



ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

3



Atena
Editora
Ano 2022



A network of white icons on a dark background, including a briefcase, wrench, funnel, document with calculator, presentation screen, bar chart, factory with magnifying glass, and two people. The icons are connected by thin white lines.

ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

3

Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira

Assistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Camila Alves de Cremo

Daphynny Pamplona

Gabriel Motomu Teshima

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa



Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Prof^o Dr^a Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof^o Dr^a Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
Prof^o Dr^a Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Prof^o Dr^a Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
Prof^o Dr^a Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof^o Dr^a Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais
Prof^o Dr^a Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof^o Dr^a Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Prof^o Dr^a Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
Prof^o Dr^a Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^o Dr^a Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof^o Dr^a Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof^o Dr^a Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins



Administração: gestão, empreendedorismo e marketing 3

Diagramação: Daphynny Pamplona
Correção: Yaidy Paola Martinez
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Organizador: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: gestão, empreendedorismo e marketing 3 /
Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa -
PR: Atena, 2022.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-258-0056-1

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.561221603>

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins
(Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br



Atena
Editora
Ano 2022

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.



DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



APRESENTAÇÃO

A evolução do pensamento administrativo tem sido construída com base em contribuições que se estabeleceram, tanto, no contexto empírico do dia-a-dia das organizações, quanto, na construção epistemológica dos estudos acadêmicos, consolidando assim uma série de conceitos, modelos e teorias para a aplicação na gestão pública e privada.

A trajetória histórica de construção do pensamento administrativo apresenta a emergência de novos paradigmas e áreas temáticas, uma vez que a incremental e combinada evolução empírica e teórica propicia a consolidação de um campo absorvente e altamente hibridizado por forças de curta e longa duração, entre tradicionalismos e novidades.

Tomando como referência a plasticidade da evolução do pensamento administrativo, o presente livro tem o objetivo de apresentar uma coletânea de estudos fundamentadas em três grandes eixos de discussão temática, relacionados respectivamente à gestão, empreendedorismo e marketing, permitindo assim compreender a crescente relevância que este tripé administrativo possui no âmbito organizacional.

A complexidade existente no mundo material e do mundo das ideias é captada neste livro a partir vinte e quatro capítulos que compartilham a preocupação de apresentar os respectivos debates e análises temáticas dentro de um explícito rigor científico, sem perder a contextualização de um implícito ecletismo teórico-metodológico presente na obra como um todo.

Caracterizado por uma natureza exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e por uma abordagem qualitativa quanto aos meios, este livro foi organizado com base em diferentes recortes teórico-metodológicos e por meio de um trabalho colaborativo entre pesquisadores brasileiros e estrangeiros comprometidos com o campo científico da Administração.

Ao combinar análise e reflexão, teoria e empiria, os vinte e quatro capítulos do presente livro apresentam análises, reflexões e discussões que transversalmente abordam temas e estudos de caso que são reflexivos ao entendimento do que é o estado da arte do campo administrativo em sua materialidade no mundo real e na dimensão das ideias no século XXI.

A indicação deste livro é recomendada para um extenso número de leitores, uma vez que foi escrito por meio de uma linguagem fluída e de uma abordagem didática que valoriza o poder de comunicação e da transmissão de informações e conhecimentos, tanto para um público leigo não afeito a tecnicismos, quanto para um público especializado de acadêmicos interessados pelos estudos de administração.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

A TRAJETÓRIA DA DÍVIDA PÚBLICA BRASILEIRA ANALISADA POR MEIO DO MÉTODO DE QUEBRAS ESTRUTURAIS

Kleydson Jurandir Gonçalves Feio

Marina Delmondes de Carvalho Rossi

Cícero Pereira Leal

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216031>

CAPÍTULO 2..... 15

AÇÕES DA GESTÃO PÚBLICA NO ENFRENTAMENTO DOS AVANÇOS DA COVID-19 NO BRASIL

Maria Alice Carvalho da Silva

Matheus Assunção Cardoso de Carvalho

Vanessa Souza Lima

Mara Águida Porfírio Moura

Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216032>

CAPÍTULO 3..... 27

APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA GESTÃO DE CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA NO SERVIÇO PÚBLICO

Thiago Davi Rosa

Lucas Guerreiro

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216033>

CAPÍTULO 4..... 45

GASTOS EM SAÚDE NA REGIÃO METROPOLITANA DE MARINGÁ: UM ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO E ÁREAS DE PRIORIDADES NO ORÇAMENTO PÚBLICO

Roberto Rivelino Martins Ribeiro

Laís Tamires de Sá Custódio

Juliane Andressa Pavão

Kerla Mattiello

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216034>

CAPÍTULO 5..... 63

ESTUDO DO PROGRAMA DE SAÚDE NA ESCOLA NO PROCESSO DE PREVENÇÃO DE DOENÇAS

Hortência Araújo Reis

Guilherme dos Santos Rocha

Mara Águida Porfírio Moura

Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216035>

CAPÍTULO 6	80
O PROCESSO HISTÓRICO DE FORMAÇÃO DA SOCIEDADE BRASILEIRA, A CULTURA ORGANIZACIONAL E O JOGO DA SEDUÇÃO	
Roseane Grossi Silva	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216036	
CAPÍTULO 7	95
UM ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA DAS MÍDIAS SOCIAIS NO COMPORTAMENTO DE COMPRA DO CONSUMIDOR NA GASTRONOMIA GOURMET	
Adriana Queiroz Silva	
Igor Antonio Slociak	
João Pedro Batistel	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216037	
CAPÍTULO 8	108
A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL PARA O BEM DA SOCIEDADE COMUM	
Matias Vinicius Araújo Santos	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216038	
CAPÍTULO 9	114
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA Y CONOCIMIENTO EN EMPRENDIMIENTOS, COMO RESPUESTA A LOS IMPACTOS OCASIONADOS POR EL COVID 19	
Katherine Coronel Pangol	
Juan Carlos Aguirre Quezada	
Jonnathan Jiménez Yumbra	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.5612216039	
CAPÍTULO 10	129
VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA: GERAÇÃO DE ENERGIA FOTOVOLTAICA	
Paulo André Dias Jacome	
Pítias Teodoro Lacerda	
Letícia Santana Ferreira	
Alyson Santana e Silva	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160310	
CAPÍTULO 11	145
ORGANIZATIONAL CLIMATE AND STRATEGIES: MIPYME OF THE METALWORKING SECTOR	
Araceli Nolasco Vásquez	
Alejandra Torres López	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160311	
CAPÍTULO 12	155
PRÁTICAS DE ECOINOVAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE AS DIMENSÕES ECO-ORGANIZACIONAIS, ECO-PROCESSOS E ECO-PRODUTOS NAS INDÚSTRIAS TÊXTIL	

DO SUL BRASIL

Marcia Sierdovski

Marlete Beatriz Maçaneiro

Marcos Roberto Kuhl

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160312>

CAPÍTULO 13..... 172

ELEMENTOS DO PILAR SOCIAL DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO SOBRE AS PRÁTICAS NAS 150 MELHORES EMPRESAS PARA SE
TRABALHAR NO BRASIL

Marcia Sierdovski

Silvio Roberto Stéfani

Sandra Mara de Andrade

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160313>

CAPÍTULO 14..... 193

AS EMPRESAS MAIS VERDES DO MUNDO: UMA ANÁLISE DAS EMPRESAS
BRASILEIRAS LISTADAS NO RANKING GLOBAL 100 DA CORPORATE KNIGHTS

Helen Cristina Ribeiro Soares

Matheus Florêncio Fernandes

Mara Águida Porfirio Moura

Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160314>

CAPÍTULO 15..... 204

ESTUDO SOBRE AS PRÁTICAS DE ENGENHARIA REVERSA POR MEIO DA ANÁLISE
DAS ATIVIDADES PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS DO AÇAÍ QUANDO
ADOTADO O CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES E TEMPO

José Luiz Nunes Fernandes

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160315>

CAPÍTULO 16..... 226

CONTRIBUIÇÃO DO PROFISSIONAL DA CONTABILIDADE NA TOMADA DE DECISÕES
ESTRATÉGICAS EM INDÚSTRIA MOVELEIRA

Mônica Stormowski

Adelino Pedro Wisniewski

Anderson Pinceta

Antonio Roberto Lausmann Ternes

Denise Felber Chaves

Janice Walter

Marcos Rogério Rodrigues

Nedisson Luis Gessi

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160316>

CAPÍTULO 17..... 239

MENSURAÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE NA GESTÃO DE PESSOAS NA INDÚSTRIA

MOVELEIRA

Mônica Stormowski
Luis Cláudio Eifert (In Memoriam)
Alexandre Chapoval Neto
Anderson Pinceta
Antonio Roberto Lausmann Ternes
Denise Felber Chaves
Juliane Colpo
Nedisson Luis Gessi

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160317>

CAPÍTULO 18.....253

FINANCIAMENTO ECONÔMICO. A CHAVE PARA O SUCESSO DAS INDÚSTRIAS DE PANIFICAÇÃO NA ZONA CENTRO-NORTE DE TLAXCALA, MÉXICO?

Ximena Oróztico Cerón
Jorge Luis Castañeda Gutierrez

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160318>

CAPÍTULO 19.....260

GESTÃO DE ESTOQUE: ANÁLISE DA GESTÃO DE ESTOQUES POR MEIO DA APLICAÇÃO DA CURVA ABC NA ATACADISTA COMERCIAL BIRIBA LTDA, NO MUNICÍPIO DE PATOS DE MINAS/MG

Lusiane Batista dos Santos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160319>

CAPÍTULO 20.....272

APLICAÇÃO DAS MATRIZES SWOT E BCG E DAS 5 FORÇAS DE PORTER EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE ROUPAS

Ariadne Guerra Souza
Denny Gabriel Xavier Torres
Mariana Paiva Brito
Paloma dos Santos Alves Nunes
Taliana Samara Cavalcante de Freitas
Vanessa Nóbrega da Silva
Amanda Paiva e Silva
Bruno Pereira Diniz
Isabella Thyfany Cavalcante Palmeira
José Cordeiro do Nascimento Júnior
José Leonardo Figueiroa Burgos
Karla Isabelle Alves de Sousa

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160320>

CAPÍTULO 21.....288

VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMBANCO PRIVADO

Isabella Rezende de Faria
Evelyn de Souza Silva Leites

Thiago Rodrigues Moreira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160321>

CAPÍTULO 22.....302

APLICABILIDADE DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO EMPRESARIAL ESTRATÉGICA
USADAS NOS EMPREENDIMENTOS DOS DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Ana Isabelle Gomes Lopes

Ellen Letícia Gonçalves Andrade

Mairilly Roana Araújo Dantas

Maria do Socorro Rufino de Sousa

Valeria Pereira de Meneses

Sara Acácio Evangelista

Gildeilson Silva Paulino

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160322>

CAPÍTULO 23.....316

PLANEJAMENTO DE MARKETING DIGITAL NA EDITORA UFSM: UM ESTUDO DE CASO

Gustavo de Souza Carvalho

Daniel Arruda Coronel

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160323>

CAPÍTULO 24.....336

ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS E DIMENSÃO CULTURAL: UMA REVISÃO
SISTEMÁTICA

Roseane Grossi Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.56122160324>

SOBRE O ORGANIZADOR.....354

ÍNDICE REMISSIVO.....355

CAPÍTULO 17

MENSURAÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE NA GESTÃO DE PESSOAS NA INDÚSTRIA MOVELEIRA

Data de aceite: 01/02/2022

Mônica Stormowski

Mestranda em Gestão Estratégica de Organizações (URI), Bacharel em Ciências Contábeis (FEMA), Bacharel em Administração (SETREM)
Nova Candelária - RS
<https://orcid.org/0000-0003-3186-0567>

Luis Cláudio Eifert (In Memoriam)

Bacharel em Administração (SETREM)
Nova Candelária - RS
<https://orcid.org/0000-0002-0303-7621>

Alexandre Chapoval Neto

Doutor em Desenvolvimento Regional (UNIJUI), Mestre Em Engenharia De Produção (UFSM), Sociedade Educacional Três De Maio (SETREM)
Santa Rosa - RS
<https://orcid.org/0000-0002-4815-2623>

Anderson Pinceta

Mestre em Gestão Estratégica de Organizações (URI)
Faculdades Integradas Machado de Assis (FEMA)
Três de Maio - RS
<https://orcid.org/0000-0001-8747-5030>

Antonio Roberto Lausmann Ternes

Mestre em Engenharia da Produção (UFSM)
Faculdades Integradas Machado de Assis (FEMA)
Giruá – RS
<https://orcid.org/0000-0003-4464-9007>

Denise Felber Chaves

Mestre em Ensino Científico e Tecnológico (URI), Faculdades Integradas Machado de Assis (FEMA)
Santa Rosa – RS
<https://orcid.org/0000-0002-7993-8645>

Juliane Colpo

Mestre em Educação nas Ciências (UNIJUI), Faculdades Integradas Machado de Assis (FEMA)
Santa Rosa – RS
<https://orcid.org/0000-0001-7798-6275>

Nedisson Luis Gessi

Doutor em Desenvolvimento Regional (UNIJUI), Mestre em Ensino Científico e Tecnológico (URI), Faculdades Integradas Machado de Assis (FEMA)
Santa Rosa – RS
<https://orcid.org/0000-0002-4508-2826>

RESUMO: Este estudo foi realizado em uma indústria de móveis na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. A empresa trabalha com móveis planejados e seriados, na linha planejada produz cozinhas, dormitório, home theaters, home offices, lavabos, áreas de serviço e ambientes corporativos, já na linha seriada, são produzidos cozinhas, complementos e gabinetes de banheiro. O problema que desencadeou o desenvolvimento este estudo foi medir qual o grau de maturidade na gestão do departamento de gestão de pessoas na indústria de móveis e o objetivo geral foi a mensuração do grau de maturidade da gestão deste departamento. Teve-

se como metodologia a abordagem dedutiva, qualitativa e quantitativa, como procedimentos a pesquisa descritiva e o estudo de caso, e como técnicas de coleta de dados, observação, entrevista, pesquisa documental e bibliográfica, e a técnica de análise de dados através da análise do conteúdo, dos softwares Microsoft Office Excel e a planilha de diagnóstico empresarial 3.0. O trabalho foi elaborado utilizando a coleta, análise e discussão dos resultados na qual tem a linha histórica da empresa, identificando e caracterização do departamento de gestão de pessoas. Os resultados do estudo evidenciam que o departamento possui 79% de maturidade na gestão e que existência de oportunidades de melhorias ferramentais, comportamentais e referente a técnica adotada, elencando ações para que estas fossem supridas. A partir destas ações, aplicou-se a matriz G.U.T. a fim de priorizar as ações. Sendo que, para as ações com maior pontuação foi estruturado um plano de ação, onde evidenciando a retenção de talentos, o incentivo a inovação e a formalização dos dados sobre a avaliação de desempenho, sendo que a avaliação de desempenho já é uma prática exercida na empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Grau de Maturidade. Indústria. Departamento de Gestão de Pessoas.

MEASUREMENT OF MATURITY DEGREE IN PEOPLE MANAGEMENT IN THE FURNITURE INDUSTRY

ABSTRACT: This study was carried out in a furniture industry in the northwest region of the state of Rio Grande do Sul. The company works with planned furniture and series, in the planned line produces kitchens, dormitory, home theaters, home offices, lavabos, service areas and corporate environments, already in series, are produced kitchens, complements and bathroom cabinets. The problem that triggered the development of this study was to measure the degree of maturity in the management of the department of people management in the furniture industry, and the overall objective was to measure the degree of maturity of the management of this department. The methodology used was the deductive, qualitative and quantitative approach, such as descriptive research and case study procedures, and techniques of data collection, observation, interview, documentary and bibliographic research, and the technique of data analysis through content analysis, Microsoft Office Excel softwares, and the enterprise diagnostic worksheet 3.0. The work was done using the collection, analysis and discussion of the results in which it has the historical line of the company, identifying and characterizing the people management department. The results of the study show that the department has a 79% maturity in management and that there are opportunities for tooling, behavioral improvements and referring to the adopted technique, listing actions to be met. From these actions, the matrix G.U.T. in order to prioritize actions. For the actions with the highest score, a plan of action was structured, showing the retention of talent, the incentive for innovation and the formalization of data on performance evaluation, and the performance evaluation is already a practice practiced in the company.

KEYWORDS: Degree of Maturity. Industry. Department of People Management.

1 | INTRODUÇÃO

As constantes mudanças e os novos desafios fazem com que as empresas busquem uma diferenciação perante as outras, para cada vez mais se destacar no setor do mercado. O nível de exigência dos consumidores cresceu nos últimos anos, bem como o nível de incerteza, complexidade e dinamicidade do mercado.

Conforme Prado (2014), apud Santiago e Miranda (2014, s/p). “A indústria de móveis no Brasil exerce um papel com destacada relevância na cadeia produtiva da madeira”. De acordo com a Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul, (MOVERGS – 2015), o Rio Grande do Sul possui 2.750 empresas moveleiras, o que equivale a 13,3% das empresas brasileiras. No último ano as indústrias moveleiras gaúchas fabricaram em torno de 85,5 milhões de peças, faturando R\$ 6,73 bilhões e exportando mais de U\$ 183 milhões. O setor em 2015 possibilitou a geração de mais de 35 mil postos de trabalho.

Embora existam outros elementos a serem considerados para a transição de um nível de maturidade para outro, o objetivo básico é alcançar um processo controlado e mensurado com um fundamento científico para a melhoria contínua (HUMPHREY, 1987). Os modelos baseados em estágios se estruturam com base em processo evolutivo marcado por fases distintas que se encadeiam de forma ascendente. Além disso, a mudança evolutiva produzida pela escalada dos estágios afeta integralmente a estrutura organizacional, alterando qualitativamente sua configuração e suas características (SILVEIRA, 2009). Sendo que de acordo com Moreira e Gutierrez (2010, p.2) “Os níveis de maturidade de uma organização fornecem um caminho para conhecer o desempenho da organização frente aos processos que ela executa e fornece”.

Este artigo está direcionado para uma indústria moveleira, situada na região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul, tendo como objetivo diagnosticar o modo de gestão do departamento de gestão de pessoas da empresa, a fim de mensurar seu grau de sua maturidade com base no Modelo BMP, analisar os resultados obtidos, identificar oportunidades de melhorias.

O estudo está desenvolvido em quatro áreas, onde a primeira apresentou-se a introdução, a segunda contém o embasamento teórico, onde buscou-se autores consagrados nas áreas de gestão de pessoas e maturidade de gestão. Na terceira estão relatados todos os dados levantados sobre a empresa, com detalhamento do departamento de gestão de pessoas.

Posteriormente, foi realizada a análise e discussão dos resultados obtidos, com o levantamento o índice do grau de maturidade da gestão através da planilha de diagnóstico de gestão 3.0. Através do feedback da planilha e de reunião com os diretores foi possível elencar ações que possam vir a contribuir para a melhoria na da gestão, sendo que estas ações foram analisadas através de uma matriz G.U.T, onde a partir desta utilizou-se das

ações com a maior pontuação para a elaboração de um plano de ação.

Por fim, nas considerações finais fizeram-se um breve relato do caminho metodológico e a corroboração do objetivo geral e específicos, como também as sugestões para trabalhos futuros.

2 | METODOLOGIA

Segundo Lovato (2013, p. 27), “a Metodologia da Pesquisa é o ramo da filosofia da ciência que explora os métodos que o pesquisador utiliza para chegar a seus postulados”. No decorrer deste artigo foi utilizada uma abordagem dedutiva, qualitativa e quantitativa. Abordagem dedutiva, pois se buscou conhecer e entender a realidade da empresa em estudo para assim identificar, mensurar e analisar o modelo de gestão empresa em estudo, dentro do departamento de gestão de pessoas. Qualitativa, pois o trabalho tende a descrever, analisar e apresentar possíveis contribuições e sugestões para a melhoria do processo de gestão. Quantitativo, pois o trabalho apresenta dados numéricos que serão expostos através das tabelas e gráficos.

O estudo é considerado uma pesquisa descritiva, pois se buscou observar e analisar o atual modelo de gestão da empresa. E um estudo de caso, pois o presente trabalho aplicou-se a realidade da empresa em estudo, sendo para este fim estudado os objetivos a serem alcançados pela empresa, através de visitas in loco, entrevistas e posteriormente realizados sugestões para a empresa.

As técnicas usadas para a coleta dos dados foram a observação que se deu por intermédio de visitas presenciais, utilizando anotações e imagens para registro das atividades da empresa; através da entrevista com os proprietários, gestores, gerente de produção e alguns colaboradores e ainda através da pesquisa documental em relatórios e documentos da empresa. Já a pesquisa bibliográfica foi realizada através de buscas em obras impressas e virtuais (livros, artigos, monografias) e serviu de base para definir os elementos variáveis que servirão de base para construir os elementos de avaliação do grau de maturidade. A análise foi realizada através das ferramentas Microsoft Office Excel®, programas disponíveis pela indústria em estudo e da planilha de Diagnostico Empresarial 3.0.

3 | DISCUSSÃO E RESULTADOS

3.1 Gestão de pessoas

O recrutamento envolve um processo que varia conforme a organização. O início do processo depende do órgão que possui a vaga a ser preenchida, é através desse órgão que se saberá se o recrutamento poderá ser interno ou deverá ser externo. O recrutamento interno pode envolver: transferências de pessoal, promoções de pessoal, transferências

com promoção de pessoal, programas de desenvolvimento de pessoal e plano de carreira.

O processo de recrutamento utiliza técnicas e procedimentos para captar pessoas qualificadas que possivelmente atuarão em uma determinada área ou setor da empresa. A área de recursos humanos realiza uma divulgação sobre as vagas disponíveis que a empresa está oferecendo.

Para Pontes (1988 p.16), “A tarefa de seleção é escolher entre os candidatos recrutados, aquele que tenha maiores probabilidades de ajustar-se ao cargo vago”, ou seja, é escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização.

A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização. Há um velho ditado popular que afirma que a seleção constitui a escolha certa da pessoa certa para o lugar certo. Em termos mais amplos, a seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. No fundo está em jogo o capital intelectual da organização que a seleção deve preservar ou enriquecer. (CHIAVENATO, 1999, p.107).

Faz parte do desenvolvimento de Recursos Humanos, as atividades que envolvem o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o da organização. Segundo Chiavenato (1998 p.487):

Os recursos organizacionais precisam ser administrados adequadamente, uma vez que as pessoas são os únicos elementos capazes de auto direção e de desenvolvimento. Como tal, elas têm uma enorme aptidão para o crescimento. Por isso, a necessidade de subsistemas de desenvolvimento de recursos humanos, englobando treinamento e desenvolvimento organizacional. (CHIAVENATO, 1998, p.487).

3.2 Maturidade em gestão

A aplicação do termo de maturidade em gestão teve sua introdução no desenvolvimento de softwares. Porém, com o entendimento da importância que esta análise representa para as empresas, vem sendo cada vez mais utilizada por gestores na gestão de projetos e gerenciamento do conhecimento (COSTA et. al., s.d). Conforme a afirmativa de Bruno (2008), apud Menzomo e Daronco (2012), onde salienta que a utilização da Maturidade como forma de avaliar a gestão, se justifica por proporcionar a organização uma gestão de melhoria contínua de processos e procedimentos, evidenciando as atividades com deficiências e ilustrando suas potencialidades no âmbito geral, comparado com seus concorrentes.

A base da maioria destes modelos de maturidade de capacidade é CMM (Capability Maturity Model) desenvolvido pelo Instituto de Engenharia de Software (Software Engineering Institute – SEI), na Universidade Mellon, em Pittsburgh, Pensilvânia, na década de 90 (SEI, 2010). Conforme Rosemann e Bruin (2005), apud Silva (2015), o modelo para

mensurar a maturidade, o CMM, desenvolvido pelo SEI, está dimensionado em cinco níveis cumulativos de maturidade, conforme demonstrado na Ilustração I.

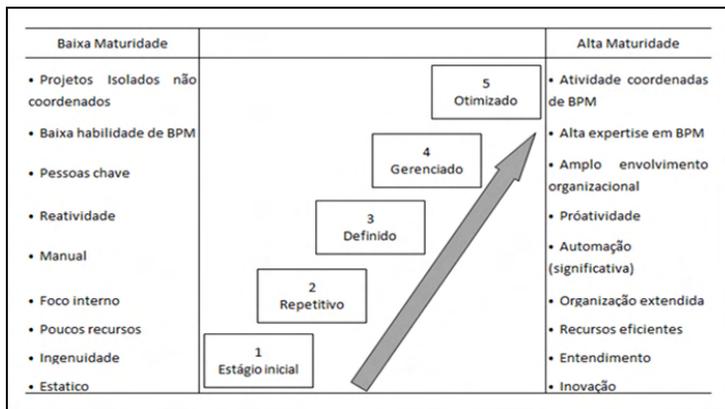


Ilustração I – Comparação entre Baixa e Alta Maturidade

Fonte: Rosemann e Bruin (2005), apud Silva (2015, pg. 18).

Existe uma grande quantidade de modelos de maturidade, sendo difícil escolher um modelo de referência para ser utilizado. Geralmente estes modelos são complicados, teóricos e de difícil entendimento e aplicação, conforme ressalta Spanyi (2013, p. 270) apud Silva (2015):

Existem dois problemas nos modelos de maturidade complexos. O primeiro é que, além de serem considerados muito difíceis, são de fato complexos e superabrangentes. O segundo é que simplesmente não existe um elo forte o suficiente com o desempenho operacional. O tamanho do prêmio é incerto e, por isso, o esforço necessário para agir é difícil de ser justificado para os líderes da maioria das organizações. (SPANYI, 2013, p.270, apud SILVA, 2015, pg. 11).

Assim, tem-se dificuldade de encontrar modelos de avaliação de maturidade em BPM que sejam de fácil entendimento e estruturados de forma simples e prática, não necessitando de um profissional qualificado para mensurar o nível de maturidade da organização e para planejar ações futuras. Tendo em vista as informações apresentadas até o momento, serviram de base para estruturação do presente trabalho, a partir de pesquisas dos assuntos relacionados em obras de autores nas áreas. Obtendo-se assim, a partir disso maior conhecimento teórico para elaboração do estudo na prática.

3.3 Caracterização e histórico da empresa

Fundada em junho de 2000, a empresa iniciou suas atividades fabricando móveis para cozinha em fibras de média densidade (MDF) e ótima qualidade; sua marca está na capacitação dos seus profissionais, na implantação de novas tecnologias, na otimização

dos recursos, no compromisso com a sustentabilidade e no aperfeiçoamento constante de todos seus processos. Destaca-se comportamento empreendedor, inovador, aliado as novas tecnologias tanto que, em sua história a cada ano, foram concentrados investimentos para ampliação do parque fabril, aquisição de máquinas e aprimoramento tecnológico.

3.4 Departamento de gestão de pessoas

Atualmente as práticas de gestão de pessoas não são realizadas somente pelas áreas de recursos humanos das organizações, mas principalmente pelos gestores das áreas de linha e de apoio. E a sua finalidade é administrar os diferenciais competitivos das empresas, os colaboradores, pois estes são considerados hoje um dos principais recursos das empresas, permitindo a sua sobrevivência no mercado e a conquista dos seus objetivos.

A empresa possui atualmente 60 colaboradores, divididos nos departamentos de produção, comercial e administrativo. A indústria de moveis em estudo, utiliza técnicas e procedimentos próprios para realizar o processo de recrutamento. Com este processo busca pessoas capazes de aprender a exercer as atividades oferecidas pela empresa. A empresa faz a divulgação sobre as vagas disponíveis que está oferecendo. Assim, através do recrutamento, as pessoas dispostas a trabalhar procuram a empresa oferecendo as suas habilidades, conhecimentos e destrezas.

A empresa possui um processo de seleção de pessoal próprio, neste, a mesma busca escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que se revelarem mais aptos e qualificados para a vaga oferecida, tomando como base a descrição de cargo. A seleção permite a partir de informações recebidas dos recrutados para a vaga verificar qual apresenta as características mais adequadas em relação ao cargo que será devidamente ocupado.

Todo processo de seleção baseia-se fundamentalmente nas análises comparativas tanto das exigências do próprio cargo como das características do recrutado. A empresa analisa alguns dos requisitos que os próprios cargos exigem dos trabalhadores, verificando se os candidatos possuem condições para exercer as atividades ou não. Os requisitos analisados são as condições físicas e psicológicas dos candidatos, aptidões e a capacidade de aprendizagem.

É solicitado ao candidato que realize alguns exames médicos pagos pela própria empresa para ver se o mesmo está apto ao tipo de trabalho ao qual será contratado. Assim, se os resultados dos exames confirmarem que o candidato possui condições físicas e psicológicas para exercer o trabalho, o mesmo poderá iniciar as atividades na empresa e posteriormente a sua documentação é enviada ao departamento de pessoal da assessoria contábil para a realização dos registros legais.

Os programas de ambientação iniciam a primeira fase do treinamento e na empresa esta primeira fase começa quando o gerente de produção transmite ao colaborador algumas informações básicas e quando o encaminha ao supervisor do setor para ensiná-lo

a executar o trabalho. O colaborador é treinado no setor em que trabalha precisamente na atividade que está realizando. O supervisor do setor com o auxílio do gerente de produção transmite ao colaborador novos conhecimentos e técnicas necessárias para realizar as atividades, busca ensinar o mesmo a desenvolver novas habilidades e o reeduca para executar o trabalho com mais rapidez e qualidade.

A empresa também faz uma convenção anual dos vendedores e representantes comerciais de duração de 5 dias. Tendo como objetivo de capacitar os envolvidos com o departamento comercial.

Proporciona condições de vida que satisfaz as necessidades básicas dos envolvidos, como pagamento de salário mínimo em dia, aos funcionários que mostram interesse e um bom desempenho na realização de suas atividades são recompensados através de um melhor salário.

Também são desenvolvidos alguns programas que também ajudam a desenvolver a motivação dos colaboradores estão os programas do projeto cuidados com o colaborador, semana de integração, outubro rosa, melhor funcionário do ano, e participação em eventos da comunidade como a festas locais e de natal.

3.5 Mensuração do grau de maturidade resultados

Realizou-se a análise dos diversos conceitos sobre diagnóstico de mensuração do grau de maturidade, e com base no CMM, iniciou-se uma pesquisa na internet para encontrar uma ferramenta que mais se aproximasse com a realidade da empresa em estudo. Contatou-se que no site da empresa Luz Planilhas Empresarias havia uma planilha com o nome de Planilha de Diagnóstico Empresarial 3.0. Esta planilha estava à disposição para avaliação, no modo demo, realizou-se uma análise comparativa, validando o uso da mesma.

Na avaliação da situação, a planilha se propõe a entender, através de uma série de perguntas a real situação da empresa nas cinco áreas de gestão, sendo elas a estratégica, Finanças, marketing, operações e Gestão de pessoas. Ela divide essas áreas de gestão em 18 sub-áreas e cada subárea tem 72 perguntas, dispendo de 267 opções para resposta de acordo com o negócio. Após inserir a resposta pertinente a realidade da empresa a planilha realiza um feedback personalizados.

Possui também um campo com 4 opções relacionadas a importância dessa pergunta para a empresa avaliando a pergunta como importante, muito importante, pouco importante e irrelevante. O campo seguinte possui 7 opções quanto a deficiência relacionada a pergunta, ou seja, qual a deficiência que impede a empresa atingir seu nível máximo, podendo ser ela comportamental, ou técnica, ou ferramental, ou técnica e comportamental, ou técnica e ferramental, ou comportamental e ferramental ou ferramental / comportamental / técnica. Conforme Ilustração II podem-se perceber melhor os campos da avaliação da situação.

5 ÁREAS

1. AVALIAÇÃO DA SITUAÇÃO

Nestas abas você irá avaliar cada uma das áreas da empresa através de várias perguntas e respostas que irão gerar os resultados do diagnóstico e o nível de maturidade da empresa.

Sub Área	Pergunta	Resposta	Feedback Personalizado	Importância da Pergunta para a Empresa	Seleção e dificuldade relacionadas a essa pergunta
Estratégia	A empresa possui diretrizes estratégicas claras e compreendidas por toda a empresa?	A empresa e seus colaboradores compreendem claramente todos os aspectos do negócio.	Parabéns!! Você já possui o nível máximo nesse quesito!	Muito importante	Técnica
	Como a empresa realiza seu planejamento estratégico?	A empresa não compreende claramente o seu negócio. A empresa sabe sua missão, mas não possui definição sobre seu público-alvo. A empresa sabe sua missão, define o público-alvo, mas não possui estratégia clara de implementação. A empresa possui estratégia clara de implementação, mas não possui planejamento colaborativo, com periodicidade definida.	Parabéns!! Você já possui o nível máximo nesse quesito!	Muito importante	Comportamental, Ferramental, Técnica e Ferramental, Comportamental e Ferramental, Técnica, Comportamental e Ferramental
	A empresa utiliza métodos de análise de informações para formular suas estratégias?	A empresa analisa todos os fatores que interferem na sua estratégia colaborativamente.	Parabéns!! Você já possui o nível máximo nesse quesito!	Muito importante	Técnica

18 SUB ÁREAS **267 RESPOSTAS** **4 OPÇÕES DE IMPORTÂNCIA** **7 OPÇÕES**

72 PERGUNTAS

Ilustração II – Campos de Avaliação da Planilha.

Fonte: produção dos pesquisadores (2021).

O diagnóstico foi realizado por meio de entrevista formal, em reunião do dia 04 de abril de 2018, com os diretores da empresa em estudo, através das perguntas do programa optado. Definiu-se, em comum acordo com a direção, que para todas as áreas envolvidas na avaliação seriam aplicadas o mesmo grau de importância. Sendo que os dados da entrevista podem ser analisados a partir da Ilustração III:

Sub Área	Pergunta	Resposta	Feedback Personalizado	Importância da Pergunta para a Empresa	Seleção e dificuldade relacionadas a essa pergunta
Recrutamento e seleção	Sua empresa possui processo de recrutamento e seleção dos funcionários e anuncia suas vagas?	A empresa realiza um período de experiência com os candidatos em atividades cotidianas da empresa.	Parabéns!! Você já possui o nível máximo nesse quesito!	Importante	Técnica e Comportamental
	A empresa anuncia o seu processo de recrutamento de que maneira?	todas as opções	Parabéns!! Você já possui o nível máximo nesse quesito!	Importante	Técnica, Comportamental e Ferramental
	A empresa contrata que tipo de funcionário?	A empresa contrata funcionários com pouca experiência mas também busca funcionários experientes.	Parabéns!! Você já possui o nível máximo nesse quesito!	Importante	Comportamental
	A empresa realiza recrutamentos internos ou externos?	A empresa realiza ambos os tipos de recrutamento mas com ênfase no interno.	Parabéns!! Você já possui o nível máximo nesse quesito!	Importante	Técnica e Comportamental
Treinamento e desenvolvimento	Como são feitas as avaliações de desempenho dos funcionários?	Há avaliação com critérios, periodicidade definida e feedbacks construtivos aos colaboradores.	Cruze os dados da avaliação de desempenho com uma pesquisa de clima organizacional. O clima organizacional pode contribuir muito para o melhor desempenho dos seus funcionários, por isso é importante avaliar qual a percepção do cliente interno sobre a organização por meio de uma pesquisa de clima organizacional.	Importante	Técnica e Ferramental
	Como a empresa elabora um plano de desenvolvimento de funcionários?	A empresa realiza capacitações formais apenas quando os funcionários entram na empresa.	Realize capacitações formais e monitore, por avaliação de desempenho, a necessidade de novas capacitações para reforço. Após determinar quais são as competências necessárias a cada cargo da organização e desenvolver e por em prática um plano de capacitação para empresa, chegou a hora de medir essas ações para identificar se a mesma está ou não contribuindo para o desenvolvimento dos funcionários e da organização, para isso você pode realizar uma avaliação de desempenho.	Importante	Técnica e Comportamental
	A empresa investe para melhorar as competências que estejam mais carentes?	Não sei ao certo, a empresa realiza alguns treinamentos ao ano mas não sei se são os treinamentos necessários.	Busque entender através de pesquisas e avaliações de desempenho quais competências são realmente necessárias e quais tem maior carência. É importante se direcionar bem os recursos para não se dar treinamentos improdutivos para a empresa e ter efetividade.	Importante	Técnica e Comportamental
	Quando um funcionário novo assume um cargo ele recebe um treinamento adequado?	Sim, ele recebe um treinamento institucional e um relativo a sua atividade.	Parabéns!! Você já possui o nível máximo nesse quesito!	Importante	Técnica e Ferramental

Retenção de talentos	Como é feita a comunicação interna dentro da empresa?	A empresa realiza reuniões periódicas de equipe para promover a troca de informações.	Crie um quadro/mural para postar comunicados e reforçar as diretrizes estratégicas. Um quadro ou mural é uma ótima ferramenta de comunicação. Nele você pode colocar as metas, diretrizes, definição da cultura da empresa, resultados apurados no último período, ou seja, tudo que você deseja comunicar aos seus colaboradores. Mas, se decidir por usar esta ferramenta não deixe de atualizá-la e trabalhe as informações de forma criativa, para que seus funcionários tenham interesse em olhar as informações ali colocadas.	Importante	Técnica e Comportamental
	Como é feita a definição dos cargos e a avaliação dos salários distribuídos?	As funções são distribuídas entre os cargos, porém não existe um registro.	Registre as funções esperadas de cada cargo. Crie um manual de cada cargo e deixe este material disponível para seus funcionários. Cada novo funcionário deve ser instruído nas suas funções conforme descrito no manual, isso padronizará o exercício das funções dentro da empresa.	Importante	Comportamental e Ferramental
	Como são estruturadas as políticas de reconhecimento e incentivo dos funcionários?	A política de reconhecimento e incentivos existe, mas apenas para poucos casos (ex: comercial).	Expanda a política de reconhecimento e incentivos para outros cargos. Diferentes cargos contribuam de forma diferente para o sucesso da organização, por isso você deve procurar estabelecer critérios de avaliação e premiação de acordo com o papel que cada funcionário desempenha no seu negócio, assim sua avaliação será justa e seus funcionários se sentirão mais estimulados.	Importante	Técnica e Comportamental
	Como a empresa garante a saúde e bem estar de seus funcionários?	Há um ambiente aberto a opiniões, com clima de confiança.	Crie um canal formal para reclamações dos colaboradores e trate-as de forma eficiente. Além disso, flexibilize as horas e local de trabalho, e permita que os colaboradores possam trabalhar onde queiram, mas comprometendo-se a trazer resultados. Isso pode muitas vezes economizar o tempo de seu colaborador e trazer mais bem estar para ele e para a empresa.	Importante	Comportamental

Ilustração III – Questionário do Departamento de Gestão de Pessoas respondido pela direção.

Fonte: produção dos pesquisadores (2021).

A partir do programa da Planilha de Diagnóstico Empresarial 3.0 preenchido com as informações dadas pela direção da empresa. O departamento de Gestão de Pessoas teve índice de maturidade de 79%.

O departamento pode ser considerado bem desenvolvido pela empresa em estudo, tendo como principal deficiência a ser trabalhada a ferramental (onde a Técnica: Tudo que se refere a conhecimento técnico dos funcionários da empresa. Ferramental: Tudo que se refere as ferramentas da empresa - podem ser equipamentos, máquinas. Comportamental: Tudo que se refere ao comportamento dos seus funcionários - são proativos e reativos).

Analisando este resultado, percebe-se que a empresa obteve esta pontuação pois efetua recrutamento (interno e externo) e seleção adequados, realiza treinamentos para suprir as necessidades percebidas nos colaboradores, procura desenvolver as potencialidades de talentos e de forma inicial está trabalhando a parte de manutenção e retenção desses talentos encontrados. Conforme Ilustração IV

Feedback para o departamento		Matriz G.U.T.			
% DE DEFICIÊNCIA SOBRE 100%	AÇÕES GERAIS PARA ATINGIR O RESULTADO DESEJADO	G	U	T	TOTAL
COMPORTA-MENTAL 63%	Formalizar dados sobre avaliação de desempenho através de gráficos para fins comparativos	5	5	5	125
	Elaborar um plano de desenvolvimento de colaboradores a fim de identificar e desenvolver novas competências	4	4	5	80
FERRAMEN-TAL 25%	Criar um canal para compartilhar informações e dados entre empresa e colaboradores, além do já existente que é o WhatsApp	3	3	5	45
	Abastecer dados dos colaboradores no ERP Forwood e ponto	5	4	5	100

TÉCNICA 56%	Criar ações para reter seus talentos	5	5	5	125
	Criar programa de incentivo a inovação na empresa	5	5	5	125
	Criar um cronograma anual de treinamentos para os representantes da linha de planejados	4	4	5	80
	Desenvolver treinamentos para melhorar a comunicação interna entre todos os departamentos seguindo o organograma de cargos.	4	4	5	80

Ilustração IV: Ações gerais para atingir o resultado de nível máximo de desempenho no Departamento de Gestão de Pessoas – com aplicação de Matiz G.U.T.

Fonte: produção dos pesquisadores (2021).

O plano de ações é utilizado para planejamento de todas as atividades a fim de atingir o resultado desejado, para isso é necessário realizar ações que possibilitem a melhoria ou até mesmo a exclusão de dificuldades encontradas.

A partir do ranking da matriz GUT, elaborou-se um plano de ação a fim de auxiliar a empresa neste processo de melhoria, este plano se refere as ações com maior pontuação, com 125 pontos, e o fato da própria gestão da empresa ter apontados as primeiras ações a serem tomadas. Cabendo aos acadêmicos desta forma propor sugestões para a aplicação dos mesmos, demonstrada pela Ilustração V

O QUE	POR QUE	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO
Reter talentos	Entende-se que uma vez o colaborador inserido a empresa, ao se desligar a contratação adaptação e treinamento de um novo colaborador geram custos dos quais podem ser evitados. E ressaltando que em alguns casos os talentos perdidos não são encontrados com facilidade no mercado de trabalho.	Inserção de Plano de cargos e salários, com contratação de acessória externa para elaboração. Convênios Benefícios	Dep. de gestão de pessoas	Gestora de RH	A partir do primeiro semestre de 2019.
Incentivar a inovação na empresa	Integrar os colaboradores ao processo de melhorias de forma direta, sendo ele um dos primeiros a perceber ações que possam auxiliar.	Contratação de acessória especializada ou formação de equipe interna, para a implantação e parametrização adequada dos incentivos ou Oferecer uma forma de gratificação aos colaboradores que se envolvem na elaboração de um processo melhor dentro da empresa	Todos os dep. da empresa.	Gestora de RH	A partir do primeiro semestre de 2019.
Formalizar dados sobre avaliação de desempenho	Ter de forma acessível e clara os desempenhos dos colaboradores	Periodizar o processo de avaliação de desempenho	Dep. de gestão de pessoas	Gestora de RH	A partir do primeiro semestre de 2019.

Ilustração V: Plano de ação.

Fonte: produção dos pesquisadores (2021).

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A mensuração do grau de maturidade na gestão tem papel fundamental, pois contribui de forma eficaz em todos os setores da empresa, auxiliando e servindo de suporte para a gestão na organização das atividades departamentais, nos processos, no aumento da produtividade, reduzindo tempos e conseqüentemente maximizando os resultados.

Problema da pesquisa assim como o objetivo geral foram verificar o grau de maturidade na gestão do departamento de gestão de pessoas da indústria em estudo, conforme demonstrado na ilustração IX, sendo o departamento caracterizado com 79% de maturidade de gestão.

O próximo passo foi buscar as informações históricas da empresa, resgatando memórias, junto aos diretores e colaboradores. O primeiro objetivo foi caracterizar a empresa com seu levantamento histórico. Sendo o objetivo atingido através das visitas in loco e entrevistas aos diretores, gestores departamentais e demais colaboradores na empresa, apresentadas na ilustração II.

O segundo objetivo descrever o modo atual de gestão do departamento de gestão de pessoas, sendo os dados coletados igualmente através de visitas in loco e entrevistas informais com os gestores departamentais e colaboradores, evidenciados no item 3.4.

O terceiro e último objetivo, foi descrever e apresentar os resultados com as principais evidências, podendo ser identificado a partir do item 3.5, destacando através das ilustrações IV, V e VI. Através dos resultados obtidos, pode-se concluir que a empresa em estudo, no decorrer dos anos de sua trajetória, vem crescendo e se consolidando no mercado moveleiro com inovações em seus produtos e investindo em novas tecnologias.

Este estudo torna-se importante para o crescimento e desenvolvimento dos envolvidos, e da sociedade e espera-se também que possa contribuir na mesma proporção para a empresa em estudo, para que esta possa se tornar cada vez mais competitiva no mercado.

Deixa-se como sugestão de trabalhos futuros a proposta de elaboração de uma nova avaliação para ser aplicada semestralmente e com ajustes mais aprofundados, melhorando assim a análise departamental da empresa, para que a direção possa mensurar de forma precisa sua evolução e desempenho das ações aplicadas. Esta aplicação poderá ser realizada de forma dinâmica com os gestores com planejamento e ações mais precisas e direcionadas ao foco ideal.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. (2005). *Administração de produção: uma abordagem introdutória* Idalberto Chiavenato. - Rio de Janeiro: Elsevier, - 11ª reimpressão. ISBN 85-352-1630-8.

_____. (2003). *Introdução a teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

_____ (2009). *Gestão de pessoas*. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus.

CRUZ, Tadeu. 2002. ***Sistemas, Organização e Métodos: Estudo Integrado das Novas Tecnologias da Informação e Introdução a Gerencia do Conteúdo e do Conhecimento***. 3 ed. São Paulo, Atlas.

DUTRA, J. S. (1996). ***Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas***. São Paulo, Atlas.

_____ (2002). *A gestão de carreira*. In: FLEURY, M. T. L. ***As pessoas na organização***. 9 ed. São Paulo: Gente. Disponível em: <https://repositorio.bc.ufg.br/bitstream/ri/1564/1/%C3%8Dtalto%20Rodrigues%20Telles.pdf>. Acesso em 25 out. 2017.

GÜLLICH, Roque Ismael da Costa; LOVATO, Adalberto, EVANGELISTA, Mario dos Santos. (2007). ***Metodologia da Pesquisa: Normas para Apresentação de Trabalhos: Redação, Formatação e Editoração***. Três de Maio: Ed. SETREM. ISBN: 85-99020-01-3.

LACOMBE, F. (2004). ***Dicionário de administração***. São Paulo: Atlas.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. (1986). ***Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados***. 1.ed. São Paulo: Atlas

_____ (2001). ***Metodologia do Trabalho Científico: Procedimentos Básicos, Pesquisa Bibliográfica, Projeto e Relatório, Publicações e Trabalhos Científicos***. São Paulo: Atlas S.A.

_____. (2006). ***Técnicas de Pesquisa. Procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos***. 6ª ed. São Paulo: Atlas S.A., 2006.

_____ (2010). ***Fundamentos da Metodologia/*** Maria de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. 7.ed.- São Paulo: Atlas. ISBN: 978-85-224-5758-8.

_____ (2012) . ***Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório publicações e trabalhos científicos/*** Maria de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. - 7. ed.- reimpr. - São Paulo: Atlas, 2012. ISBN: 978-85-224-4878-4.

LOVATO, Adalberto. (2013). ***Metodologia da Pesquisa: normas para apresentação de trabalhos: redação, formatação e editoração***. Três de Maio: Ed. SETREM.

MENZOMO, Cintia da Silva, DARONCO, Everaldo Luis. (2012). ***Modelo de maturidade em Gestão: um estudo de caso em microempresas do setor moveleiro de Caxias do Sul***. Disponível em: ojs.fsg.br/index.php/globalacademica/article/download/60/54. Acesso em: 06 de out de 2017.

MOREIRA, Maria José Belém Martins; GUTIERREZ, Ruben H. (2017). ***Contribuições aos modelos de maturidade em gestão por processos e de excelência na gestão utilizando o PEMM e o MEG. Dissertação 8 OMEGA ORCA: A implantação do modelo de maturidade em uma empresa brasileira de médio porte de Tatiane Pinto de Oliveira e Saulo Barbará de Oliveira***. Disponível em: <http://vega.polarisweb.com.br/fadminas/index.php/symposium/article/viewFile/6/7>>. Acesso em: 12 out. 2017.

MOVERGS. (2009). **Pequenas empresas moveleiras no estado do Rio Grande do Sul – Panorama 2009**. Disponível em: <<http://www.movergs.cm.br/numeros-setor>>. Acesso em: 12 out. 2017.

SEBRAE. (2017). **Principais fatos da indústria moveleira – de 1830 a 1959**. [Online] [Acesso em: 06 abr. 2017] <http://arquivopdf.sebrae.com.br/setor/madeira-e-moveis/o-setor/historiamoveleira/integra_bia/ident_unico/1149>.

SILVA, D.F.A. (2009). **Maturidade de processos de gestão acadêmica em instituições privadas de ensino superior**. São Paulo: Centro Estadual de Educação Tecnológica Paulo Souza, 2009. Dissertação (Mestrado em Tecnologia), Centro Estadual de Educação Tecnológica Paulo Souza.

SILVEIRA, Victor Natanael Schwetter. (2009). **Os modelos Multiestágios de Maturidade: um breve relato de sua história, sua difusão e sua aplicação na gestão de pessoas por meio do P-CMM – ANPAD - RAC**, Curitiba, vol.13, n.2, art. 4, p. 228-246, Abr./Jun. 2009. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rac/v13n2/05.pdf>>. Acesso em 20 set. 2017.

SILVA, Ramon Scherrer da. (2015). **Gestão da Maturidade: uma proposta de ferramenta para avaliação da maturidade em BMP (Business Process Management) nas micro e pequenas empresas**. Disponível em: http://repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/5873/Ramon%20Scherrer%20da%20Silva_.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 06 de out de 2017.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George W. (2011). **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning. Disponível em: <http://www.uces.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/view/2724/1643>. Acesso em: 17 de set. 2017.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração 1, 2, 7, 14, 16, 18, 22, 27, 29, 30, 39, 44, 50, 52, 61, 62, 80, 83, 92, 93, 94, 106, 111, 112, 129, 177, 190, 192, 222, 223, 225, 226, 228, 229, 237, 238, 239, 250, 251, 252, 254, 261, 262, 271, 286, 287, 289, 298, 299, 302, 303, 304, 306, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 331, 332, 333, 350, 352

Arranjos produtivos locais 7, 223, 334, 335, 338, 342, 343, 349, 350, 351

Atacado 260, 261, 263, 270

B

Banco 6, 13, 14, 114, 115, 116, 117, 118, 120, 121, 126, 143, 154, 202, 230, 288, 295, 300, 352

Brasil 3, 5, 2, 3, 7, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 52, 61, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 79, 80, 81, 84, 85, 86, 87, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 110, 130, 131, 133, 144, 155, 156, 159, 161, 163, 164, 169, 170, 172, 173, 174, 177, 180, 181, 183, 187, 188, 190, 191, 192, 193, 196, 201, 202, 204, 205, 213, 221, 223, 224, 241, 286, 302, 303, 304, 305, 313, 325, 332, 337, 342, 347, 349, 350

C

Cidadãos 46, 47, 50, 67

Cluster 128, 161, 167, 169, 334, 338, 347, 350, 351

Compra 4, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 104, 105, 106, 107, 119, 261, 277, 279, 280, 305, 320, 330

Consultoria 3, 27, 29, 31, 34, 38, 43, 196, 197, 203, 337

Consumidor 4, 95, 96, 97, 99, 101, 102, 104, 105, 106, 107, 108, 131, 194, 196, 207, 212, 261, 278, 279, 282, 285, 317, 323, 325, 327, 328, 340

Contabilidade 5, 61, 62, 192, 203, 222, 223, 226, 227, 228, 229, 230, 232, 234, 235, 236, 237, 286, 350

Covid-19 3, 3, 13, 15, 16, 17, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 114, 117, 119, 120, 126, 127, 128, 148, 150, 281

Cultura 4, 18, 20, 68, 74, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 87, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 121, 176, 181, 186, 234, 275, 294, 312, 337, 344, 345, 349

Curva ABC 260, 262, 264, 265, 266, 267, 268, 269

Custeio baseado em atividades e tempo 5, 204, 205, 208, 213

D

Demonstrações financeiras 228, 229

Desempenho 27, 34, 36, 37, 38, 41, 42, 43, 46, 75, 157, 159, 160, 164, 176, 179, 185, 191, 196, 198, 210, 225, 230, 234, 240, 241, 243, 244, 246, 248, 249, 250, 273, 275, 285, 286, 288, 289, 352

Desenvolvimento local 334, 335, 336, 338, 340, 341, 342, 343, 348, 349, 350, 351

Dimensão cultural 7, 334, 336, 340, 344, 345, 346, 347, 348, 349

Dívida líquida 1, 2, 7, 12, 13, 14

Dívida pública 3, 1, 2, 7, 12, 13, 14

E

Empreendedor 97, 108, 109, 205, 206, 233, 245, 299, 310, 337

Empreendedorismo 1, 2, 4, 108, 111, 113, 202, 313, 344

Empresa 6, 88, 89, 90, 91, 92, 95, 96, 97, 98, 108, 112, 118, 120, 132, 137, 144, 158, 159, 165, 168, 172, 176, 178, 179, 183, 185, 186, 189, 190, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 201, 202, 203, 205, 206, 207, 208, 209, 223, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 253, 257, 258, 260, 261, 262, 263, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 302, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 316, 317, 318, 319, 320, 321, 322, 324, 325, 331, 338, 347, 349

Energia 4, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 142, 143, 155, 156, 157, 160, 165, 167, 169, 177, 201, 202, 203, 208, 217, 218, 220

Engenharia reversa 5, 204, 205, 206, 207, 212, 213, 221, 222, 223, 224, 225

Estoque 6, 233, 260, 261, 262, 263, 264, 270, 279, 280, 283

Estudo de caso 6, 7, 27, 29, 43, 74, 93, 222, 227, 228, 231, 232, 240, 242, 251, 260, 263, 287, 288, 297, 314, 322, 333, 351

F

Faturamento 235, 318

Financiamento 6, 1, 2, 13, 14, 29, 48, 51, 52, 133, 138, 143, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 294, 297, 338, 339

Forças de porter 6, 272, 273, 274, 284, 285, 287

Funcionários 6, 84, 161, 165, 169, 178, 179, 182, 189, 192, 246, 248, 258, 288, 289, 290, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 300, 311

G

Gastos 3, 1, 11, 45, 47, 52, 53, 55, 56, 57, 60, 61, 65, 100, 114, 121, 123, 125, 126, 137,

157, 201, 209, 211, 234

Gastronomia 4, 95, 97, 100, 101, 103, 104, 105, 106

Gestão 1, 2, 3, 5, 6, 7, 1, 15, 16, 17, 18, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 29, 31, 43, 44, 48, 52, 60, 61, 62, 71, 73, 74, 83, 84, 93, 106, 110, 111, 112, 113, 144, 155, 158, 159, 160, 162, 165, 169, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 195, 196, 197, 198, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 210, 211, 212, 213, 219, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 239, 240, 241, 242, 243, 245, 246, 248, 249, 250, 251, 252, 258, 260, 261, 262, 263, 270, 271, 274, 289, 297, 302, 304, 305, 306, 307, 309, 310, 311, 312, 325, 329, 331, 346, 347, 350, 352

Global 100 5, 193, 194, 195, 197, 198, 200, 202, 203

Grau de maturidade 5, 239, 241, 242, 246, 250

I

Indústria 5, 162, 164, 170, 177, 191, 193, 202, 206, 226, 227, 228, 232, 239, 240, 241, 242, 245, 250, 252, 257, 277, 344

Inovação 23, 25, 108, 109, 156, 157, 158, 159, 160, 165, 171, 176, 191, 240, 249, 278, 299, 315, 335, 337, 338, 340, 343, 344, 345, 347, 349, 350, 352

M

Marketing 1, 2, 7, 95, 96, 98, 102, 106, 107, 112, 117, 118, 127, 246, 271, 286, 287, 309, 313, 314, 315, 316, 317, 318, 319, 320, 321, 322, 323, 324, 325, 327, 329, 330, 331, 332, 333

Matriz BCG 273, 274, 275, 276, 282, 283, 285, 286, 306, 311

Matriz SWOT 273, 274, 275, 279, 281, 282, 285, 287, 313

Microempreendimentos 302, 304, 305, 311

Motivação 6, 246, 288, 289, 290, 291, 292, 294, 295, 296, 297, 299, 300, 301, 303

O

Orçamento 3, 14, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 60, 61, 62, 132, 133, 137, 321, 322, 324

Organização 15, 16, 17, 20, 28, 32, 33, 34, 35, 36, 51, 69, 81, 83, 84, 87, 88, 89, 90, 92, 93, 97, 98, 110, 157, 158, 160, 161, 163, 165, 169, 174, 176, 177, 178, 185, 187, 217, 232, 236, 241, 242, 243, 244, 250, 251, 253, 258, 259, 260, 261, 270, 271, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 284, 285, 289, 290, 296, 297, 304, 305, 306, 315, 317, 318, 319, 320, 322, 323, 325, 340, 341

P

Pandemia 3, 12, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 102, 115, 116, 117, 119, 120, 127, 279, 280

PDCA 302, 303, 304, 305, 308, 309, 310, 311, 312

Pilar social 5, 172, 173, 174, 175, 178, 179, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190

Q

Quebras estruturais 3, 1, 2, 3, 7, 12, 13

QVT 172, 173, 176, 177, 179, 184, 185, 186, 187, 188, 189

R

Responsabilidade social 108, 109, 112, 174, 187, 192, 203

Revisão sistemática 7, 334, 336, 346, 348, 349

S

Saúde 3, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 172, 173, 175, 176, 177, 178, 182, 183, 184, 187, 188, 189, 191, 210, 211, 289, 294, 297, 342, 346

Serviço público 3, 27, 29, 43

Sociedade 4, 17, 18, 19, 20, 64, 65, 67, 68, 73, 80, 81, 84, 85, 86, 87, 89, 90, 91, 92, 108, 109, 110, 111, 157, 160, 164, 174, 178, 190, 193, 194, 196, 202, 229, 239, 250, 254, 273, 304, 309, 317, 340, 341, 352

Sustentabilidade 5, 2, 3, 14, 108, 109, 111, 112, 143, 157, 162, 172, 173, 174, 175, 178, 179, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 192, 195, 196, 198, 202, 203, 233, 245

T

Tomada de decisão 12, 175, 226, 227, 229, 236, 263, 274

V

varejo 177, 261, 318



ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

 www.atenaeditora.com.br

 contato@atenaeditora.com.br

 @atenaeditora

 www.facebook.com/atenaeditora.com.br

3





ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, empreendedorismo e marketing

 www.atenaeditora.com.br

 contato@atenaeditora.com.br

 @atenaeditora

 www.facebook.com/atenaeditora.com.br

3