

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

SOLIANNE OLIVEIRA DOS SANTOS

UM ESTUDO DE CASO SOBRE A GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO
HUMANO NA COMBAT – COMÉRCIO DE BATERIAS LTDA

CARUARU
2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

SOLIANNE OLIVEIRA DOS SANTOS

UM ESTUDO DE CASO SOBRE A GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO
HUMANO NA COMBAT – COMÉRCIO DE BATERIAS LTDA

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.
Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Maria das Graças Vieira.

CARUARU
2012

Catálogo na fonte
Bibliotecária Simone Xavier CRB4 - 1242

S237e Santos, Solianne Oliveira dos
Um Estudo de caso sobre a gestão do desenvolvimento humano na COMBAT – Comercio de Baterias LTDA. / Solianne Oliveira dos Santos. - Caruaru: A autora, 2012.
57f. : il. ; 30 cm.

Orientadora: Maria das Graças Vieira
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA. Administração, 2012.
Inclui bibliografia.

1. Desenvolvimento humano. 2. Gestão de pessoas. 3. Organizações. 4. Habilidades. I. Vieira, Maria das Graças (orientadora). II. Título.

658 CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2012-115)

SOLIANNE OLIVEIRA DOS SANTOS

UM ESTUDO DE CASO SOBRE A GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO
HUMANO NA COMBAT – COMÉRCIO DE BATERIAS LTDA.

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em
Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 11 de junho de 2012.

Prof. M.Sc. Antonio César Cardim Brito
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Profª Drª Maria das Graças Vieira
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Profª Drª Joyce Lene Cajueiro
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof. M.Sc. Antonio César Cardim Brito
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Dedico este trabalho em agradecimento à Deus pela fé, saúde e paciência que Ele sempre me concedeu. As pessoas que mais amo e são a razão do meu existir, os meus pais Oscar e Sônia por terem me apoiado em todas as decisões que tomei e não terem me deixado desistir nunca frente aos problemas; ao meu irmão Osmar, e ao meu namorado Leandro Henrique.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por sempre ter estado me abençoando, guiando meus pensamentos e atitudes durante toda minha vida e principalmente na jornada acadêmica, por todas as oportunidades me foram concedidas, pela saúde e determinação.

Sou imensamente grata aos meus lindos e amados pais, Oscar e Sônia, por tanto amor, carinho, paciência, compreensão, apoio, e confiança que nunca me faltou. Pelas palavras que me encorajaram quando eu mais acreditava que não conseguiria atingir meus objetivos. Ao meu único irmão que amo tanto, Osmar. Ao meu namorado Leandro Henrique agradeço pelo carinho.

À minha querida orientadora, Maria das Graças Vieira, por sempre ter se disponibilizado para orientar-me, pela compreensão nos momentos complicados, sempre passando palavras de força, e por sua amizade.

Sou grata a todos colegas, professores e amigos que ensinaram todo conhecimento que adquiri ao longo dos anos de minha graduação e pelos momentos felizes. Agradeço as pessoas que indiretamente e diretamente me ajudaram ao alcance deste sonho. Muito obrigada por tudo!

EPÍGRAFE

Não me deem fórmulas certas, porque eu não espero acertar sempre.

Não me mostre o que esperam de mim, porque vou seguir meu coração!

Não me façam ser o que não sou, não me convidem a ser igual, porque sinceramente sou diferente!

Não sei amar pela metade, não sei viver de mentiras, não sei voar com os pés no chão.

Clarice Lispector

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso aborda a Gestão de Desenvolvimento Humano, que é uma das funções essenciais da gestão de pessoas, e que tem por finalidade a cooperação dos indivíduos que compõem as organizações, para que juntos possam alcançar os objetivos individuais e organizacionais. O objetivo principal deste trabalho é analisar a forma pela qual a gestão de desenvolvimento humano pode ser utilizada como uma estratégia competitiva de mercado, na COMBAT- Comércio de Baterias Ltda., que é distribuidor da Acumuladores Moura S/A. A partir da década de 80, as organizações começaram a passar por desafios e mudanças de grande impacto organizacional e mercadológico em âmbito internacional, como a aceleração da globalização, propagação da comunicação e a expansão tecnológica. Através da percepção das novas mudanças que permeavam o novo cenário mercadológico global, as empresas começaram a entender que o modelo de gestão atual não mais se adequava ao novo contexto da época, sendo assim, houve a necessidade de mudar o modelo de gerir, de maneira a passar a valorizar os papéis dos funcionários nas organizações; o colaborador que antes era visto apenas como meio de exploração para geração de lucros, passou a ser compreendido como Ser que possuem habilidades próprias e fundamentais que auxilia a obtenção de diferencial competitivo, como também ao o alcance dos objetivos organizacionais e individuais.

Palavras-chave: Desenvolvimento Humano, pessoas, organizações, habilidades.

ABSTRACT

This work Completion of course addresses the management of Human Development, which is a key task of managing people, and aims the cooperation of individuals in organizations so that together we can achieve individual and organizational goals. The main objective of this paper is to analyze the way in which the management of human development can be used as a competitive strategy of the market, the COMBAT- Comércio de Baterias Ltda. Signs and Batteries., Which is a distributor of Acumuladores Moura S/A. From the 80's, organizations began to go through challenges and changes in organizational and marketing huge impact internationally, as the acceleration of globalization, the spread of communication and technological expansion. Through awareness of the new changes that permeated the new global marketing scenario, companies began to understand that the current management model no longer fit the new context of the time, so it was necessary to change the model to manage, so going to appreciate the roles of employees in organizations, the developer who was once seen only as a means for generating operating profits, is now understood to be having their own skills and fundamental that helps achieve competitive differentiation, but also to the achievement of organizational and individual goals.

Keywords: Human Development, people, organizations, skills.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Logomarca da Acumuladores Moura S/A.....	32
Figura 2- Análise de SWOT Acumuladores Moura S/A.....	32
Figura 3- Organograma COMBAT- Comércio de Baterias Ltda.....	34
Figura 4- Organograma Grupos Auto Gerenciáveis COMBAT.....	36

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – CONSIDERAÇÕES INICIAIS	12
1.1 INTRODUÇÃO.....	12
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 Objetivos Gerais.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 A Importância das Pessoas para as Organizações.....	15
2.2 Diferencial Competitivo por Meio de Pessoas.....	15
2.3. Desafios Competitivos para a Gestão de Recursos Humanos.....	17
2.4 Gestão de Pessoas.....	19
2.5 Objetivos da Gestão de Pessoas para a Eficácia Organizacional.....	20
2.6 Gestão por Competências.....	22
2.7 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas.....	22
2.8 Diagnóstico das Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento.....	24
2.9 Mudanças Comportamentais Alcançadas Através do Treinamento.....	25
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA.....	26
CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	29
4.1 HISTÓRICO ACUMULADORES MOURA S/A.....	29
4.1.1 Acumuladores Moura S/A.....	29
4.1.2 Avanços obtidos pelo Acumuladores Moura S/A.....	29
4.2 VISÃO, MISSÃO, VALORES ORGANIZACIONAIS E CRENÇA.....	31
4.3 Análise de SWOT Acumuladores Moura S/A.....	32
4.4 RDM COMBAT- COMÉRCIO DE BATERIAS LTDA.....	33
4.5 Organograma COMBAT.....	33
4.6 Grupos Auto Gerenciáveis.....	35
4.6.1 Funções dos integrantes do grupo auto gerenciável.....	36
4.7 Utilizando a Gestão por Competências.....	38
4.7.1 Matriz de Competências.....	39
4.8 Sistema Moura de Gestão - SMG.....	40
4.9 Gestão de Desenvolvimento Humano - SDH.....	41

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
5.1 CONCLUSÕES.....	42
5.2 LIMITAÇÕES.....	43
REFERÊNCIAS.....	44
ANEXOS.....	46
Anexo A.....	46
Anexo B.....	48
Anexo C.....	49
APÊNDICES.....	50
Apêndice A.....	50
Apêndice B.....	53
Apêndice C.....	54
Apêndice D.....	55
Apêndice E.....	57

CAPÍTULO 1 – CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1. INTRODUÇÃO

Na década de 80 a percepção sobre a importância das pessoas para as organizações começou a ser vista de outra maneira; nos dias atuais as empresas estão mais focadas na busca da melhor forma de gerir seus funcionários.

Várias transformações ocorreram nos anos 80, tais como aceleração da globalização, a evolução da tecnologia, desenvolvimento da comunicação, concorrência mais instigada, aliadas as mudanças macro ambientais; a junção destes fatores não poderia passar despercebida, o qual impulsionou as organizações a se moldarem ao novo contexto global mercadológico a que estão sendo impostas.

Assim sendo, as organizações perceberam que através destas profundas mudanças as empresas deveriam se adaptar ao modelo de gestão proposto atualmente, porque dependem diretamente do talento e potencialidades das pessoas para que seu sucesso seja adquirido, e a maneira tradicional de gerir não estava mais acompanhando tais transformações tanto no âmbito micro como macro ambientais.

Durante muito tempo as pessoas eram consideradas dentro das empresas apenas fontes para o avanço da produtividade e obtenção de lucros, sendo somente explorado o esforço humano, tratando o intelecto dos indivíduos como algo que não havia importância. Após o reconhecimento de que o processo de tomada de decisão deveria ser modificado, as pessoas passaram a necessitar de mais abertura para assumir decisões, e também era necessário maior autonomia; trata-se de uma transformação da cultura organizacional e de um novo modelo de gestão, compreendendo que antigamente somente uma pessoa detinha o poder de decisão na organização.

[...] as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados. (CHIAVENATO, 2004, p. 8).

Posteriormente todo esse processo de profundas mudanças, os gestores passaram a perceber que as pessoas não devem ser reconhecidas apenas como um Ser que oferece força braçal, mas sim como fontes de habilidades, capacidades e conhecimentos, e principalmente o fator de grande importância para as organizações: a inteligência.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Estudar como a gestão de desenvolvimento humano pode ser utilizada como uma estratégia competitiva de mercado, na COMBAT- Comércio de Baterias e Ltda.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar o diferencial competitivo nos grupos auto gerenciáveis na empresa em estudo;
- b) Entender melhor o uso da tecnologia na COMBAT;
- c) Descrever quais os procedimentos de Gestão de Pessoas que são utilizados para desenvolver pessoas, e mantê-las comprometidas com os objetivos organizacionais;

1.2 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa buscou evidenciar a importância do desenvolvimento de atividades de Gestão no Desenvolvimento Humano nos distribuidores Moura, mais especificamente na cidade de Caruaru, já que são uma extensão da organização Acumuladores Moura S/A, e não possuem um departamento de Recursos Humanos próprio, deste modo, precisam estar integrados aos objetivos gerais da empresa.

Pelo fato de não existir setor de R.H nos distribuidores Moura, vislumbrou-se a criação dos grupos auto gerenciáveis. Assim sendo, a Gestão de Desenvolvimento Humano – GDH fica responsável pelo acompanhamento dos grupos auto gerenciáveis como também pelos processos de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, através de análise das capacidades individuais, que deliberam quais as aptidões e conhecimentos necessários para cada integrante do grupo, selecionam profissionais que detenham características essenciais ao perfil da Acumuladores Moura S/A. Além do mais, também é de sua responsabilidade assuntos sobre qualidade de vida no trabalho, satisfação, e motivação dos funcionários de cada equipe.

Um aspecto importante é dado pelo fato de que nos grupos auto gerenciáveis as pessoas passam a assumir decisões, passando a aderir maiores responsabilidades pra si, desta maneira, as atividades realizadas são interdependentes e para isto, deve haver parâmetros que regulem as atividades para que elas sejam executadas de forma a não comprometer o foco organizacional.

É válido lembrar que a pesquisa abre à possibilidade de enxergar de modo mais claro as novas perspectivas que permeiam a gestão de recursos humanos no mundo dos negócios na atualidade de modo a se diferenciar competitivamente, este estudo dispõe de teorias e práticas, que aliadas, viabilizam melhor compreensão sobre o tema.

Para o pesquisadora a elaboração deste trabalho se faz de grande importância porque abriu a oportunidade de conhecer mais a fundo os novos parâmetros referentes à gestão de pessoas e os seus modelos que estão sendo utilizados nos dias atuais para conseguir se diferenciar no mercado global competitivo na prática do dia a dia.

CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS PARA AS ORGANIZAÇÕES

Para Chiavenato (2004, p.4-5), as pessoas assumem função essencial nas organizações, pois as empresas são constituídas por pessoas, e estas passam grande parte do seu tempo trabalhando para o alcance dos objetivos organizacionais, dependem do seu trabalho para seu sustento e suas realizações tanto pessoais quanto profissionais, deste modo ocorre uma relação de dependência entre ambas as partes; o grande desafio do novo papel da gestão de pessoas nas organizações é alinhar os objetivos organizacionais aos objetivos pessoais desenvolvendo uma relação em que as partes interessadas sejam favorecidas.

De acordo com Chiavenato, (2004, p.8):

As pessoas devem ser visualizadas como parceiros das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais.

As empresas não são formadas apenas por clientes, fornecedores e investidores, mas também por seu principal elemento, os colaboradores; sem eles as organizações seriam nada, pois, são os funcionários que conduzem todas as ações e estratégias necessárias ao sucesso da empresa. “Os empregados contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização”. (CHIAVENATO, 2004, p. 7).

Deste modo, sabendo que os indivíduos também formam as organizações e que é de suma importância o intelecto dos mesmos, os gestores devem tratar seus funcionários como parceiros leais que o ajudará a atingir os objetivos organizacionais, sabendo que este conceito também é uma forma de atrair vantagem competitiva.

2.2 DIFERENCIAL COMPETITIVO POR MEIO DAS PESSOAS

As grandes empresas nos dias de hoje estão investindo cada vez mais nos seus colaboradores de modo a estimulá-los com o intuito de adquirir potencialidade, essa idealização na prática origina diferencial competitivo atraindo vantagens para as organizações.

Sendo assim, “Cada vez mais, as empresas estão reconhecendo que seu sucesso depende de o que as pessoas sabem, isto é, seus conhecimentos e habilidades.” BATEMAN, SNELL, GONÇALVES (2006, p.320).

As empresas atualmente independente do ramo de atuação e do seu porte estão investindo cada vez mais no sentido de obter funcionários dos mais altos níveis, porque a concorrência para conseguir vantagem competitiva estará sempre treinando e desenvolvendo pessoal capaz de lidar com a globalização, deste modo, é necessário ter funcionários empenhados e treinados para enfrentar novos desafios que estão sendo impostos. “[...] no mercado globalizado e intensamente competitivo de hoje, manter uma vantagem competitiva significa ter uma força de trabalho altamente comprometida e competente.” (DESSLER, 2003, p.14).

Assim, para Bohlander, Snell, Sherman (2003, p.3), as organizações estarão aptas a alcançar um diferencial competitivo sustentável através das pessoas se forem capazes de atender aos seguintes critérios:

1. Os recursos devem ter valor. Os indivíduos tornam-se fontes de vantagem competitiva quando utilizam os recursos da organização com eficiência e efetividade, e passam a agregar mais valor à empresa quando descobrem meios de minimizar custos, fornecer algo similar aos clientes, ou apresentam alguma combinação dos dois.
2. Os recursos devem ser diferenciados. As pessoas possuem capacidades particulares, e quando estas são incorporadas a atividades em grupo, podem-se obter resultados melhores. Quando se obtém distinção das habilidades, conhecimentos, e competências, consegue-se ganhar vantagem frente aos concorrentes.
3. Os recursos devem ser difíceis de imitar. As pessoas também se tornam fontes de vantagem competitiva para a organização quando suas habilidades e capacidades não podem ser imitadas pelos concorrentes.
4. Os recursos devem ser organizados. Os talentos dos colaboradores podem ser ajustados e aplicados para que elas consigam desempenhar novas atribuições de forma eficaz.

2.3 DESAFIOS COMPETITIVOS PARA A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

De acordo com a percepção de Bolhlander, Snell, Sherman, (2003, p. 4), ao longo dos anos, o Recurso Humano vem demonstrando várias mudanças, principalmente em relação às abordagens das novas tendências do mercado competitivo, sendo assim, as organizações necessitam adaptarem-se rapidamente as novas formas que impõe o mercado, estas tendências propõem um trabalho mais qualificado, eficaz e maleável.

As novas tendências:

- Torna-se global;
- Adotar nova tecnologia;
- Gerenciar mudanças;
- Desenvolver capital humano;
- Reagir ao mercado;
- Conter custos.

Tornar-se Global – A procura por novos mercados é uma estratégia de atrair crescimento organizacional, auxilia o alcance do marketing para mercados ainda não atingidos, atrai futuros investimentos.

- Impactos da Globalização sobre a Gestão de Recursos Humanos:

A globalização origina muitas oportunidades para as organizações, proporcionando expansão e desenvolvimento. Apesar de todos os benefícios é preciso levar em consideração fatores como: localização geográfica, culturas, barreiras de entrada impostas pelos mercados estrangeiros, e a legislação vigente.

Os Recursos Humanos consideram cada um desses fatores, já que eles originam impactos e modificações organizacionais.

O R.H. necessita recrutar e selecionar pessoas habilitadas que vivem e trabalham no exterior e conheçam as práticas administrativas do mercado externo, para que estas pessoas sejam capazes de treinar e desenvolver os funcionários a fim de capacitá-los para trabalhar em um mercado global.

Adotar Nova Tecnologia – Os progressos tecnológicos estão acontecendo cada vez mais rápido, e as organizações necessitam introduzir essas novas tecnologias incorporadas aos processos produtivos.

Através da implantação de redes de computadores, um fluxo de dados imenso pode ser podem ser retido, restaurado e empregado para gerar informações com diversas finalidades organizacionais, tanto como dissemina o aprimoramento da comunicação interna e externa.

O progresso das novas tecnologias está sendo disseminado nas grandes e pequenas organizações fazendo com que as empresas mudem o seu estilo de fazer negócios. O uso da internet auxilia as transações comerciais e a criação de parcerias entre fornecedores e consumidores, como também promove a facilidade do trabalho dos empregados, dessa maneira o uso dos computadores e a utilização da internet, converte trabalhos simples e manuais em trabalhos mais complexos que demandam cada vez mais funcionários habilitados para operar equipamentos e garantir que as atividades sejam realizadas de forma correta.

- **Influência da Tecnologia na Gestão de Recursos Humanos - GRP:**

A principal tecnologia empregada pela Gestão de Recursos Humanos nos dias atuais é o Sistema de Informação de Recursos Humanos (SIRH), trata-se de um sistema que fornece dados atuais a respeito de funcionários, o qual também realiza relatórios sobre necessidades de treinamentos, estimativa de pós-treinamento, comando sobre remuneração, e todos os métodos usados pelos Recursos Humanos.

O principal sistema de informação utilizado pela Moura é o Enterprise Resource Planing (ERP), que para Turban, McLean, Wetherbe (2004, p. 225),

[...] é um processo que envolve planejamento e gestão geral dos recursos da empresa e sua utilização. É uma solução que possibilita benefícios que vão desde o aumento da eficiência até o incremento da qualidade e da produtividade e da lucratividade.

Gerenciar Mudanças – Entender o gerenciamento das mudanças é de suma importância para a continuidade das empresas em meio às mudanças de mercados. A cultura organizacional não deve ser inflexível às transformações, porque a tornará frágil diante os concorrentes.

Desenvolver Capital Humano – A ideia de que as empresas cada vez mais permanecem dependentes dos indivíduos para a obtenção dos objetivos organizacionais, e a aquisição de seu sucesso, ratifica a importância de desenvolver nas pessoas habilidades e competências para que possam agregar valor à organização no intuito de obterem um melhor desempenho nas atividades realizadas, havendo possibilidades de crescimento profissional.

Reagir ao Mercado – O aumento da competitividade faz com que as empresas necessitem antecipar suas decisões em relação a que posição se encontra no mercado, uma ferramenta que pode auxiliar as organizações na análise do mercado a qual está inserido é a análise de SWOT.

Para Cordioli (2001, p.5) a metodologia de SWOT:

(...) é uma abreviatura de quatro focos de análise, considerando os pontos fortes (objetivos alcançados, benefícios, satisfação); pontos fracos (dificuldades, fracassos, descontentamento); oportunidades (capacidade sem exploração, idéias de melhoramento) e ameaças (contexto adverso, oposição, resistências contra mudanças).

Onde, cada letra da palavra SWOT tem um significado determinado: S(Strengths) - Pontos Fortes, W (Weaknesses) - Pontos Fracos, O (Opportunities) - Oportunidades, e T (Threats) - Ameaças.

Conter Custos – É de visível importância para as empresas que haja investimentos em reengenharia, tecnologia, globalização, dentre outras, mas, em meio a tais necessidades as organizações sofrem influências de modo a diminuir seus custos, maximizando a produtividade e a eficiência. Sendo deste modo, as organizações buscam vários meios para conter custos, especialmente os de mão-de-obra porque representar um dos maiores gastos em qualquer empresa. Um dos meios utilizados para reduzir tais custos são o downsizing, a terceirização e a contratação de empresas de mão-de-obra e a melhoria da produtividade, as quais possuem maiores forças nas práticas e políticas de RH.

2.4 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (2004, p.2), durante muito tempo o termo RH - Recursos Humanos foi utilizado pelas organizações para designar um departamento ou uma função, um conjunto de práticas de recursos humanos, ou até mesmo o RH como sendo uma profissão que poderia ser ensinada.

Definido por Bateman, Snell, Gonçalves (2006, p.627), gestão de recursos humanos são “sistemas formais para administrar pessoas em uma organização”.

Com o passar do tempo o contexto de RH também sofreu com as transformações que permearam as organizações. O foco principal se voltou com maior ênfase para as pessoas, de forma a serem vistas como Ser que precisa se relacionar, que possui sentimentos, fornece intelecto, e cujo esse intelecto pode ser transformado em diferencial competitivo, percebeu-se

que as pessoas necessitam de agentes que os estimulem para motivação e assim sendo, a organização ganha com a melhoria da produtividade, por exemplo. Logo, esse novo modelo de gerir ficou mais atento as necessidades de aderir a uma nova estratégia e as necessidades dos colaboradores, já que antes apenas as necessidades da organização eram levadas em conta.

Assim, hoje se fala em Gestão de Pessoas e não mais em recursos humanos, exatamente para proporcionar essa nova visão das pessoas – não mais como meros funcionários remunerados em função do tempo disponibilizado para a organização – mas como parceiros e colaboradores de negócio da empresa. (CHIAVENATO, 2004, p. 34)

2.5 OBJETIVOS DA GESTÃO DE PESSOAS PARA A EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

São muitos os objetivos da Gestão de Pessoas, porém, nem todos objetivos serão adequados para certos tipos de organizações, logo, os objetivos serão adaptados a cada tipo de empresa. Seguindo o pensamento de Chiavenato, (2004, p.11-13), a Gestão de Pessoas contribui para a eficácia organizacional por meio dos seguintes elementos:

1. *Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão* - Outrora o RH era focado em fazer de modo correto as coisas, seguindo regras e métodos atribuídos aos funcionários com intuito de obter eficiência. Na atualidade, a preocupação se volta para o alcance dos objetivos e resultados, conseqüentemente surge à eficácia organizacional. O foco da gestão de pessoas é ajudar as organizações a alcançar suas metas, objetivos e realizar sua missão, tendo como apoio a gestão participativa.
2. *Proporcionar competitividade à organização* – Uma das funções da administração de recursos humanos é que os colaboradores permaneçam sempre produtivos, visando com que sejam favorecidos clientes, parceiros e empregados.
3. *Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas* - Um dos objetivos da GP é proteger o mais valioso patrimônio da organização, que são as pessoas. Esta “proteção” nasce por meio de capacitação e preparação dos funcionários. Um dos meios para o alcance da melhoria do desempenho dos indivíduos é o reconhecimento do trabalho bem executado. Este prestígio surge quando os indivíduos

sentem-se valorizados por seu trabalho através do reconhecimento pessoal e não apenas por seu salário fixo. Valorizar as pessoas através do reconhecimento, tornando-os chave fundamental para o desenvolvimento da organização. Essa importância não deve ser apenas em dinheiro, e sim de modo a reconhecer as pessoas que conseguiram um bom desempenho. Não devem ser reconhecidos aqueles que não obtiveram bom desempenho. Para isso, precisa que os objetivos sejam claros e explícitos, fazendo com que os colaboradores se motivem em decorrência do resultado que pode ser obtido.

4. *Aumentar a auto-atualização e a satisfação das pessoas no trabalho* – Para que as pessoas continuem produtivas, necessitam se sentirem bem na organização onde estão inseridas, de modo a perceberem que o trabalho que executam seja adequado a suas aptidões. Pessoas descontentes tendem a produzir com qualidade inferior. Pessoas satisfeitas são um dos determinantes para o sucesso organizacional.
5. *Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho* – Qualidade de vida no trabalho (QVT) está relacionada com tipo de gestão, com a liberdade e autonomia na tomada de decisão, clima de trabalho agradável, segurança no emprego, estabilidade adquirida pela política de cargos e salários, e atividades que sejam prazerosas. O programa de qualidade de vida no trabalho busca satisfazer às necessidades dos colaboradores, tornando-os confiantes e fiéis a empresa.
6. *Administrar e impulsionar mudanças* – Os gestores devem manter flexibilidade no que se diz a respeito das mudanças organizacionais. Organizações inflexíveis, com uma cultura “engessada” para mudanças, em geral são empresas que tendem a ter dificuldades para solucionar determinados problemas. Estar abertos para mudanças também é necessário, porque é através destas transformações que as novas estratégias surgem, programas, e soluções para diversos fins.
7. *Manter políticas éticas e comportamento social responsável* - Todos os processos organizacionais devem ser de índole ética, transparente e que sejam de confiança. Não apenas os processos devem seguir essa linha, mas sim todos os funcionários também devem agir com princípios éticos.

2.6 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Por meio das várias transformações ocorridas na administração que já foram discutidas até o presente momento neste trabalho, e após a certeza de que o mercado está cada dia mais competitivo, uma necessidade mais recente surge como tendência e se destaca hoje no mundo organizacional; esse novo modelo é a Gestão por Competências.

De acordo com Gramigna (2007, p. 43), Gestão por Competências é o “conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas”.

Assim, ao Gramigna definir gestão por competências se refere às práticas organizacionais que dão suporte para estimular e desenvolver as capacidades das pessoas, analisando e orientando-as para a melhor atividade que se adapte as suas habilidades.

Então, as competências dos indivíduos dentro das organizações se tratam das habilidades, aptidões, talentos que esses indivíduos possuem para executar determinadas atividades.

Por isso que nos dias hoje os gestores estão mais atentos em selecionar pessoas que possuam mais de um conhecimento, assim como também estão conscientes que devem manter os funcionários que possuem mais de uma aptidão, proporcionando-os meios para aprimorarem seus talentos e utilizar na empresa. Essa nova visão administrativa estratégica se reflete no ambiente competitivo onde a organização está inserida como um diferencial competitivo o qual não pode ser copiado, já que os talentos são individuais e imitáveis.

2.7 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Para garantir que os funcionários mantenham-se sempre produtivos, atentos as necessidades das organizações, e sempre ligados nas novas tendências que seu trabalho exige, muitas empresas atualmente estão recorrendo ao treinamento e desenvolvimento para assegurar-se de que os objetivos organizacionais estejam fluindo normalmente.

Em muitas empresas o treinamento é de essencial importância tanto para os colaboradores novos como os antigos, através da capacitação os indivíduos adquirem melhorias na execução de suas tarefas, mesmo que a organização seja composta pelos melhores profissionais.

No passado, alguns especialistas em RH consideravam o treinamento como um meio para adequar cada pessoa a seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados. Mais recentemente, o conceito foi ampliado, considerando-se o treinamento como um meio para alavancar o desempenho no cargo.

[...] Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas. (CHIAVENATO, 2004, p. 338-339).

No que se refere ao conceito de treinamento, este por sua vez, possui inúmeras definições, porém, todas caminham para mesmo raciocínio. Pode-se citar como exemplo o conceito apresentado por Dessler (2003, p.140), “Treinamento é o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho”.

Os objetivos do treinamento segundo os autores, Bolhlander, Snell, Sherman, (2003, p.134), é auxiliar para que a missão, os objetivos organizacionais, e as políticas e diretrizes, sejam devidamente cumpridas, ou seja, busca auxiliar para que todos os objetivos que a empresa almeje sejam atingidos.

Embora os conceitos de treinamento e desenvolvimento estejam intimamente interligados, os mesmos possuem diferenças como podemos perceber nas citações seguintes:

O termo “treinamento” muitas vezes é usado de forma casual para descrever praticamente qualquer esforço da empresa para estimular o aprendizado de seus membros. Muitos especialistas, entretanto, distinguem entre treinamento, mais focalizado e orientado para questões concernentes a desempenho no curto-prazo, e desenvolvimento, mais orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades. Os dois termos tendem a combinar-se numa única frase – “treinamento e desenvolvimento” – para indicar a combinação de atividades nas empresas que aumentam a base de habilidades dos funcionários. (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2003. p.134).

De maneira mais sintetizada, Bateman, Snell, Gonçalves (2006, p.332), difere treinamento e desenvolvimento do seguinte modo:

Treinamento geralmente se refere a ensinar empregados de nível operacional a desempenhar suas funções atuais, enquanto que desenvolvimento envolve ensinar a gestores e empregados profissionais habilidades mais amplas necessárias às suas funções atuais e futuras.

Então, deste modo fica claro que o treinamento é focado mais para o curto espaço de tempo, e o desenvolvimento é mais voltado para futuras estratégias.

É válido lembrar que o treinamento é uma forma de gerar valor aos indivíduos, e o desenvolvimento também estimula o aumento do seu capital intelectual, fornece oportunidade de conhecer novas perspectivas, tudo isso proporciona diferencial competitivo. Como também

gera não apenas valor aos indivíduos, mas ao mesmo tempo origina valor para a empresa como o todo.

2.8 DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

É necessário que antes do início de qualquer programa de treinamento seja averiguado as necessidades do treinamento. Apurar as necessidades se faz importante para o gestor porque muitas vezes as necessidades não são explícitas, analisar o ambiente interno minuciosamente origina maiores informações de quando, onde e como o treinamento deve realizado. “A análise da empresa é um exame do ambiente, das estratégias e recursos da empresa para determinar onde a ênfase de treinamento deve ser colocada.” (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2003, p.137).

Para os autores Bateman, Snell, Gonçalves (2006, p. 332), refere-se ao levantamento de necessidades de treinamento como “uma análise para identificar cargos, pessoas e departamentos que necessitam de treinamento”.

Para Chiavenato (2004, p.345-346), o diagnóstico das necessidades de levantamento de treinamento pode ser realizado em quatro níveis:

- 1- Análise organizacional – A missão, visão, e objetivos organizacionais devem ser consultados para saber se estão sendo postos em prática, e conduzir o treinamento de acordo com tais políticas.
- 2- Análise dos recursos humanos – Os indivíduos podem contribuir para a realização os objetivos estratégicos da organização por meio de suas habilidades, competências, atitudes, para isto, deve-se saber o perfil de cada um componente da empresa.
- 3- Análise da estrutura de cargos – Identificando quais os cargos que deverão ser ocupados e seus requisitos facilitará o desenvolvimento das tarefas a serem executas pelos colaboradores.
- 4- Análise do treinamento – Tendo em mente os objetivos e metas a serem executados, os mesmos deve ser empregados para a avaliação do programa de treinamento utilizado.

2.9 MUDANÇAS COMPORTAMENTAIS ALCANÇADAS ATRAVÉS DO TREINAMENTO

Muitas mudanças podem ocorrer dentro de uma organização que foi submetida a processo de treinamento e desenvolvimento, principalmente mudanças nos indivíduos.

Segundo Chiavenato (2004, p.380), o treinamento e o desenvolvimento de pessoas originam mudanças no comportamento dos indivíduos, delineados em quatro tipos apresentados a seguir:

1. Difusão do conhecimento – o conhecimento dos indivíduos pode aumentar se conhecerem bem as políticas e práticas organizacionais, para que os mesmos possam tirar suas próprias conclusões sobre a empresa.
2. Desenvolvimento das ciências comportamentais – com a finalidade de aprimorar e desenvolver as competências dos colaboradores.
3. Desenvolver atitudes e crenças – para que as pessoas possam entender e absorver para si uma nova cultura, a organização deve aprimorar seu modo de gerir.
4. Desenvolver mudança de opiniões – o desenvolvimento de novos conceitos auxilia na mudança da eficácia organizacional.

De fato, é importante deixar claro que os processos de treinamento e desenvolvimento abrem a possibilidade dos funcionários mudarem sua visão sobre vários aspectos que norteiam a organização, como também a visão que possuem de si mesmo referente a seu cargo. Também é um aspecto motivador de aprendizagem.

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

O ato de pesquisar requer diligência, investigação de algo e esforço para empregar os meios ou métodos necessários ao alcance dos objetivos de pesquisa. Quando o método empregado é científico, a pesquisa resultante é científica.

De acordo com Marconi e Lakatos (1999, p. 17):

A pesquisa é uma indagação minuciosa ou exame crítico e exaustivo na procura de fatos e princípios; uma diligente busca para averiguar algo. Pesquisar não é apenas procurar a verdade; é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos.

No método científico, o estudo é realizado de maneira sistemática e é o caminho necessário para o alcance de resultados. Para Richardson, o método é o caminho para atingir um fim, enquanto que a metodologia é a regra utilizada.

[...] Método, vem do grego *méthodos* (meta = além de, após de + *ódos* = caminho).

[...] método é o caminho ou maneira para chegar a determinado fim ou objetivo,

Distinguindo-se assim, do conceito de metodologia, que deriva do grego *méthodos* (caminho para chegar a um objetivo) + *logos* (conhecimento). Assim, a metodologia são os procedimentos e regras utilizadas por determinado método. (RICHARDSON, 1999, p.22)

Este trabalho de conclusão de curso tem por objetivo compreender como a gestão de desenvolvimento humano é utilizada como diferencial competitivo no distribuidor COMBAT, sendo assim o método de investigação a ser adotado é o estudo de caso, que segundo Yin (2005, p.32),

Um estudo de caso é uma investigação empírica que

- investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando
- os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

De acordo com Tachizawa e Mendes, o trabalho de conclusão de curso pode ser:

1. Uma simples análise interpretativa de dados primários em torno de um tema, com apoio bibliográfico; 92. Um teste de hipóteses, de modelos ou teorias, a partir de dados primários e secundários; 3. Um trabalho realmente inovador, a partir de dados primários e/ou secundários [...] (TACHIZAWA e MENDES, 2001, p. 53).

A procura de obter mais conhecimentos no que refere à importância da Gestão de Desenvolvimento Humano no distribuidor COMBAT, o presente estudo procura identificar quais as relações entre as pessoas e a organização, por meio da pesquisa qualitativa.

A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc (MARCONI, LAKATOS, 2011, p. 269)

Com base nos objetivos da pesquisa, sua natureza foi exploratória porque proporcionou a constituição de suposições que foram comprovadas em seu decorrer.

Para Gil (2002, p. 41), as pesquisas exploratórias possuem como objetivo:

[...] proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições [...].

A pesquisa também foi descritiva, por explorar em campo a resposta ao problema de pesquisa através da aplicação de um questionário que foi direcionado ao colaborador da COMBAT, Fabrício, encarregado por auxiliar a pesquisadora durante todo o processo de pesquisa. Na busca por maior compreensão sobre desenvolvimento de pessoas no distribuidor Moura, na COMBAT a apresentação dos resultados encontrados foi um indício de tipologia de pesquisa descritiva.

A respeito deste tipo de pesquisa Gil explica que:

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. (GIL, 2002, p. 42).

Além do mais, também foi utilizado o método de observação para coleta de dados pertinentes a pesquisa, o que caracteriza para Andrade (2005, p. 124), nas pesquisas descritivas “os fatos são observados, registrados e analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”.

Para que o estudo não se torne extenso e complexo, foram estabelecidos alguns limites para a investigação que constitui o universo da pesquisa. Leite (1978, p. 79) afirma que “pode-se delimitar o campo de pesquisa em termos temporais, geográficos, setoriais ou qualquer outra dimensão cabível [...]”.

O estudo foi realizado na cidade de Caruaru/ PE, visando enfatizar o distribuidor da Acumuladores Moura S/A dessa localidade, a COMBAT – Comércio de Baterias Ltda. Já em termos setoriais, será estudado o setor de distribuição de baterias automotivas, náuticas e estacionárias (baterias de grande porte).

Para a coleta dos dados primários, foi utilizado como elemento principal o questionário.

Para Gil (2002, p. 114), “por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado”.

As questões foram elaboradas de caráter que as perguntas fossem abertas ao entrevistado, ou seja, de modo que o mesmo descrevesse a resposta que mais se adequasse à empresa.

O ato de pesquisar exige bastante tempo, e a ausência do mesmo fez com que esta pesquisa se limitasse apenas ao estudo de caso de apenas um dos 62 distribuidores da Acumuladores Moura, localizados no Brasil.

O primeiro contato com a organização em estudo se deu através da visita da pesquisadora a empresa. A idealização sobre o estudo desta organização originou-se do interesse de conhecer mais a fundo as práticas de gestão, e também pela acessibilidade das informações sobre a empresa. A pesquisa está dividida em três etapas.

Durante a etapa inicial ocorreu uma visita técnica com intuito de conhecer as instalações físicas da organização, assim como funcionários, um breve histórico sobre a empresa e dados primários. Nessa fase foi firmado um comprometimento entre organização e pesquisador. Após término da primeira etapa, foi agendada previamente uma nova visita para continuidade da pesquisa.

Para realização da segunda etapa, foi concretizado mais uma visita à organização onde foi entregue um questionário (ver apêndice A) ao funcionário Fabrício. O questionário foi elaborado baseado nos dados observados durante a visita inicial, e têm como objetivo esclarecer melhor alguns processos internos, coletando dados de suma importância para o desdobramento da pesquisa. Desse modo, essa etapa se caracteriza o passo mais delicado do ponto de vista da pesquisadora, porque será definida a pesquisa, e desta será estabelecido todo estudo.

Nesta etapa, a partir do que foi exposto até o presente momento, após uma reunião de dados e análise crítica foi possível à delimitação da pesquisa.

Na terceira fase ocorreu uma reunião informal entre a pesquisadora e o Sr. Fabrício, para apuração mais detalhada de alguns dados peculiares sobre a organização os quais não estavam bem esclarecidos até então. Vale salientar que em vários momentos do decorrer da pesquisa se fez necessário para a pesquisadora contatos com a organização sempre que necessário, assim como também houve necessidade de troca de *e-mail*. Essas trocas de informações foram de suma importância para o andamento e concretização deste trabalho.

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 HISTÓRICO ACUMULADORES MOURA S/A

4.1.1 Acumuladores Moura S/A

A Acumuladores Moura S/A é uma empresa privada com mais de 50 anos de existência e se destaca pelos seus relacionamentos longos, foi fundada por Edson Mororó, químico industrial formado pela Universidade Federal de Pernambuco- UFPE, junto com sua esposa Maria da Conceição Viana Moura, que também era sua colega de profissão. Em meados de 1957, era localizada em um fundo de quintal de uma casa na cidade de Belo Jardim, interior do estado de Pernambuco, situado a 185 km da capital Recife.

A idéia de fazer baterias surgiu quando Edson Mororó Moura conheceu Agripino Farias, um mecânico que trabalhava para sua família. Farias possuía um livro o qual explicava, mas não claramente os métodos e processos de se produzir placas de bateias.

Após a idealização, Edson passou a estudar mais sobre o assunto, em São Paulo, conseguiu um estágio em uma fábrica de baterias da região, onde comprou alguns equipamentos usados que serviram de base para outros equipamentos capazes de produzir uma bateria, mesmo que simples.

Voltando para Belo Jardim, passou a fabricar baterias, de princípio eram produzidas cerca de 50 baterias por mês. As baterias eram muito fracas e as vendas eram restringidas apenas ao interior de Pernambuco, da Paraíba e Alagoas.

4.1.2 Avanços obtidos pelo Acumuladores Moura S/A

Inovação e Tecnologia – Através dos avanços tecnológicos, a Moura teve a sensibilidade de reconhecer que havia a necessidade de investir em novas tecnologias. Dez anos após, foi obtido um financiamento do Banco do Brasil do Nordeste e da SUDENE (Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste), com esse investimento foi construído uma planta industrial mais moderna, focando na melhoria da qualidade das baterias. Em 1968, o presidente da Moura conheceu a maior montadora de baterias da época, uma empresa inglesa de nome Chloride, essa empresa possuía uma das mais avançadas tecnologias do mundo, com quem firmou um contrato para receber tecnologia, sendo um passo bastante expressivo para o desenvolvimento da fábrica.

Crescimento e Distribuição – Com investimentos no desenvolvimento de novas tecnologias, a Moura passou a produzir baterias de qualidade, sendo reconhecida no mercado, fechou acordos com a Chloride, com algumas montadoras de carros, passando a ser a principal distribuidora para montadoras do Brasil. Deste modo, surgiu os distribuidores que inicialmente eram administrados pela própria fábrica, com o passar dos anos foram fracionadas em unidades estratégicas de negócio.

As unidades de negócio são encarregadas por Distribuidores Moura que possuem independência e passam a dividir todas as responsabilidades burocráticas e fiscais com a Acumuladores Moura, e seus revendedores tornam-se sócios da organização.

Gestão da qualidade total – Apesar da marca Moura já apresentar sinais de consolidação de modo a agregar valor ao produto, foi percebido a necessidade de investir em uma nova maneira de gerir. Com essa nova visão os diretores Sérgio, Edson, Pedro Ivo, e Paulo Salles, foram ao Japão; país considerado durante a década de 80 o país que mais crescia em termos de gestão. Após o retorno dos dirigentes da viagem em busca de novas práticas, a Moura associou os novos conhecimentos conseguidos no Japão aos da Fundação Cristiano Otoni, localizada em Belo Horizonte, e alcançou excelentes resultados.

Expansão – Através da busca constante da melhoria da produtividade e qualidade dos produtos surge como consequência à ampliação da rede de distribuição Moura para dos os estados do Brasil, assim como também para outros países, sendo eles: Inglaterra, Argentina, Uruguai, Paraguai, Porto Rico e Chile.

Atualmente a Acumuladores Moura S/A possui cinco fábricas no Brasil sendo localizadas 04 fábricas em Belo Jardim – PE, e uma indústria em Itapetininga – SP, possui um escritório central localizado na Cidade de Jaboatão dos Guararapes – PE, e uma unidade de assistência às montadoras em Belo Horizonte – MG, além de mais de 62 UNE's - Unidades de Estratégicas de Negócios, para distribuição. Fabrica atualmente baterias automotivas tradicionais, estacionárias (baterias de grande porte), e náuticas.

4.2 VISÃO, MISSÃO, VALORES ORGANIZACIONAIS E CRENÇA

- *Visão:* É de grande importância que as organizações possuam sua visão estratégica bem definida para poder nortear seus ideais e poder deixar bem claro para todos que fazem parte da mesma, sejam colaboradores, investidores, clientes, e fornecedores. Assim entendido, a visão da Acumuladores Moura S/A se destaca como:

“Ser a empresa de baterias líder em vendas e rentabilidade no Mercosul.”

Fonte: Acumuladores Moura S/A, 2011.

- *Missão:*

“Produzir e entregar as melhores soluções em baterias com um time coeso, gerando riquezas, fazendo o novo, bem feito e com paixão”.

Fonte: Acumuladores Moura S/A, 2011.

- *Valores Organizacionais:* A Moura possui alguns aspectos que considera importante para a empresa como poder ser percebido a seguir:

Qualidade - Fazer bem-feito com agilidade é nosso compromisso.

Persistência - Somos incansáveis na superação dos desafios.

Cliente - Trabalhamos com o foco no foco dos nossos clientes.

Pessoas - Acreditamos nas Pessoas.

Sustentabilidade - Buscamos o crescimento sustentado e a longevidade do nosso negócio.

Inovação - Fazer o novo para perpetuar o nosso negócio.

Integridade - Agimos conforme nossos valores.

Fonte: Acumuladores Moura 2011

- *Crença:* A Moura acredita que:

“Fortalecer vínculos garante um futuro melhor”.

Fonte: Acumuladores Moura, 2011.

Figura 1: Logomarca da Acumuladores Moura S/A, versão tradicional.



Fonte: Acumuladores Moura, 2012.

4.3 ANÁLISE DE SWOT ACUMULADORES MOURA S/A

Através dos dados apurados durante as visitas, nas pesquisas realizadas na internet, diálogos informais com funcionários, pôde-se chegar a uma análise do ambiente externo e interno da Acumuladores Moura, tendo intuito de melhor clareza na compreensão e visualização das suas fraquezas, ameaças, oportunidades e competências, foi estabelecida a seguinte matriz SWOT:

Figura 2: Análise de SWOT Acumuladores Moura S/A

Forças (+)	Fraquezas (-)
<ul style="list-style-type: none"> - Marca forte; - Qualidade; - Alta Positivção; - Produto Original. 	<ul style="list-style-type: none"> - Frota velha; - Equipe desmotivada; - Despesas administrativas elevadas; - Controle de baterias na garantia.
Oportunidades (+)	Ameaças (-)
<ul style="list-style-type: none"> - Saída da Delphi; - Baixo Marketing Share; - Trade Marketing Moura; - Aumento do Mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing da Concorrência; - Retração da economia; - Aumento de vendas da 2ª linha; - Nova filial da Heliar.

Fonte: pesquisa de campo.

4.4 RDM COMBAT – COMÉRCIO DE BATERIAS LTDA

Ao longo dos anos a Acumuladores Moura S/A, passou a obter excelentes resultados, como consequência conseguiu se desenvolver e ampliar sua capacidade produtiva; deste modo, percebeu-se que havia a necessidade de disseminar seus produtos e serviços para todos estados brasileiros como também para exterior, buscando atender melhor seus clientes, e principalmente melhorando a distribuição de seus produtos.

Foi assim que passou a existir as UNE's – Unidades Estratégicas de Negócios da Moura. A RDM - Rede de Distribuidores Moura, como já dito anteriormente, é composta atualmente por 62 unidades estratégicas de negócio, estão localizadas em pontos estratégicos onde há um grande volume de circulação de capital.

A organização que é o foco de estudo neste trabalho é o distribuidor COMBAT - Comércio de Baterias Ltda., que está situado na cidade de Caruaru, agreste de Pernambuco, onde foi fundada em 26 de janeiro de 1982.

A COMBAT é responsável pela distribuição da linha de produtos Moura em todo interior de Pernambuco, Paulo Afonso-BA e região do Cariri-CE. Fazem parte da empresa atualmente 30 profissionais, distribuídos em diversas funções. Desde então, se tornou líder de vendas no mercado de baterias de reposição, durante anos é a principal fornecedora de peças originais das maiores concessionárias da sua região, no mercado de reposição, a COMBAT possui liderança no seguimento de autopeças e grandes magazines.

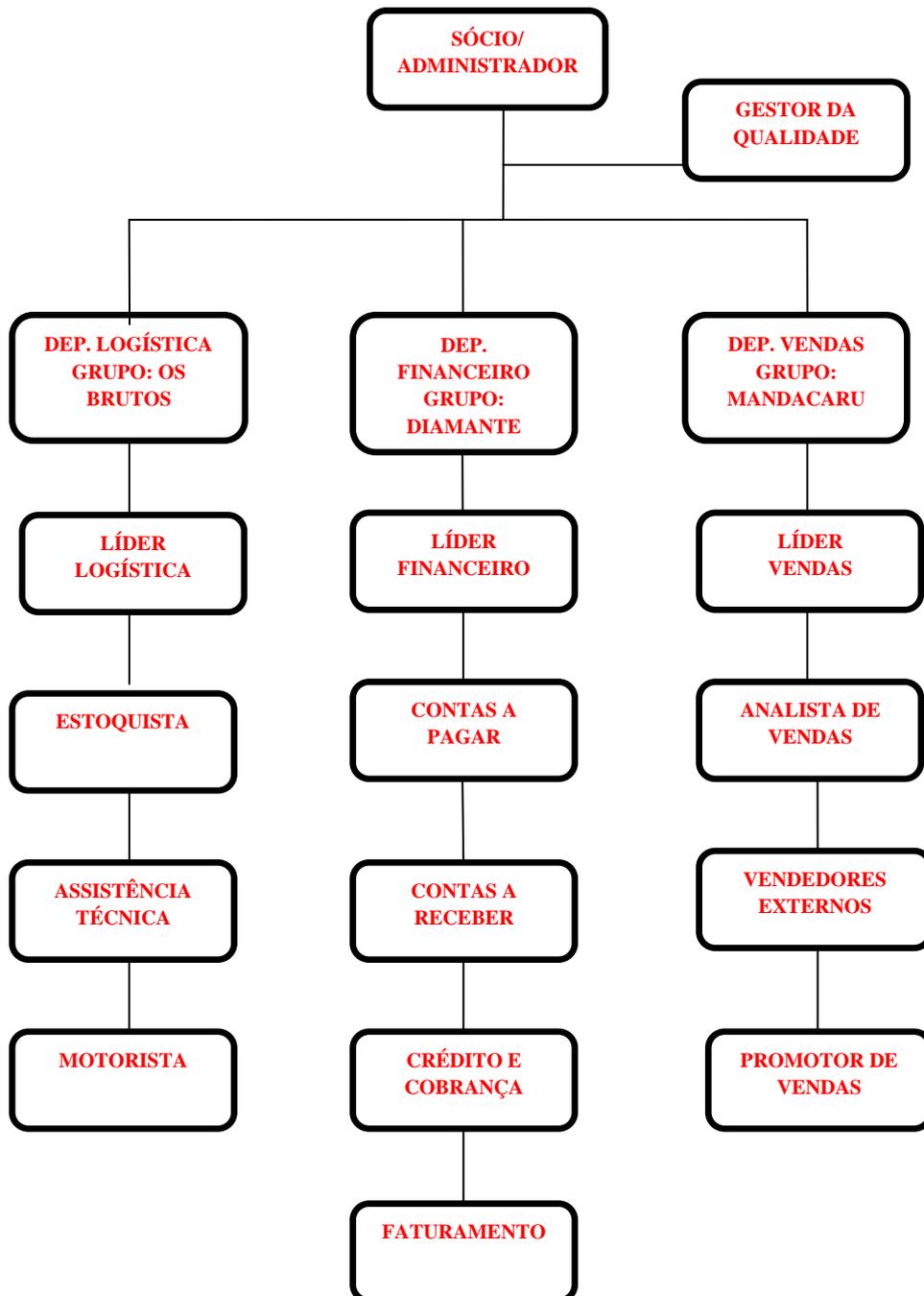
É importante deixar claro que todas as unidades que fazem parte da Acumuladores Moura S/A estão submetidas a sua padronização, ou seja, a maior parte das decisões, todo processo de treinamento, recrutamento de pessoal, desenvolvimento organizacional, a atenção com a gestão sustentável, assim como a missão, a visão, os valores organizacionais, dentre mais, são advindos da Acumuladores Moura e são os mesmos para todas unidades de negócio.

4.5 ORGANOGRAMA COMBAT

Segundo Lacombe (2003, p.103), “organograma é uma representação gráfica simplificada da estrutura organizacional de uma instituição, especificando os seus órgãos, seus níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles”.

Na Empresa em análise não há um organograma oficial definido, sendo assim, para melhor visualização da estrutura hierárquica da organização foi elaborado um organograma com base nos dados coletados em pesquisa de campo:

Figura 3: Organograma COMBAT



Fonte: Pesquisa de campo.

4.6 GRUPOS AUTO GERENCIÁVEIS

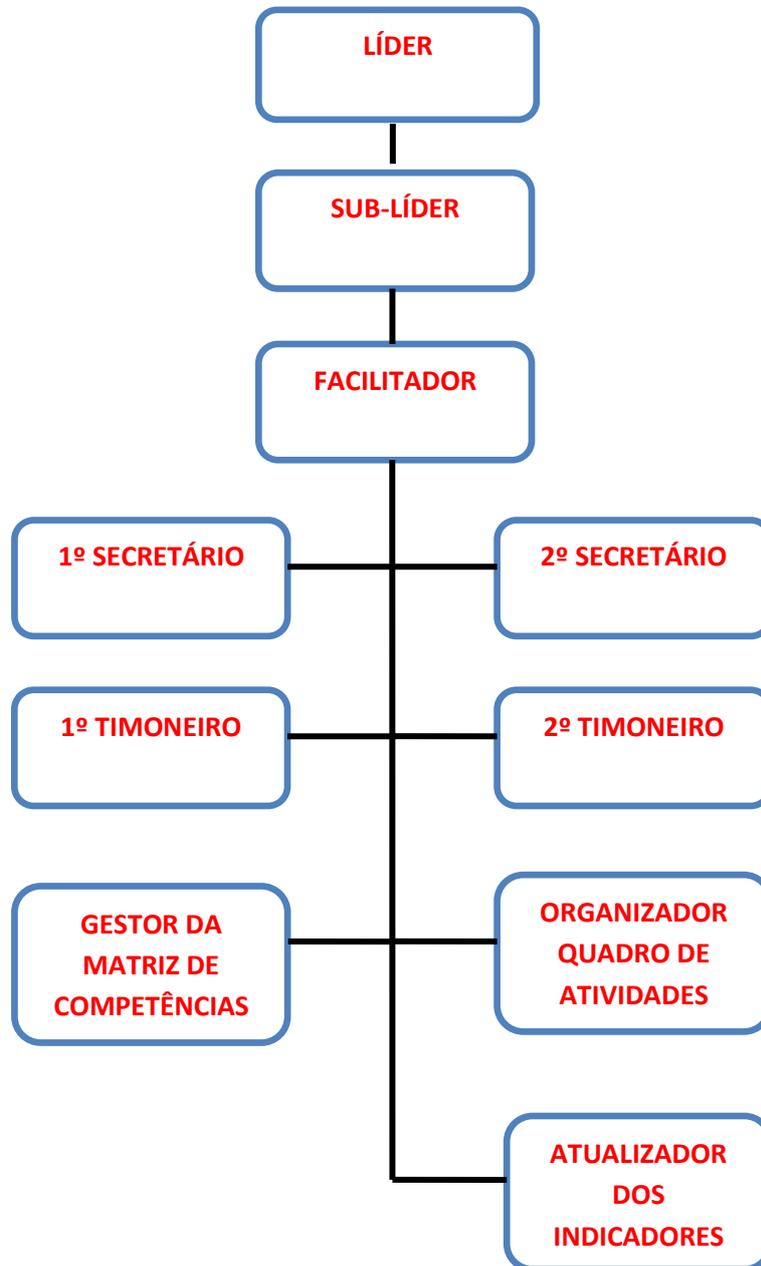
As empresas nos dias de hoje buscam constantemente a interação de todos os membros da organização pra atingir o sucesso dos seus objetivos organizacionais; tendo em vista esse ideal, cada vez mais está sendo difundida a participação dos grupos auto gerenciáveis nas organizações, onde os indivíduos passam a compartilhar responsabilidades.

Bohlander, Snell, e Sherman (2003), definem os grupos auto gerenciáveis como grupo de pessoas aptas a exercer tarefas interdependentes em determinado ambiente de trabalho, os mesmos cumprem juntos o trabalho e passam a assumir decisões que venham a surgir.

A tendência hoje é de equipes autogerenciadas, em que os trabalhadores são treinados para fazer tudo ou a maioria do trabalho na unidade. Eles não têm um supervisor imediato e tomam decisões que antes eram responsabilidade dos supervisores de primeiro escalão. (BATEMAN, SNELL, GONÇALVES, 2006, P.445).

A COMBAT usa o recurso dos grupos auto gerenciáveis para atribuir maior autonomia decisiva aos seus colaboradores, como também emprega esse meio como diferencial competitivo.

Figura 4: Organograma - Grupos auto gerenciáveis COMBAT.



Fonte: pesquisa de campo.

4.6.1 Funções dos integrantes do grupo auto gerenciável

1º Líder

2º Sub- Líder

3º Primeiro Secretário

4º Segundo Secretário

5° Primeiro Timoneiro

6° Segundo Timoneiro

7° Facilitador

8° Gestor da Matriz de Competências

9° Organizador do quadro de Atividades

10° Atualizador dos Indicadores

1° Líder- É o representante legal do grupo. Algumas funções são:

- Coordenar e orientar as atividades do grupo;
- Direcionar as atividades do grupo;
- Conduzir a reunião conforme a pauta e plano de ação.

2° Sub- Líder- É o representante do líder do grupo durante reuniões. Suas principais funções são:

- Apoiar o líder na condução, coordenação e orientação para o grupo;
- Conduzir as reuniões na ausência do líder;
- Garantir o cumprimento dos planos de ação do grupo;
- Auxiliar o líder na avaliação do trabalho de todos os membros do grupo;

3° Primeiro Secretário: Principais funções:

- Preencher o formulário de atas de reunião de forma objetiva relatando o que foi tratado na reunião de forma abreviada;
- Repassar para todos os componentes do grupo a ata para que todos fiquem cientes das decisões e pendências que foram destinadas aos integrantes do grupo.

4° Segundo Secretário: Apresenta as mesmas atividades do 1° secretário quando este não pode participar das reuniões.

5° Primeiro Timoneiro: Principais funções:

- Controlar o tempo de reunião;
- Orientar e controlar o grupo para não tratar assuntos fora dos temas das pautas durante a reunião.

6º Segundo Timoneiro: Exerce as mesmas funções do 1º Timoneiro, quando este não se encontra na reunião.

7º Facilitador: Exerce funções importantes para a condução do grupo, tais como:

- Facilita a comunicação entre os integrantes do grupo;
- Motiva a todos quanto à realização de treinamentos;
- Executa treinamentos entre o grupo.

8º Gestor da Matriz de Competências: Responsável por:

- Preencher e atualizar a matriz de competências;
- Solicitar, indicar e planejar os treinamentos;
- Orientar todos do grupo na matriz.

9º Organizador do quadro de Atividades: É encarregado de:

- Limpar o quadro de atividades, atualizar gráficos e formulários de sua responsabilidade;
- Cobrar e garantir a atualização dos indicadores, documentos e gráficos;
- Solicitar e descrever os índices do grupo com formulários, e gráficos.

10º Atualizador de Indicadores: É incumbido de:

- Garantir a atualização dos indicadores do grupo;
- Passar os resultados dos indicadores para os facilitadores lançarem no Extranet;
- Levar e discutir os resultados do grupo nas reuniões.

4.7 UTILILIZANDO A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Com o advento da globalização permeando a concorrência de mercado, as empresas estão cada vez mais numa busca constante por um modelo de gestão que seja fundamentado nas competências dos seus funcionários para poderem se destacar competitivamente.

Toda e qualquer organização, independente do seu porte, possui competências organizacionais e individuais. As competências organizacionais são importantes porque permitem clareza nas suas atitudes e procedimentos em relação aos seus concorrentes, clientes, acionistas e fornecedores. As competências individuais formam um acúmulo de

atitudes, conhecimentos e capacidades que os indivíduos possuem e que pode ser aperfeiçoado visando melhoria contínua tanto para si como para a organização.

- *Competências Individuais:* É o conjunto de informações adquirido pelo indivíduo ao longo da sua vida, ou seja, é todo aprendizado agregado as suas características.
- *Competência Coletiva:* Trata-se das competências que são indispensáveis para convivência em um determinado ambiente, onde existem várias pessoas, esse ambiente será composto por indivíduos diferentes, já todos possuem personalidades, instintos diversos, opiniões próprias e que precisam conviver em conformidade para alcance de um único objetivo. Nas organizações, as equipes devem saber administrar essas diferentes competências para que minimize o máximo de conflitos.
- *Competência Organizacional:* Representa os valores da empresa e como a organização exerce suas atividades, constituindo a cultura organizacional. Esse conjunto de valores demonstra como a organização se relaciona com o ambiente externo e interno, determinando modelos comportamentais.

A COMBAT segue o modelo padrão de competências essenciais da Acumuladores Moura, e pra isto, existe um Manual de treinamento básico da Moura que serve de norte não apenas para a COMBAT, mas para todas as unidades organizacionais ligadas diretamente a Moura.

4.7.1 Matriz de Competências

A matriz de competências é uma metodologia para avaliar os grupos auto gerenciáveis utilizado pela GDH – Gestão de Desenvolvimento Humano. E tem como objetivo principal estabelecer quais competências essenciais melhor se adéqua a cada função, auxilia na manutenção do controle do desempenho pessoal, também é utilizado como padrão de aprendizagem e desempenho, para treinamento profissional. Para fins de consulta encontra-se disponível em anexo figura representativa do Modelo de Competências Essenciais Moura.

Competências desenvolvidas na matriz de competências pela Moura:

- *Competências Essenciais da Moura* – referem-se às atitudes e comportamentos para alcance do VVC (valores, visão e competências Moura);
- *Competências Técnicas* – conhecimentos necessários para realização das atividades dentro da empresa assim como as competências relacionadas à metodologia de gestão adotada dentro da empresa;
- *Metodologia de gestão adotada pela organização* – gestão da rotina, uso do Extranet, programa 5S;
- *Competências Comportamentais* – constituem as atitudes e condutas necessárias para cada departamento ou função da empresa.

Principais objetivos da matriz de competências:

- Avaliar o nível de conhecimento de cada componente do grupo dentro das atividades;
- Estabelecer para todos quais as competências necessárias para cada atividade dentro da organização;
- Proporciona a avaliação de cada integrante, e verifica se ele está evoluindo nas competências exigidas pela matriz.

4.8 SISTEMA MOURA DE GESTÃO – SMG

O SMG trata-se de um conjunto de procedimentos que condicionam as atividades dos indivíduos com intuito de alinhar seus resultados com a visão, valores e competências organizacionais essenciais da Moura. Pode ser consultado em anexo a figura que representa os pilares do sistema Moura de gestão.

Seus objetivos são:

- Padronizar as práticas da empresa em todas as unidades do grupo;
- Orientar/ promover/ garantir a implementação das práticas;
- Diagnosticar/ monitorar o SMG.

4.9 GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO – GDH

O objetivo primordial da gestão de desenvolvimento humano na Moura, diz a respeito do desenvolvimento das competências e habilidades relacionadas com o treinamento dos funcionários, constituindo uma representação das competências essenciais para alinhá-las ao perfil almejado pela organização.

O GDH é o responsável pelo acompanhamento dos grupos auto gerenciáveis e pelo treinamento e desenvolvimento de todos que compõem o grupo. Esse acompanhamento é realizado por quatro consultores internos que estão divididos por área para cada unidade de distribuição, algumas funções exercidas são:

- 1- Realizam visitas a cada três meses nas unidades;
- 2- Atuam dentro das unidades dando suporte as novas demandas do gerente;
- 3- Montam o plano de ação para corrigir os pontos do projeto;
- 4- Acompanham o desenvolvimento do grupo com o facilitador fazendo reuniões mensais;
- 5- Realizam treinamentos com o facilitador e grupos pelo Micro Power Presence (trata-se de um programa online que admite que seja realizado reuniões online, como também treinamentos a distância), ou utilizando outra ferramenta sempre que for necessário.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 CONCLUSÕES

É fato que a Gestão de Desenvolvimento Humano é função essencial da Gestão de Pessoas, sendo seu objetivo o treinamento, desenvolvimento, e o crescimento de competências essenciais dos indivíduos em seus respectivos cargos, dessa maneira os colaboradores mantêm-se comprometidos com os objetivos da organização.

Este respectivo trabalho procurou estudar como a Gestão de Desenvolvimento Humano pôde ser utilizada como uma estratégia competitiva de mercado na COMBAT. O GHD torna-se um diferencial competitivo para a COMBAT quando desenvolve seus colaboradores, tornando-os envolvidos e motivados a unir suas competências as competências da Moura, deste modo, conseguindo a realização das metas da empresa, obtendo o sucesso organizacional, e se destacando diante seus concorrentes.

Para manter o mesmo padrão de qualidade em toda sua rede de distribuição, a Moura passou a adequar seus processos de gestão e integrá-los aos objetivos de cada unidade de distribuição. Com o surgimento dos distribuidores Moura, os mesmos passaram a trabalhar em grupos com maior autonomia, esses grupos são chamados de grupos auto gerenciáveis, onde as equipes exercem suas atividade de forma mais interdependente de modo que todos integrantes passam a assumir responsabilidades.

Através da análise deste contexto onde os indivíduos passam a tomar decisões dentro de grupos auto gerenciáveis, e entendendo que os mesmos necessitam estarem dirigidos pela visão da empresa, foi percebido que os colaboradores são os principais diferenciais competitivos existentes na COMBAT, pois, é a partir dos colaboradores que a empresa recebe seus clientes e distribui seus produtos atendendo aos modelos de qualidade exigidos pelo mercado.

Pode-se concluir que a Gestão de Desenvolvimento Humano opera em toda a rede Moura de distribuição, inclusive no seu distribuidor Comércio de Baterias Ltda., que é o foco desta pesquisa, fazendo com que seus funcionários adquiram experiências e condutas necessárias para tornarem-se preparados para assumir responsabilidades, estimulando a cultura e valores organizacionais, na procura de obter a gestão participativa onde todos os indivíduos permaneçam voltados para obtenção de um único objetivo.

5.2 LIMITAÇÕES

Um dos obstáculos que surgiu para a execução do presente trabalho foi o resumido tempo para pesquisa, porque a mesma demanda muito tempo, e fez que este trabalho fosse limitado ao estudo da COMBAT, localizada em Caruaru-PE, e que é apenas um dos 62 distribuidores que a Acumuladores Moura possui.

Outro fato importante é o conhecimento da pesquisadora sobre alguns processos internos da empresa em estudo, tonando um fator relevante para escolha do tema de pesquisa, mas esse conhecimento não foi suficiente para entender e descrever a pesquisa, e por isso foi necessário auxílio de um colaborador da COMBAT para dar suporte na coleta de dados, é justamente neste ponto onde houve grande limitação ao pesquisar, o colaborador responsável por auxiliar na pesquisa nem sempre estava à disposição quando a pesquisadora necessitava.

A ausência de alguns dados, inclusive dados mais antigos sobre a organização também foram um obstáculo para o andamento da pesquisa.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott; GONÇALVES, José Ernesto Lima BAZÁN TECNOLOGIA E LINGÜÍSTICA. **Administração: novo cenário competitivo**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BATERIA MOURA. **Informações Institucionais**. Disponível em: <<http://www.moura.com.br/site/pt/culturaempresarial>>. Acesso em: 08 fev. 2012.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. Tradução: Maria Lúcia G. Leite Rosa

CORDIOLI, S. **Enfoque Participativo: um processo de mudança: conceitos, instrumentos e aplicação prática**. Porto Alegre: Genesis, 2001.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, E. M. ; MARCONI, M. de A. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas S. A., 1999.

_____.**Metodologia Científica**.6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LACOMBE, F. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração:** teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TURBAN, Efraim; MCLEAN, Ephraim R.; WETHERBE, James C. **Tecnologia da informação para gestão:** transformando os negócios na economia digital. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

ANEXO A: LOCALIDADES DOS CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO MOURA

Atualmente a Acumuladores Moura conta com 62 centros de distribuição espalhados por todo Brasil:

TABELA 1: Localidades dos centros de distribuição Moura:

Localidades dos Depósitos Moura	Quantidade
Acre-AC	01
Alagoas-AL	02
Amapá-AP	01
Amazonas-AM	01
Bahia-BA	06
Ceará-CE	03
Distrito Federal-DF	01
Espírito Santo-ES	02
Goiás-GO	02
Maranhão-MA	02
Mato Grosso do Sul-MS	01
Minas Gerais-MG	05
Pará-PA	02
Paraná-PR	05
Paraíba-PB	01
Pernambuco-PE	02
Piauí-PI	01
Rio de Janeiro-RJ	03

Rio Grande do Norte-RN	01
Rio Grande do Sul-RS	03
Rondônia-RO	01
Roraima-RR	01
São Paulo-SP	10
Santa Catarina-SC	04
Sergipe-SE	01
Tocantins-TO	01

Fonte: Acumuladores Moura S/A, 2011.

ANEXO B: MAPA DEMARCANDO TODAS AS ÁREAS DO TERRITÓRIO BRASILEIRO ONDE EXISTEM DISTRIBUIDORES MOURA

FIGURA 1



Fonte: COMBAT, 2012.

ANEXO C: APRESENTAÇÃO DA EXTRANET MOURA, DISTRIBUIDOR –COMBAT.

The screenshot displays the user interface of the SMG - Extranet MOURA system. At the top left, a user profile for Leandro Henrique is shown, including his name, unit (Combat), function (Assistente Administrativo), and profile level (Nível 2.0 - Staff). The top right features the system logo and version (3.0). A navigation menu includes links for Início, Governança, Gestão da Qualidade, Gestão do Conhecimento, Suporte à Gestão, Administração, TV Moura, and Sair. The main content area is titled 'Lista Grupo Autogerenciável' and contains a search bar with 'Combat' and '2012' selected. Below the search bar, three self-managing groups are listed: 'DIAMANTE' (represented by a diamond icon), 'MANDACARU' (represented by a cactus icon), and 'Os Brutos' (represented by a bomb icon). The footer of the page reads 'Acumuladores Moura SA'.

Fonte: Acumuladores Moura - COMBAT, 2012.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Entrevista com líder do setor comercial Sr. Fabrício Soares.

Questionário:

- 1) Como o GDH elabora suas atividades na Rede de Distribuidores Moura e na COMBAT?

O GDH (Gestão de Desenvolvimento Humano) está atuando em toda a rede atualmente com as seguintes atividades: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento de Líderes, Integração e Planejamento de pessoas (este ainda em fase inicial em algumas unidades). Para cada atividade, existem pessoas responsáveis para atuação conforme divisão de células dentro do próprio GDH.

- 2) Como o GDH acompanha os grupos autogerenciáveis?

Existem atualmente 04 pessoas que fazem o acompanhamento dos grupos na rede. As atividades são distribuídas de acordo com a localidade e desafio da área, devido ao quantitativo de pessoas na unidade. Atualmente estamos atuando em 17 distribuidores, sendo estes localizados nas regiões Nordeste, Norte, Sudeste e Sul do Brasil. O objetivo central é desenvolver nos grupos o que chamamos de sinergia, ou seja, o resultado do trabalho em equipe traz mais retorno do que a soma do trabalho individual.

- 3) Quais os processos de Gestão de pessoas são utilizados pelo GDH?

A Moura está em busca de desenvolver seus colaboradores, e para isso um dos principais processos utilizados é a Gestão por Competências, considerando que competência é você fazer algo muito bem feito continuamente, acima da média padrão.

- 4) Quais os métodos de avaliação são utilizados pelo GDH?

Avaliação de desempenho, avaliação das competências essenciais Moura, avaliação do Quantum e a matriz de competências.

- 5) Qual a importância de manter as atividades de Gestão de Pessoas nos distribuidores Moura?

Para atingirmos a visão da Moura que é “Ser a empresa de baterias líder em vendas e rentabilidade do Mercosul”, o caminho encontrado pela diretoria e presidência da empresa foi através das pessoas, daí você consegue perceber a importância dada pela empresa na Gestão de Pessoas. Os trabalhos estão sendo iniciados com o desenvolvimento dos líderes da RDM, com treinamentos técnicos, gerenciais e comportamentais com os supervisores de vendas e líderes do departamento financeiro.

- 6) Como o GDH pode auxiliar no desenvolvimento de habilidades e competências das pessoas?

Existem pessoas preparadas para atuar, principalmente no desenvolvimento das competências comportamentais, este trabalho é realizado através da matriz de competências, na qual avalia as principais características individuais, e as atribuições de cada função. Já para os líderes é utilizada a ferramenta do Quantum, que é um exercício de autoconhecimento, que é fundamental para que o líder possa identificar se suas atitudes estão coerentes com as atitudes de um verdadeiro líder.

- 7) Como o GDH alinha as competências individuais as competências organizacionais?

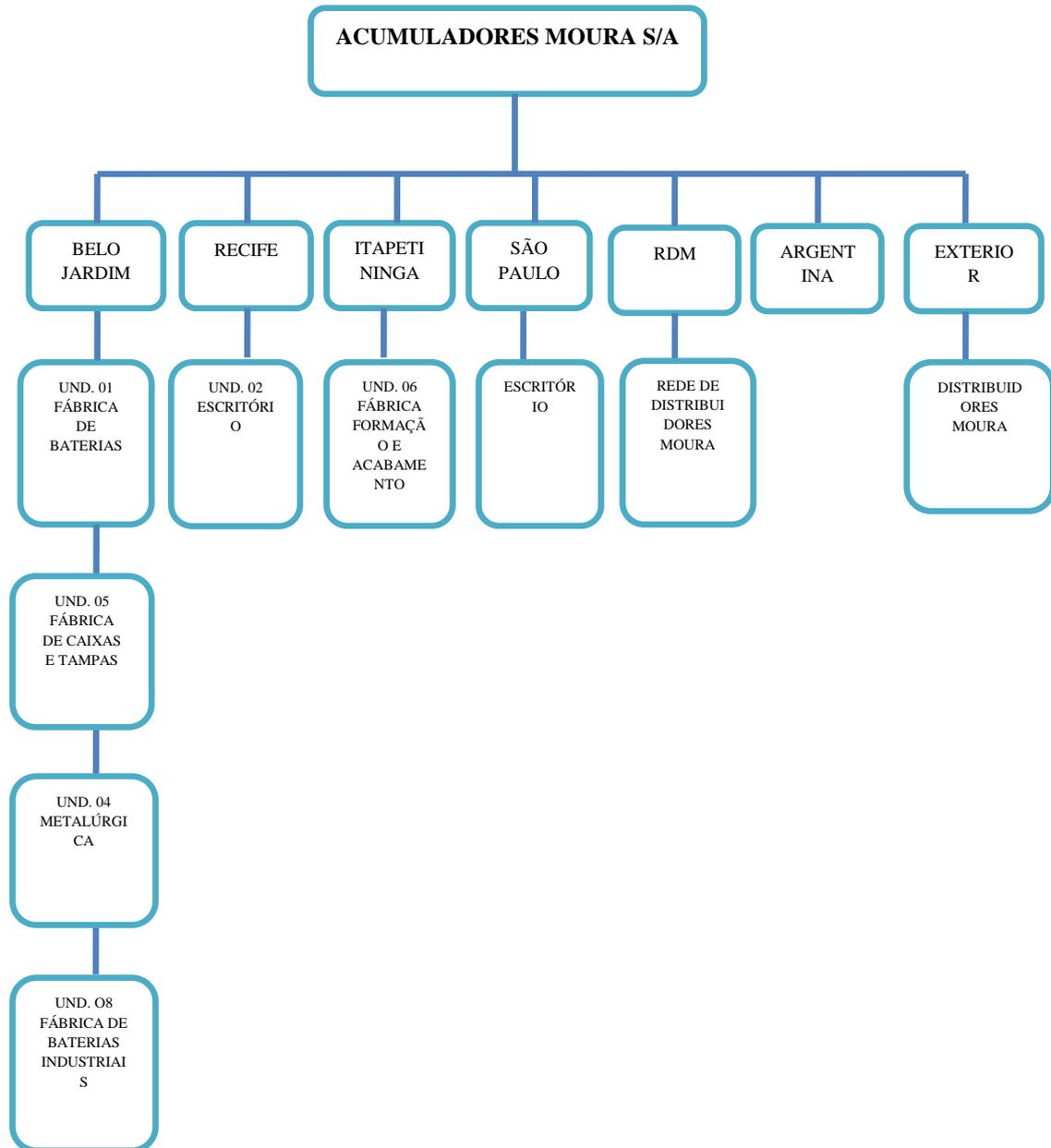
As seleções da Moura são por competências, ou seja, todo novo colaborador da Moura faz a seleção na qual se busca os comportamentos e competências alinhadas à cultura da empresa. Após a seleção é realizada uma série de treinamentos vinculados aos valores e competências Moura, como por exemplo: treinamento básico de gestão por competências, cine Moura, entre outros.

- 8) Nos processos de seleção e recrutamento, o GDH define um perfil do candidato, de acordo com o perfil organizacional Moura?

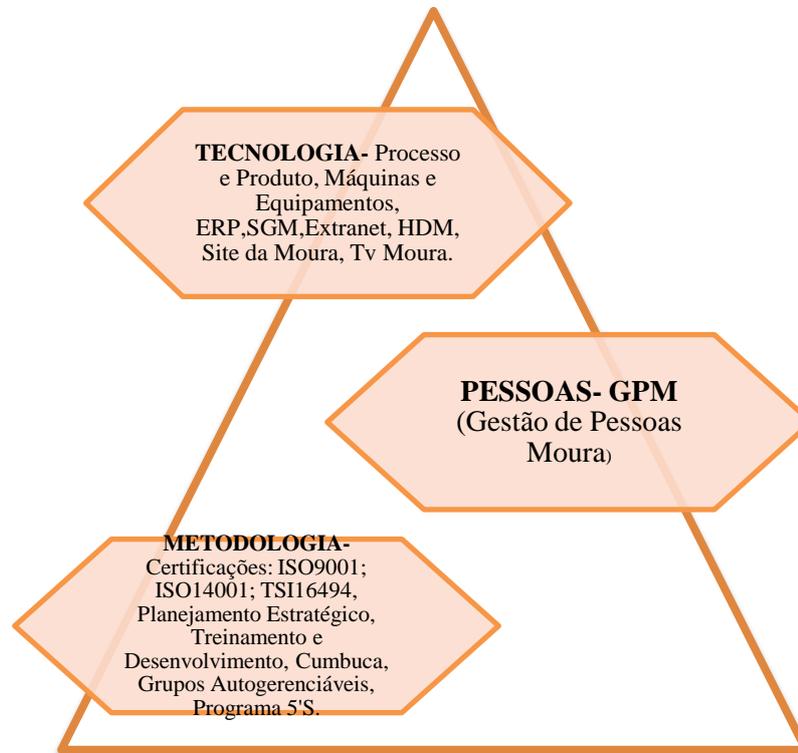
Exatamente. É o que chamamos por seleção por competências. Nela são escolhidas pelo gestor da área juntamente com a equipe de seleção quais competências que são fundamentais para exercer a função, competências essas que são as essenciais Moura. Antes de ser realizada a seleção é realizada uma série de perguntas ao candidato à vaga em busca dessas competências.

- 9) Os processos de treinamento e desenvolvimento são utilizados como um diferencial competitivo para a Rede de Distribuidores Moura?

Realmente o esforço que é dado na área de treinamento e desenvolvimento é um grande diferencial junto ao mercado, pois temos como diferencial nossos colaboradores aptos a exercer suas funções de forma plena e melhor satisfazer nosso cliente, isso é demonstrado no crescimento que empresa tem alcançado. Outro ponto bastante relevante é quanto ao alinhamento feito nos treinamentos em relação à cultura da organização.

APÊNDICE B: ORGANOGRAMA ACUMULADORES MOURA S/A

Fonte: pesquisa de campo.

APÊNDICE C: PILARES SISTEMA MOURA DE GESTÃO – SMG

Fonte: pesquisa de campo.

APÊNDICE D: TIPOS DE TREINAMENTOS DESENVOLVIDOS PELO GDH

Treinamentos para capacitação dos grupos auto gerenciáveis:

Formação de grupos autogerenciáveis - curso de capacitação focado na criação do trabalho em grupo, com o objetivo de proporcionar a equipe ferramentas para o alcance de metas.

Como conduzir reunião- instrução de como realizar uma reunião eficaz. Com a participação de todos os membros do grupo.

Ata de reunião- como preencher uma ata de reunião e apresentar a ata aos demais do grupo.

Inserir pautas e atas na extranet- disseminar o conteúdo da reunião através do sistema extranet.

Funções dos integrantes dos grupos autogerenciáveis- apresentar a função e as responsabilidades de cada integrante do grupo.

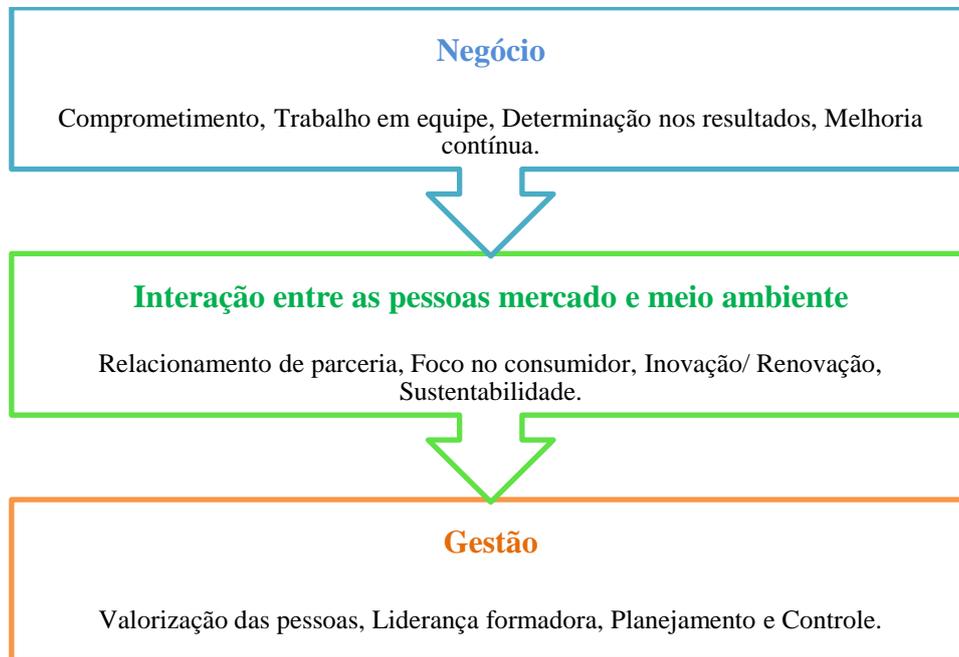
Formação de líderes e facilitadores dos grupos- atribuir aos líderes e facilitadores responsabilidades e funções nos grupos autogerenciáveis.

5 "S" Aplicado aos distribuidores- formar e disseminar a metodologia como ferramenta na gestão da qualidade de cada unidade.

Cumbuca- é utilizado como capacitação para os membros do grupo, através de leituras de livros, ou artigos com tema livre, cada indivíduo participa colocando em pauta sua percepção sobre aquele tema.

Cine Moura- é a utilização de filmes de temática livre que auxiliem a percepção das pessoas através de exemplos relacionados a vida pessoal ou profissional.

Fonte: pesquisa de campo.

APÊNDICE E: MODELO DE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS MOURA

Fonte: pesquisa de campo.