaram a ser os “Samurais da InBetta”. Hoje temos uma programação anual de atividades previstas para estes profissionais e ações de acompanhamento em projetos sob a coordenação de um comitê integrado por um Diretor Administrativo Corporativo, Gerente Corporativo Tecnologia da Informação, Coordenadora de Tecnologia da Informação, Gerente Corporativo de RH, Gerente Corporativa de Treinamento e Desenvolvimento e Analista de RH.

4. SAMURAIS DA INBETTA: UMA INTEGRAÇÃO ENTRE TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO HUMANO

4.1. InBetta moderniza a gestão corporativa implantando o SAP

A adoção de uma nova solução de gestão corporativa permitiria a InBetta promover um alinhamento organizacional, rever processos e estabelecer maiores níveis de governança e consolidação das empresas.

Segundo Wood e Caldas (2001), as implantações de Softwares ERP podem ter impactos importantes no desenho organizacional, no modelo de gestão, na interação entre indivíduos e também no processo estratégico da empresa.

Em agosto de 2009, além da compra do software SAP ERP para a implantação, foram também contratadas a implementadora ITS Group, a empresa GMC para o gerenciamento de mudanças e a Brodbeck Consultores como consultoria de gerência de projeto e auditoria de qualidade da execução.

A execução do projeto durou 12 meses, com um Go Live único nas unidades de negócio, realizado no dia 08 de setembro de 2010. O novo sistema entrou em operação simultaneamente em todas as empresas InBetta, não havendo impacto para os negócios da empresa.

O envolvimento de profissionais de todas as áreas de negócios e o suporte dos altos executivos ao projeto foi crucial para o seu sucesso. O projeto contou com 52 donos de processos, 31 usuários-chave dedicados em tempo integral, 8 analistas de negócios, 63 multiplicadores e 2 profissionais em gestão do conhecimento. Com os fornecedores participaram 57 consultores (com 53 mil horas de consultoria), 5 gerentes de projetos e 2 auditores, além de 4 especialistas em gerenciamento de mudanças.

Foram muitas horas de dedicação no esforço coletivo que uniu Analistas de Negócios da TI, usuários chave, consultores de implementadora, consultores da consultoria de Gestão da Mudança, Comitê estratégico do Projeto e muitos profissionais de várias áreas das empresas. Foram realizados diversos treinamentos e Campanhas de Endomarketing, tudo para que no Go Live, a virada tivesse êxito.

Os benefícios do novo sistema não demoraram a aparecer. Além de simplificar os processos, reduziu expressivamente os tempos de fechamento de períodos contábeis e institucionalizou a adoção de boas práticas e de padrões de negócios. Hoje temos maior capacidade de planejamento, com dados mais confiáveis e mais velocidade na apuração das informações/resultados.

O projeto foi um sucesso, tudo ocorreu conforme o planejado, pois obteve êxito nas três variáveis do projeto: tempo, qualidade e custo. Inclusive sendo citado como um case de sucesso pela SAP Brasil e sendo reconhecido em premiação no SAP Fórum em 2011.

Para HELDMAN (2009), um projeto é bem-sucedido quando alcança seus objetivos e atende ou excede as expectativas das partes interessadas. Já para VARGAS (2009), um projeto bem-sucedido é aquele que é realizado conforme o planejado e o seu sucesso é em grande parte, determinado pela maneira como ele é conduzido.

Devido ao sucesso do projeto, fomos visitados por empresas que solicitaram conhecer nossa experiência em visitas de benchmarking. Este foi o resultado de um intenso planejamento e cuidadosa execução, finalizado rigorosamente no prazo, sem exceder o orçamento e atendendo ao escopo contratado.

4.2. Samurais da InBetta na fase de implantação do SAP

A complexidade durante o projeto exigia que o usuário chave trabalhasse em tempo integral, e com dedicação exclusiva do seu tempo. Mesmo assim, em alguns momentos ainda foi necessário fazer horas extras. Reuniões diárias eram realizadas para acompanhar de perto as dificuldades e resolver imediatamente as dúvidas que surgissem dos novos usuários chave, pois os mesmos estavam a partir daquele momento, tendo que desempenhar uma nova função.

Procuramos também acelerar sua adaptação dando-lhes treinamentos preliminares, sobre o sistema a ser implantado, sobre gestão de projetos, mapeamento de processos e formação básica de instrutores.

Costa (2008) alinha-se com a ideia de Marras (2000) que se refere a importância do processo contínuo de aprendizagem na organização para que a inovação aconteça. Assim, reforça-se que a mudança real pode acontecer em um ambiente que valoriza as pessoas, aberto a aprendizagem, ao crescimento e a troca. O conhecimento passou a ser um diferencial entre as organizações. As pessoas passaram a ser reconhecidas e valorizadas, sendo peças fundamentais nas organizações.

Foram elaboradas 537 Instruções de Trabalho e atendidas 5700 convocações de treinamentos entre maio e setembro de 2010, sendo os usuários chave os elaboradores destes materiais e instrutores dos treinamentos. Se considerarmos uma média de 2500 funcionários, podemos afirmar que cada funcionário realizou no mínimo 2 treinamentos. Além disto, muitas mudanças aconteceram e uma transição que estava muito além da substituição de um sistema por outro, estava chegando. Os usuários chave passaram a conviver em outro ambiente, com outra linguagem e pela primeira vez, tendo que discutir alinhamento de processos entre todas as empresas InBetta.

Quando um processo precisa ser alterado, na prática estamos alterando todo um protocolo de relacionamentos, valorizações, reconhecimento, erros e acertos que levam as pessoas envolvidas de um ponto no tempo totalmente conhecido para outro ponto que lhes é em principio totalmente desconhecido. Desta forma, no decorrer destas mudanças, embora alguns usuários chave nos surpreendessem com a sua capacidade de adaptação, para outros não foi fácil, pois se desmotivaram com a sensação de afastamento do dia-a-dia da área ou criaram preocupações sobre o que iria acontecer com eles ao final do projeto, uma vez que foram substituídos por algum colega nas suas atividades.

Mudar é uma experiência complexa e muitas vezes dolorosa para todos os seres humanos. Mudar é um desafio e, ao mesmo tempo, uma fonte básica de crescimento (Costa, 2008).

Para diminuir a resistência frente à mudança, as organizações devem procurar envolver os funcionários nesse processo, dando-lhes a possibilidade de participarem e perceberem os motivos pelas quais a mudança está sendo implementada (Rodrigues & Werner, 2011). Os autores ressaltam que também são importantes programas de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores e formas de comunicação mais eficazes que possibilitem a interação entre todas as pessoas. Pensando nisto, durante a implantação de projetos e até o momento atual utilizamos os canais de comunicação interna com frequência para informar o público interno e reforçar o papel dos Samurais.

No final da implantação, foram realizadas algumas ações de reconhecimento para os usuários chave:

1) Feedback individual

2) Avaliação da remuneração por mérito

3) Jantar especial com todos os profissionais envolvidos onde os usuários chave ganharam um final de semana com acompanhante e despesas pagas em hotel de Gramado/RS e um kikito como troféu pela participação no projeto.

As implicações dos projetos de transformação dependem das pessoas, que se engajarão somente se forem incentivadas a desenvolver aprendizagem, flexibilidade e aperfeiçoamento técnico (Costa, 2008). Se o fator de sucesso são as pessoas, a área de RH pode ser aliada nesse processo devido a especificidade do trabalho, atuando de forma estratégica para que a organização atinja os objetivos planejados.

Após implantação e alguns dias de acompanhamento e comemoração, houve o retorno dos usuários chave para suas áreas de trabalho, porém continuamos com os mesmos bastante envolvidos sob o impacto de uma implantação exitosa.

4.3. Samurais da InBetta na fase pós implantação do SAP

Após a virada do sistema, a área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) foi reformulada para atender as demandas conforme a metodologia ITIL (Information Technology Infrastructure Library), e com isto seguiu utilizando os recursos de usuários-chave para a realização de testes, bem como nos projetos e melhorias.

Nesta fase, foi necessária uma sensibilização com os gestores das áreas, pois os mesmos não entendiam porque os testes teriam que continuar sendo realizados pelos usuários chave. Houveram atrasos nas implantações de melhorias, bem como alguns erros nos sistemas, devido a forma de execução dos mesmos que em alguns casos eram realizados de forma superficial. Foi percebido que os usuários chave não se sentiam parte integrante destas melhorias.

Desta forma, a área de Tecnologia da Informação buscou o apoio da área de Recursos Humanos, para juntos construírem um formato de trabalho que evidenciasse ganhos importantes para as áreas a partir da atividade de um profissional com conhecimento dos processos de sua área de atuação, mantendo alinhamento e garantia de resultado solicitado em melhorias e testes, além do treinamento dos profissionais. A área de Recursos Humanos entendeu a necessidade, e novamente dedicou-se a buscar alternativas para a situação apresentada.

Para Gramigna (2007), o que era responsabilidade unicamente da área de Recursos Humanos, passa a ser responsabilidade de todos da empresa, uma vez que a gestão de pessoas se tornou altamente participativa. O setor de RH não perdeu sua função. Pelo contrário, a área alcançou maior visibilidade nesse sentido, ao orientar, assessorar e dar suporte às demais áreas, inclusive aos gerentes de projetos.

Alinhada a estratégia da organização, a área de RH assume o desafio de alavancar o crescimento das organizações através do desenvolvimento do potencial dos empregados (Sertek & Reis, 2002).

Em 2013, aconteceu a primeira atualização do sistema SAP e começamos a ter uma visão diferenciada de alguns gestores, que enxergaram que algumas melhorias começaram a acontecer de forma mais rápida e trazendo resultados significativos para suas áreas a partir da atuação dos Samurais.

4.4. Primeiros aprendizados para definição de novos samurais

Como estes profissionais também são muito importantes nas suas áreas de atuação, tem muitas atividades e responsabilidades além deste papel, após a implantação, o comitê responsável pelos Samurais passou a discutir como seria a renovação deste grupo. Chegamos à conclusão que a cada 2 anos poderíamos substituir um Samurai.

Tentamos, mas logo percebemos a dificuldade, pois não teríamos profissionais com profundidade de conhecimento para trocar a cada 2 anos. Lição aprendida, constatamos que o nível de conhecimento, habilidade e atitudes de um Samurai exige muito tempo e não há necessidade de definir um prazo para troca. Aprendemos que os Samurais da InBetta possuem uma missão continuamente renovada.

Hoje os Samurais são substituídos somente quando são promovidos para cargos de liderança, são desligados, pedem desligamento ou são transferidos para outra área. Não incentivamos ou definimos tempo para os Samurais, porém os gestores podem solicitar a troca do mesmo, caso o desempenho seja inferior ao esperado.

Atualmente temos 48 Samurais em atividade, distribuídos conforme quadro abaixo, exercendo cargos como Analistas e Assistentes de diversas áreas, Compradores, Inventariante, Planejador de Materiais e Programador de Produção.

MÓDULO	Nº SAMURAIS	Nº DE SAMURAIS POR EMPRESA						
		CORPORATIVO	BETTANIN	ATLAS	SANREMO	PRIMAFER	ORDENE	SUPERPRO
TM (Gestão de Transportes)	4	0	2	1	1	0	0	0
SD (Gestão de Vendas)	6	0	1	1	1	1	1	1
COMEX (Gestão de Comércio Exterior)	7	0	2	3	1	0	0	1
RH (Gestão de Recursos Humanos)	2	2	0	0	0	0	0	0
FI (Gestão Financeira e Contábil)	9	9	0	0	0	0	0	0
CO (Gestão de Controladoria)	3	3	0	0	0	0	0	0
MM (Gestão de Materiais)	9	3	2	2	2	0	0	0
PM (Gestão de Manutenção)	3	0	1	1	1	0	0	0
PP (Gestão da Produção)	5	0	3	1	1	0	0	0

4.5. A escolha dos Samurais da InBetta

Definir o funcionário mais apto da equipe para assumir a função de usuário chave pode garantir uma implementação rápida e o uso adequado da plataforma para gerar análises e estratégias realmente relevantes à empresa. Caso contrário, poderá levar ao atraso da implementação e, pior ainda, a análise equivocada de informações na elaboração de novas estratégias.

Para que a escolha do usuário chave fosse feita, fizemos a seguinte pergunta ao gestor da área: "Quem é a pessoa que você não pode abrir mão no seu dia-a-dia?". Essa foi a pessoa que escolhemos para ser usuário chave. Sabíamos que isso podia impactar na área durante o período do projeto, pois a ausência de uma pessoa de referência sempre causa dificuldades no setor.

Mas seria melhor impactar durante um período de tempo do que impactar de forma duradoura, pois se os sistemas fossem configurados, testados ou treinados de forma inadequada, o impacto poderia ser muito maior. Portanto, escolher alguém com experiência e conhecimento das regras e processos do negócio foi uma decisão necessária.

Desta forma, algumas competências foram avaliadas neste processo de escolha, como:

- Bom relacionamento com colegas de trabalho: deve ser capaz de delegar, motivar e gerenciar pessoas e extrair delas o máximo possível;
- Conhecimento técnico: precisa conhecer bem não só a plataforma ERP, mas também como ela se integra em todos os setores de produção, operação e venda;
- Domínio sobre rotinas e processos da empresa: tem que saber como a empresa funciona.

Portanto, dada a importância que este profissional tem na implantação de projeto, a escolha foi feita com cuidado, analisando o perfil de cada membro da equipe em busca das melhores características.

Atualmente estas competências continuam sendo importantes na avaliação do gestor para as indicações. Porém, além do Formulário de substituição ou de solicitação de um novo usuário que deve ser preenchido pelo gestor (Anexo 1), hoje também realizamos uma avaliação comportamental, chamada Quantum Assessment e um teste de aptidão técnico, que é elaborado e aplicado pelo Analista de Negócios do módulo correspondente a responsabilidade do usuário chave.

4.6. Fortalecimento da identidade samurai

Queremos mais do que chamar profissionais para trabalhar em uma implementação de sistema, pois sabemos que aprender coletivamente é um diferencial para as organizações. Além disto, aos poucos percebemos que os usuários chave iniciaram com o SAP e iriam permanecer para que este sistema fosse implantado e utilizado com sucesso, mantendo-se atualizado e melhorado. Durante a implantação em 2010, estes profissionais foram preparados para que utilizando suas experiências e conhecimentos, pudessem fazer a diferença.

Tinham a função de identificar as diferentes práticas das empresas que integram a InBetta, e adequar a implantação do sistema da melhor forma, atendendo as diferentes necessidades. Assim como os Samurais, defenderam e lutaram para que o melhor resultado servisse como alicerce para a mudança no novo ERP.

Samurais são guerreiros que enfrentam desafios e superam obstáculos para sairem vitoriosos na carreira ou combaterem suas próprias dificuldades. Disciplina, criatividade, compromisso, equilíbrio, determinação e confiança devem estar presentes nos valores dos nossos usuários chave, assim como na cultura Samurai:

- DISCIPLINA: Realizar as tarefas diárias com ritmo e organização;
- CRIATIVIDADE: Encontrar soluções para as questões do dia a dia com talento e inteligência;
- COMPROMISSO: Colocar-se a disposição e assumir responsabilidades;
- EQUILIBRIO: Trabalhar visando o bem-estar de todos;
- DETERMINAÇÃO: Atuar com foco em objetivos e resultados;
- CONFIANÇA: Demonstrar segurança e convicção em tudo o que você faz.

Com o propósito de reforçar a identidade e valorizar o papel dos Samurais da InBetta, também trabalhamos uma programação anual de ações a qual temos como objetivo:

- Reforçar a importância de seu papel;
- Fortalecer o compromisso do Usuário Chave com o Analista de Negócios e vice-versa;
- Desenvolver e capacitar os usuários chave para suas atividades;
- Alinhar o compromisso para grandes projetos;
- Acompanhar o andamento das atividades dos usuários chave.

4.7. Papel e compromissos dos Samurais da InBetta

O envolvimento dos analistas de negócios de TIC com os Samurais trouxe uma sintonia muito grande no relacionamento da TIC com as áreas de negócios das Empresas e proporcionou uma evolução grande nas liberações de mudanças, melhorias e projetos nas áreas de negócio.

Hoje, somente os Samurais podem solicitar melhorias no portal de atendimento da TIC, isto faz com que eles estejam sempre informados do que está para acontecer em suas áreas e também realizem uma pré-análise de quem é conhecedor do processo de negócio e entende bem da

ferramenta de software utilizada. Possuem uma participação efetiva nas solicitações encaminhadas a TIC, principalmente nas seguintes categorias:

- Incidentes – Todos os erros reportados devem ser resolvidos pela TIC e depois precisam ser testados para sua liberação em produção.
- Melhorias – Desde o entendimento da necessidade reportada, com detalhes de usabilidade, regras de negócio e teste da funcionalidade.
- Mudanças – Entendimento da necessidade de alteração, bem como os testes com a nova funcionalidade.
- Informação/Dúvida – Com base neste indicador é possível planejar treinamento dos processos que geram mais dúvidas.

Abaixo, segue tabela de chamados fechados de sistemas de 01/01/2013 até 31/12/2017:

TIPO DE CHAMADO	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
INCIDENTE	906	777	721	1261	1105	4770
TIC - REQUISIÇÃO - ACESSO	825	609	686	916	171	3207
TIC-REQUISIÇÃO INFORMAÇÃO/DÚVIDA	335	286	386	355	437	1799
TIC - REQUISIÇÃO - MELHORIA	95	103	125	121	128	572
TIC - REQUISIÇÃO - MUDANÇA	1182	707	643	782	453	3767
TIC - REQUISIÇÃO - SERVIÇO					14	14
TOTAL ANUAL	**3343**	**2482**	**2561**	**3435**	**2308**	**14129**

Há também reuniões periódicas para a priorização dos chamados, onde usuários-chaves da mesma área de negócio, mas de empresas distintas, participam e discutem a melhoria mais importante para ser desenvolvida. Estas reuniões proporcionam também uma troca de conhecimento e de melhores práticas de processos entre as empresas.

Percebendo a forte relação entre o trabalho dos Samurais e Analistas de Negócio, incluímos em uma das atividades com estes grupos, a construção coletiva de compromissos entre estes. O resultado desta atividade foi validado por todos e documentado em banners que em grandes projetos são relembrados como fatores críticos de sucesso.

Compromissos definidos pelos
Analistas de Negócios com os Samurais:

約束

- Transmitir conhecimento
- Praticar a Empatia
- Ser disponível
- Passar direcionamento
- Exercitar o espírito de equipe
- Ter comprometimento
- Trabalhar com dinamismo

Compromissos dos
Samurais com os Analistas:

約束

- Construir parcerias
- Possuir pró atividade
- Ser comprometido
- Adquirir conhecimento
- Dividir conhecimento
- Trabalhar com responsabilidade
- Exercitar a paciência

Além dos compromissos dos Samurais e Analistas de Negócios, também foram construídos e apresentados o papel destes, das áreas de Recursos Humanos, Gestão do Conhecimento e Auditoria Interna quando da realização de um projeto. Como exemplo, segue abaixo o papel do RH:

• Contribuir para a realização das etapas do projeto e o alcance dos resultados.

• Garantir as condições de realização das atividades de T&D relacionadas com o projeto.

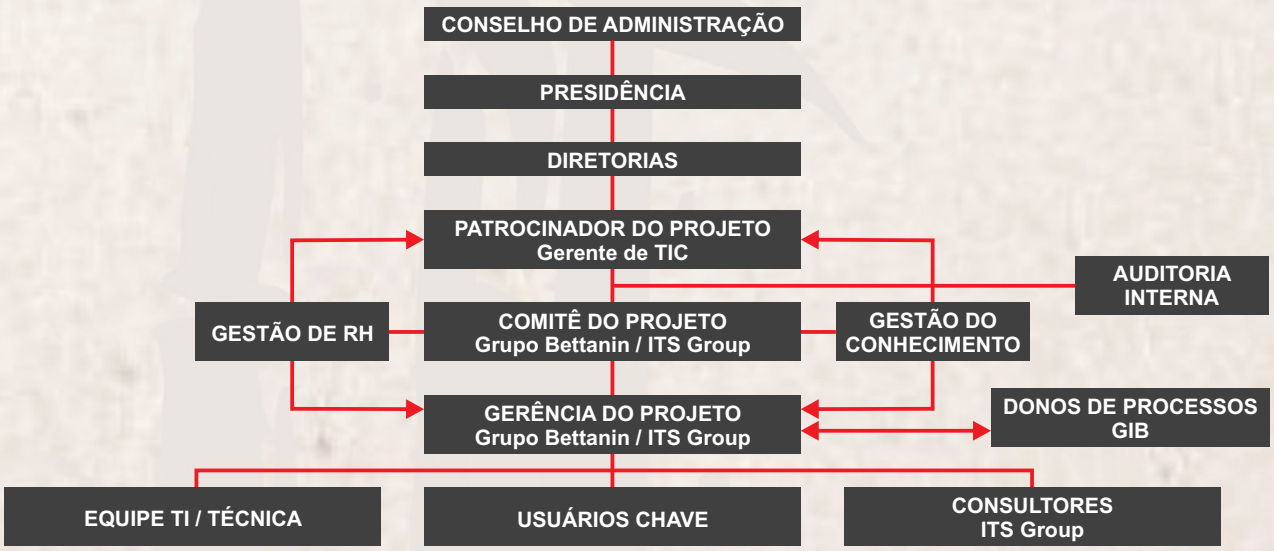
• Coordenar eventos de integração e desenvolvimento relacionados com usuários chave.

• Acompanhar diariamente no local do projeto os profissionais em atividade, em especial os usuários chave.

• Promover reuniões com o comitê de gestão do projeto para acompanhamento e definições de ações relacionada aos usuários chaves.

• Estabelecer condições de comunicação entre os profissionais do projeto com RH e demais envolvidos.

Para melhor entendimento dos papéis das áreas envolvidas, segue abaixo o organograma do Projeto EHP7 (atualização SAP), concluído em 2014:



4.8. Rituais dos samurais da InBetta

侍 INTEGRAÇÃO

Após serem indicados pelos gestores, os novos Samurais são recebidos pela área de RH onde recebem orientações em relação ao programa, como responsabilidades, programação de desenvolvimento, além de receberem o kit Samurai (camiseta, Jaqueta, cordão para crachá, display para computador como código de conduta dos Samurais). Tudo isto é feito para que o Samurai saiba qual é o seu papel, quais as expectativas em relação ao seu trabalho e para que seja identificado na sua área de trabalho como um Samurai. Também participa deste momento, o Analista de Negócio do módulo correspondente para informações específicas das atividades executadas.

侍 REUNIÃO DE ABERTURA DO CICLO ANUAL

A reunião ocorre no início do ano e tem como objetivo reforçar a identidade de grupo, demonstrar as realizações e apresentar um panorama das atividades que os Samurais irão se envolver durante o ano. Na programação está abertura com o comitê, apresentação dos novos usuários chaves, cronograma de projetos realizados e previstos, programas de desenvolvimento previstos, apresentação dos 2 usuários destaque que recebem o reconhecimento do comitê e colegas entre outras informações importantes de atualização. Após o encerramento da reunião, ocorre um evento de integração que pode ser um coffee break ou jantar (Anexo 2).

侍 ESCOLHA DOS USUÁRIOS CHAVE DESTAQUE

Todos os anos entre os meses de março e maio, todos os Samurais e Analistas de Negócio são convidados a participarem de uma votação sigilosa no qual indicam o usuário chave que para ele se destacou no ano anterior e justificam sua escolha. Os 2 usuários chave mais votados são homenageados e recebem uma premiação.

侍 PARTICIPAÇÃO NO SAP FÓRUM

Os usuários destaque escolhidos são convidados para participar do SAP Fórum, um evento que proporciona uma imersão em conteúdo de qualidade sobre negócios e tecnologias que possibilita transferir conhecimento para seu dia a dia e para inovações. Todas as despesas deste evento, que é realizado em São Paulo, são pagas pela empresa.

ENCONTRO ANUAL

Desde 2014, entre setembro e outubro, realizamos um encontro anual, conforme segue:

2014 O evento foi aberto com o pronunciamento do Diretor Presidente das empresas InBetta, Sr. Eduardo Bettanin (Anexo 3), que reforçou o importante papel dos Samurais e as responsabilidades destes na garantia de processos padronizados e na disseminação do conhecimento para os demais profissionais da empresa. Também agradeceu a participação destes no Projeto EHP7 (1º atualização após a implantação do SAP), reconhecendo a importante contribuição destes para o sucesso do projeto (Anexo 4). Na sequência, a equipe do Instituto Niten desenvolveu uma dinâmica do grupo, transpondo os usuários chave para o ambiente de um treinamento de espada Samurai.

Todos participaram em conjunto de um treino completo, interrompido pelas explicações necessárias, no qual foram, vivenciados e experimentados os princípios, etiqueta e a filosofia da cultura Samurai e japonesa, iniciando pela apresentação, respeito ao local, recebimento e respeito às armas (material de trabalho), aprendizado das formas de tratamento e inter-relações dentro do grupo e o estado de espírito do Samurai antes e durante a execução de sua missão (Anexo 5).

Todos estes exercícios e informações foram associados a desafios, necessidades, valores vinculados ao ambiente empresarial e atividade dos Samurais da InBetta, desenvolvendo temas como foco e união do grupo, trabalho em equipe, fortalecimento de cultura e qualidade do trabalho.

Após esta atividade tivemos um jantar com todos os Samurais, Analistas de Negócios e comitê onde foi entregue pelos Analistas de negócios como reconhecimento a cada usuário chave, um Livro dos Samurais e mochila com o logo da InBetta (Anexo 6).

O gráfico abaixo apresenta a avaliação dos usuários chave com relação ao conteúdo do trabalho neste evento .



2015 Foi realizada uma Palestra sobre Carreira com Bibiana Zereu (Anexo 7), que abordou a importância do desenvolvimento e construção de carreira e do fortalecimento da visão de crescimento profissional com relação a sua própria carreira. Também tivemos uma palestra motivacional e apresentação dos Samurais com Alessandro Rabello Barbosa, do Instituto Niten (Anexo 8). Após as palestras tivemos um jantar com todos os Samurais, Analistas de Negócios e Comitê onde foi entregue pelos Analistas como reconhecimento a cada usuário chave, um kit de identidade Samurai (duas camisetas, cordão para crachá e display para computador com os valores dos Samurais (Anexo 9).

2016 A opção do comitê foi de proporcionar aos Samurais a experiência de participar de um jogo de negócio, buscando desenvolver a visão sistêmica. Neste evento foi apresentado um formato da atividade que foi constituída por vários encontros, alguns virtuais e outros presenciais. O objetivo era oportunizar aos usuários-chave, através de um business game, a experiência de gerir uma empresa virtual em parceria com um grupo de colegas, buscar compreender os resultados advindos de suas decisões, bem como o seu comportamento, através do ciclo de aprendizagem oportunizado pela interação ao longo do business game.

Para o desenvolvimento das competências comportamentais foram realizados encontros presenciais (Anexo 10) analisando os resultados pessoais, em grupo e organizacionais alcançados através do simulador gerencial. Estes momentos foram conduzidos por profissionais vinculados a UNISINOS através de metodologia vivencial incluindo atividades lúdicas que tinham como base o ciclo de aprendizagem vivencial e como metáfora a filosofia Samurai. Após as atividades, tivemos um jantar com todos os Samurais, Analistas de Negócio e Comitê onde foi entregue como reconhecimento a cada um, uma Mateira com térmica, cuia e bomba personalizada com a identidade Samurai (Anexo 11).

2017 Buscando a atualização dos Samurais este evento mesclou desenvolvimento técnico e comportamental. Em um primeiro momento, os usuários chave, juntamente com os analistas de negócio, tiveram a oportunidade de participar de diversas atividades conduzidas por profissionais da empresa SAP Labs Latin América. As ações tiveram início com a palestra “Transformação Digital

nas Empresas de Bens de Consumo" e após, os participantes foram divididos em sessões de Design Thinking e um SINGAME Como tirar maior proveito do SAP- S4 Hana, ambos conduzidos por profissionais da empresa SAP (Anexo 12). Por fim, todos realizaram um tour pelas dependências da empresa, cuja estrutura é referência de tecnologia e sustentabilidade. Após a visitação, os usuários chave foram conduzidos ao Auditório do Unitec, onde participaram de uma dinâmica com o Grupo Batucada S/A, um projeto inovador, que aborda conceitos empresariais através dos instrumentos de uma bateria de escola de samba. Juntos, os usuários chave participaram de dinâmicas e provocações que geraram reflexões sobre suas atividades corporativas. E no final da atividade, o grupo formou de fato uma bateria empresarial realizando evoluções e até mesmo a famosa paradinha (Anexo 13). Deram um verdadeiro show e mostraram que o trabalho em equipe e a vontade de superar desafios são capazes de vencer os desafios mais inesperados.

Temas como inovação, engajamento, comunicação, visão sistêmica e alta performance foram abordados durante a atividade que estimulou o empoderamento e engajamento do grupo. Após as atividades, tivemos um jantar em um espaço cuidadosamente decorado com arranjos de flores de cerejeiras no tradicional padrão japonês com os Samurais, Analistas de Negócios e Comitê. No encerramento foi entregue pelos Analistas de Negócios, como reconhecimento a cada usuário chave, uma jaqueta com a identidade dos Samurais da InBetta (Anexo 14).

FORMAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO ANUAL

O treinamento dos novos usuários é realizado pelo usuário chave anterior que acompanha este durante um período de transição. Neste período o Analista de Negócios tem uma participação bastante efetiva na orientação do novo usuário.

No desenvolvimento de projetos, o usuário chave é o primeiro a receber informações e treinamentos técnicos referentes a execução do projeto, para que este possa se capacitar e exercer o papel de instrutor.

Entre os temas que já foram abordados na formação de desenvolvimento anual estão: Formação de Instrutores, Comunicação e administração de conflitos, Oficina para capacitação de ensino a distância, Jogos de Negócios, Workshop Gestão do Conhecimento, Desenvolvimento de Carreira, Desenvolvimento comportamental (Teal), entre outros.

5. AVALIAÇÃO E RESULTADOS

Implantação de sistemas com êxito

O quadro abaixo demonstra os projetos mais importantes, que foram concluídos com sucesso nos últimos anos e o número de testes realizados em cada um deles pelos Samurais da InBetta. O número expressivo de testes reforça o peso da participação destes e a importância da sua efetiva contribuição na implantação destes projetos.

Nome	Projeto	Ano	Nº de Testes
Integra - Mobilidade da Força de Vendas	PJ0041	2016	17.548
InBetta - Projeto Nfe 3.10	PJ0047	2016	13.542
Atualização COMEX OSGT	PJ0196	2017	11.112
Inbetta - Livro Registro do Controle da Produção	PJ0103	2016	7.810
CD Primafer PE	Pj0152	2017	2.100
Atualização SAP EHP7 (INBET_UP)	PJ0029	2014	36.311
Implantação PRE-PAG (Soluções Financeiras)	PJ0193	2017	299
Migração Nuvem - InClound	PJ0262	2016	336

Outro indicador importante são as mudanças e melhorias de sistemas aplicadas durante estes anos, que são desenvolvidas em conjunto com os analistas de TI e usuários chave, que realizam os testes também. De 2013 a 2017, o número de mudanças foi de 3767 e de 572 melhorias realizadas. É importante relatar, que aqui estamos destacando apenas algumas das atividades realizadas por estes profissionais no que se refere a projetos, melhorias e mudanças de sistemas.

O EAD como estratégia de treinamento na implantação do Integra

Em 2016, os Samurais receberam o desafio de elaborar os treinamentos do Projeto Integra (sistema voltado para a força de venda) no formato de Ensino a Distância (EAD), principalmente porque os usuários finais do sistema (membros da equipe de vendas da InBetta e representantes comerciais-PJ), estão dispersos pelo território brasileiro. Foram elaborados 21 cursos, todos realizados pelos Samurais. Atendemos um público de 499 participantes, sendo que 466 concluíram os treinamentos, alcançaram a média 8,0 na prova de conhecimento e receberam o certificado.

Nesta implementação, além dos ganhos com o conhecimento adquirido pelos participantes com o uso da plataforma de EAD, tivemos um ganho de R$168.700,00 em relação aos investimentos previstos com treinamentos que seriam presenciais, como demonstrado ao lado:

Valor Previsto no projeto para **treinamento presencial:**
R$ 210.000,00

Valor Realizado no projeto para **treinamento EAD**:
R$ 41.300,00

Ampliação do EAD para treinamentos do SAP

Após os resultados positivos da implantação do Integra, ampliamos esta modalidade de aprendizagem para os treinamentos referentes as transações do SAP. Abaixo, demonstramos as transações concluídas em EAD até o momento.

Nº	TRANSAÇÃO	RESPONSÁVEIS	ÁREA
1	VA21 - COTAÇÃO DE VENDA	PATRICIA, ELIDIANE, LIDIANE	EXPORTAÇÃO
2	FV 60	IGOR	FINANCEIRO
3	CK11N - CALCULO DE CUSTOS	ALESSANDRA, RAQUEL	CUSTOS
4	MB1B - TRANSF. ENTRE DEPÓSITOS	ALEXANDRA, ROGER, FELIPE	ALMOXARIFADO
5	J1BNFE - MONITOR DE NOTAS FISCAIS	MIRIAN, VANESSA	CONTABILIDADE
6	CO01 - CRIAÇÃO DE ORDEM DE PRODUÇÃO	GILSON, OSCAR, MORGANA, LEONARDO, RODRIGO	PCP
7	MB1B - ENTRADA TRANSF. SEM REMESSA	FABIANA, THAIS	CUNF
8	ME21N - CRIAÇÃO DE PEDIDO DE COMPRA	MATHEUS, ANA, RAFAEL, LEONARDO	IMPORTAÇÃO
9	VA01 - CRIAÇÃO DE ORDEM DE VENDA	TALITA, FRANCINE, VALÉRIA, WILLIAM, VANESSA, JOSEANE	ADM. VENDAS
10	REQUISIÇÃO DE COMPRAS	RAFAELA	COMPRAS
11	INICIAÇÃO AO SAP	JAQUELINE	TI

Uma vez Samurais, sempre Samurais

Consideramos que a experiencia como Samurai tem impacto significativo na carreira de cada profissional. Desde 2010 desenvolvemos 101 profissionais, destes, 13 já foram promovidos para cargo de gestão, 16 foram substituídos por novos Samurais, 14 foram desligados da empresa, 10 pediram desligamento em função de novas oportunidades (Anexo 15) e 48 estão em atividade como Samurais da InBetta, distribuídos por módulos e empresas (Anexo 16). Entendemos que onde quer que estejam atuando, terão conhecimentos, habilidades e atitudes que foram adquiridas e que impactarão pessoas, processos e ambientes com as quais estejam interagindo. Por esta constatação, costumamos dizer que " Uma vez Samurai, sempre Samurai".

Em depoimento de usuários, estes reconhecem que houve uma contribuição e consequentemente uma evolução na sua carreira, lhes permitindo galgar postos de trabalho, participar de projetos que até então não participavam e para muitos houve inclusive um crescimento para cargos de gestão.

Em pesquisa recente realizada com os Samurais, estes listaram alguns dos aspectos positivos do trabalho como usuário chave como: capacitação contínua, troca de conhecimento, crescimento e desenvolvimento profissional, engajamento, envolvimento com os assuntos da empresa, incentivo a criatividade, integração, novos aprendizados, oportunidades internas, otimização das atividades, reconhecimento, entre outros. Também trouxeram alguns aspectos a melhorar, como o alinhamento dos cronogramas dos projetos, os computadores utilizados para testes, a maior valorização dos gestores em relação a importância da participação, entre outros, que estão constantemente sendo avaliadas pelo comitê para tomada de ação.

侍 Desenvolvimento dos Samurais

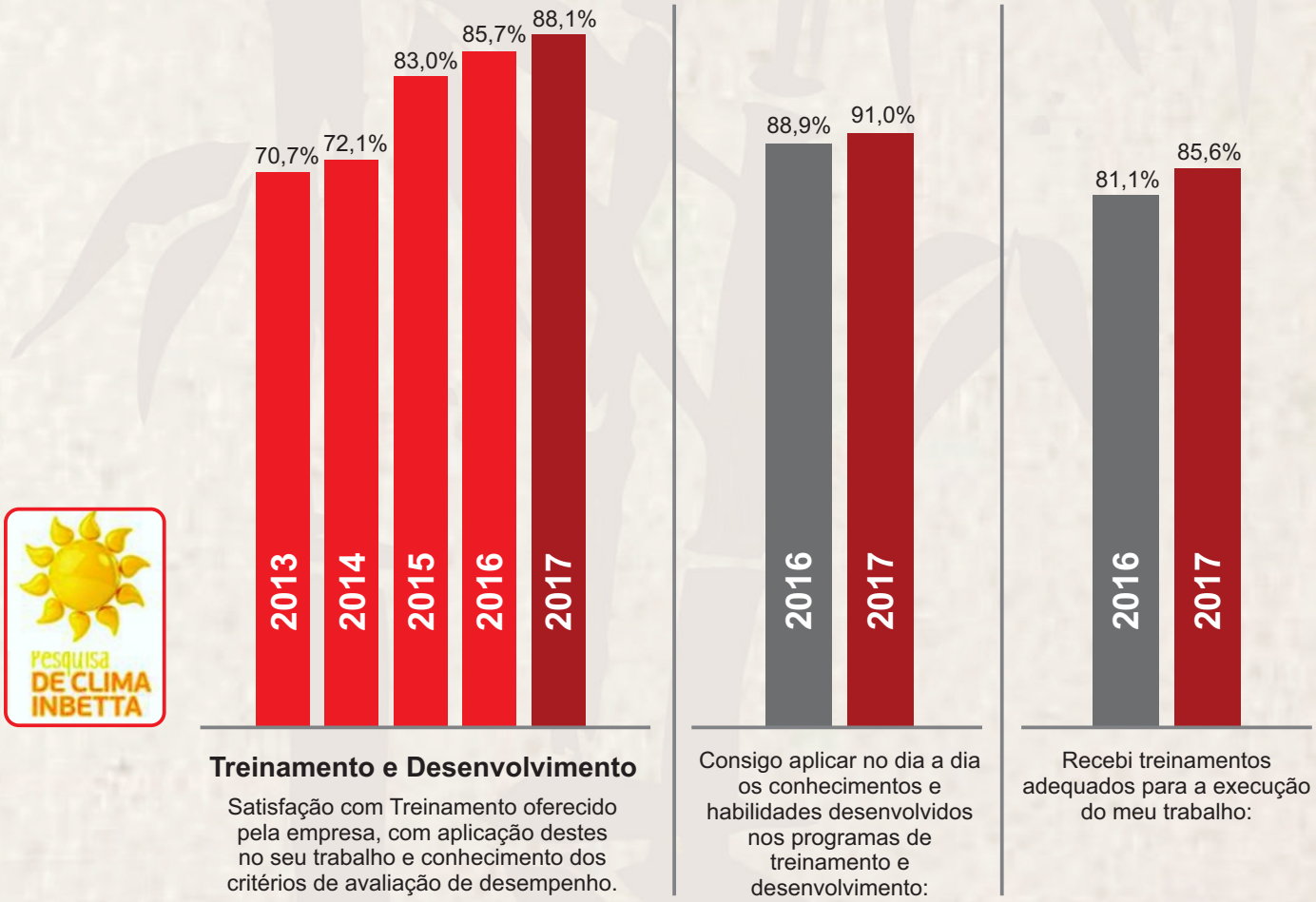
As empresas InBetta tem entre seus valores, a disposição para aprender. No caso dos Samurais, estes estão alinhados com este valor na participação em treinamentos e na execução, como instrutores de treinamentos nos seus módulos. Podemos evidenciar isto através do histórico de desenvolvimento da Samurai Rafaela Castilhos dos Santos, que possui 104 registros de treinamentos realizados (Anexos 17) e 41 de treinamentos ministrados (Anexo 18).

Conforme o indicador InBetta de treinamento, tivemos em 2017 uma média de 59 horas por profissional, com investimento total de R$ 1.348.467,54, como demonstrado no histórico abaixo.

Ano	Média de horas de treinamento por profissional na InBetta	Investimento total
2015	43	R$ 857.282,41
2016	44	R$ 1.055.524,26
2017	**59**	**R$ 1.348.467,54**

Neste indicador, há uma contribuição significativa das atividades que envolvem os Samurais, tanto como participantes quanto como instrutores: foram 37 atividades de treinamento e/ou desenvolvimento, com 403 participantes, totalizando 1.457 horas de treinamento em 2017.

Avaliando a favorabilidade da Pesquisa de Clima específica para Treinamento e Desenvolvimento (T&D), podemos constatar com os dados abaixo, a percepção positiva dos profissionais da InBetta em relação a participação em atividades de T&D e a aplicabilidade destas.



6. CONCLUSÃO

O comitê trabalha avaliando possibilidades de melhorias e inovações no programa Samurais da InBetta para 2018. Vamos continuar investindo no desenvolvimento dos treinamentos para modalidade de ensino a distância (EAD) visando otimizar o tempo dos usuários chave e padronizar a metodologia de ensino. O EAD nos possibilita atender a todos os profissionais, mesmo aqueles que estão fora da matriz com o mesmo padrão de qualidade. Considerando estes ganhos, este ano temos previsto um treinamento de formação de conteudistas que qualificará ainda mais o Samurai para esta atividade.

Na execução das suas atividades, os Samurais são exigidos por entregas, qualidade, prazo por diversos públicos e em diversos momentos. Acabam sendo envolvidos em necessidades de negociação, administração de conflito, apresentações em publico que exigem cada vez mais da sua comunicação. Diante deste fato, em 2018 o comitê estabeleceu como prioridade investir em uma capacitação que instrumentalize estes para uma comunicação cada vez mais simples e objetiva.

Temos claro a necessidade de manter e ampliar a participação dos gestores diretos dos Samurais no programa e no acompanhamento de projetos pelos quais estes estejam trabalhando. Iremos reforçar a importância da presença dos gestores a cada abertura de projeto, mantê-los informados do status dos projetos e sempre que houver incidentes críticos, comunicá-los com agilidade.

Estabelecemos também como meta para o segundo semestre, um feedback individual para os Samurais, através da aplicação de uma avaliação de desempenho (Anexo 19), que envolverá o seu gestor, o analista de negócio e comitê responsável pelo programa, além dos feedbacks já recebidos em cada participação de projetos. O objetivo é ter um momento formalizado, que enxergue a sua atuação como Samurai de forma ampliada para reconhecimento, tomadas de ações necessárias ou até mesmo substituição.

Estamos ainda discutindo a possibilidade de realização de uma avaliação, com formato semelhante, também para os Analistas de Negócios, focada na sua participação em projetos, quando na interação com os Samurais.

Ao longo dos anos, construímos este programa a partir de melhorias percebidas e levantadas no dia a dia pelo comitê, gestores, e pincipalmente analistas e Samurais. Estas tem pautado as nossas ações e assim continuaremos agindo, pois entendemos que o sucesso do programa vem de uma construção coletiva e contínua. Nosso desafio para 2019 é desenvolver um time de Samurais para a unidade de Pernambuco, recentemente ampliada, que passará a ter esta necessidade.

Como comitê, estamos convictos do sucesso do Programa Samurais da InBetta, e temos recebido feedbacks internos de gestores de que é necessário garantir sua continuidade. Somos empresas líderes de mercado que precisam manter a sua competitividade, e para tanto, além de profissionais capacitados, necessitam constantemente buscar recursos de tecnologia que irão agregar agilidade e inovação. Entendemos que os Samurais da InBetta, integrando tecnologia e desenvolvimento, geram resultados e mantem a atitude empreendedora, valor que contribui para o diferencial das empresas InBetta.



Reunião dos samurais em maio de 2018

7. BIBLIOGRAFIA

COLANGELO F. L. **Implantação de Sistemas ERP:** um enfoque de longo prazo. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2009

COSTA, G. M. **Change Management**: uma abordagem prática e sistêmica. Porto Alegre: Nova prova, 2008

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gerente dos Talentos**. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

HELDMAN, K. **Gerência de projetos**: Guia para exame do PMI. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

KURIHARA, T. e BRETERNITZ, V. J. **Enterprise Resource Planning – ERP**. In: XII Congresso Latino Americano de Estratégia, 1999

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

RODRIGUES, J. T. M. C. & WERNER, L. **A gestão de pessoas contribuindo com o programa Seis Sigma**: multi-casos de empresas instaladas no Rio Grande do Sul. Revista Produção Online, 2011

SERTEK, P. & REIS, D. R. **Gestão de mudanças e comportamento ético nas organizações**. Revista

SLACK, N; CHAMBERS, S; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3. Ed. Atlas S.A: São Paulo, 2009

VARGAS, R.V. **Gerenciamento de Projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. Rio de Janeiro: Brasport, 2009

WOOD, T., CALDAS, M. **Reductionism and complex thinking in ERP systems implementation**. Ver. Adm. Contemp, 2001

8. INFORMAÇÕES DOS AUTORES

Cristine Lionello De Santis

Graduada em administração e Pós-Graduada em Recursos Humanos, atua há 20 anos em RH, atualmente trabalha como Analista de RH na área de Treinamento e Desenvolvimento na InBetta

Rita Mariel Pietrovski

Graduada em Psicologia e Pós-Graduada em Gestão de RH, atua há 25 anos na área de Treinamento e Desenvolvimento, atualmente trabalha como Gerente de Treinamento e Desenvolvimento na InBetta

Sabrina Valesca da Costa

Graduada em Ciências da Computação e MBA em Gestão de TI, atua há 18 anos na área de Tecnologia da Informação, atualmente trabalha como Coordenadora da Tecnologia e Comunicação na InBetta.