

Mensuração do grau de maturidade na gestão do departamento de gestão de pessoas na indústria moveleira

Measuring the degree of maturity in the management of the people management department in the furniture industry

DOI:10.34117/bjdv7n6-737

Recebimento dos originais: 01/06/2021

Aceitação para publicação: 01/07/2021

Alexandre Chapoval Neto

Mestre Em Engenharia De Produção (UFSM)
Sociedade Educacional Três De Maio(SETREM)
Rua: João Pedro Timm, 425, Bairro Sulina Santa Rosa/RS
E-mail: chapoval_alex@yahoo.com.br

Anderson Pinceta

Mestre em Gestão Estratégica de Organizações (URI)
Faculdades Integradas Machado de Assis (FEMA)
Rua Padre Cacique, 1233, Centro, Três de Maio – RS
E-mail: apinceta@hotmail.com

Antonio Roberto Lausmann Ternes

Mestre em Engenharia da Produção (UFSM)
Faculdades Integradas Machado de Assis (FEMA)
Rua Guarani, 542, Bairro Seger, Giruá/RS
E-mail: antonioternes@gmail.com

Denise Felber Chaves

Mestre em Ensino Científico e Tecnológico (URI)
Faculdades Integradas Machado de Assis (FEMA)
Rua Horizontina, 193, Residencial Capelari 1, Guia Lopes, Santa Rosa – RS
E-mail: denisef@fema.com.br

Juliane Colpo

Mestre em Educação nas Ciências (UNIJUI)
Faculdades Integradas Machado de Assis (FEMA)
Rua: Osvaldo Cruz, 60, Santa Rosa - RS
E-mail: jcolpo@fema.com.br

Luis Cláudio Eifert

Bacharel em Administração (SETREM)
Rua Nossa Senhora dos Navegantes, 12 – Apartamento 101, Centro – Nova Candelária - RS
E-mail: luis@jaelimoveis.com.br

Mônica Stormowski

Bacharel em Administração (SETREM)
Faculdades Integradas Machado de Assis (FEMA)
Rua Nossa Senhora dos Navegantes, 12 – Ap 301, Centro – Nova Candelária -RS
E-mail: monica@jaelimoveis.com.br

Nedisson Luis Gessi

Doutor em Desenvolvimento Regional (UNIJUI),
Mestre em Ensino Científico e Tecnológico (URI)
Faculdades Integradas Machado de Assis (FEMA)
Rua das Gérberas, 400, Santa Rosa - RS
E-mail: nedisson@fema.com.br

RESUMO

Este estudo foi realizado em uma indústria de móveis na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. A empresa trabalha com moveis 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 priorizas 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

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 é 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 Empresaria 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. Para Aquino (1980 p. 159):

“O recrutamento tem pretensão de atrair bons candidatos, e a seleção escolhe entre eles os melhores apresentados pelo Recrutamento, daí o caráter de complementaridade entre eles”. O autor ainda esclarece que “os termos ”bom“ e ”melhor“ não dizem respeito somente à pessoa como indivíduo. São conceitos de valor relativo ligados às futuras responsabilidades funcionais”. (AQUINO,1980 p.159).

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. Assim, através do recrutamento, as pessoas dispostas a trabalhar procuram a empresa oferecendo as suas habilidades, conhecimentos e destrezas.

A seleção de pessoal é um processo onde se busca escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que se revelarem mais aptos e qualificados para a vaga oferecida. A seleção permite através de informações a respeito dos concorrentes para a vaga identificar qual possui as características mais adequadas sobre o cargo a ser preenchido.

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).

As organizações estão em busca de processos capazes de avaliar o desempenho dos seus colaboradores.

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial para o desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização. (CHIAVENATO, 1999, p.189).

A avaliação de desempenho contribui localizando diversas deficiências presentes no dia-a-dia das empresas, como: ineficiência nos treinamentos, problemas de relacionamento entre colegas, gerentes ou supervisores, falta de adaptabilidade dos colaboradores ao cargo, carências de gerenciamento e supervisão, comunicação ineficaz, insegurança dos operadores, baixa qualidade dos produtos, entre outros. Além de perceber estas deficiências organizacionais, ajuda a resolvê-las, melhorando a qualidade de vida dos colaboradores e a qualidade produtiva.

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).

Entende-se por treinamento, o preparo da pessoa para ocupar um cargo dentro da organização e de acordo com Chiavenato significa:

Treinamento é um tipo de educação profissional mais específico do que formação profissional e aperfeiçoamento profissional. Trata-se de um processo educacional para gerar mudanças de comportamento, cujo conteúdo envolve

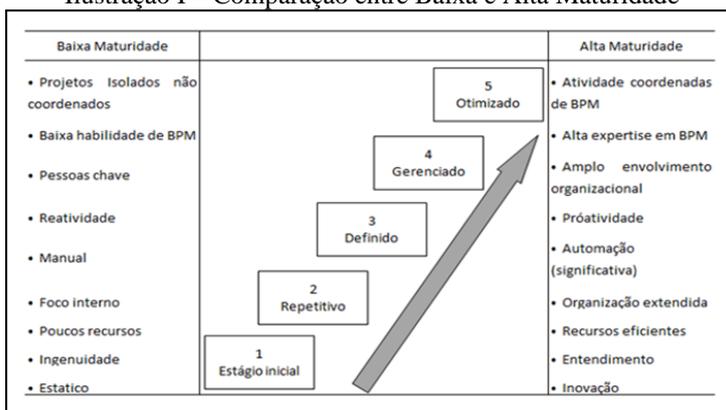
transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, de atitudes e de conceitos. (CHIAVENATO, 1998, p.488)

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, hoje a força da marca da empresa em estudo, 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. Todos estes fatores dão a esta empresa uma base sólida no ramo moveleiro e com posicionamento inovador, podendo ser observado através da Ilustração II um histórico de eventos anuais.

Ilustração II – Eventos Históricos da Empresa

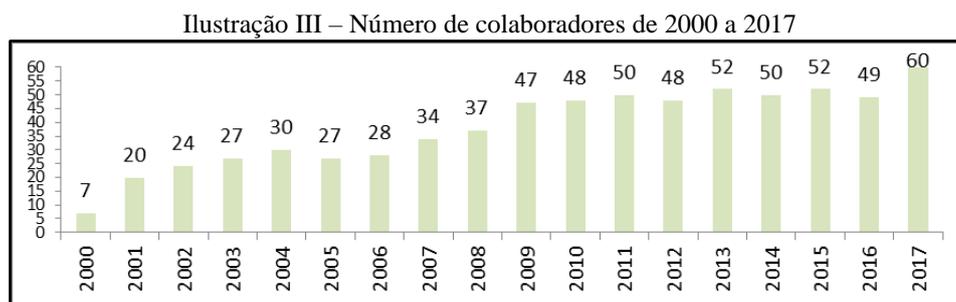
Eventos Importantes	Ano
1. Fundação da empresa – São José do Inhacorá	2.000
2. Aquisição de maquinário usado	2001
3. Venda ao consumidor	
4. Produto – móveis para cozinha – móveis seriado	
5. 1ª linha de cozinha MDF desenvolvida pela empresa	
6. Lançamento catálogo de produtos	
7. Parceria de negócio com redes de varejo	
8. Mudança de endereço para estrutura maior – São José do Inhacorá	
9. Alteração do nome de fantasia	
10. Convite da Prefeitura de Nova Candelária para conhecer espaço que a prefeitura municipal estava construindo para instalação de empresas	
11. Mudança de endereço para estrutura maior – área nova – área fabril com 800m ² - Nova Candelária – Contrato de comodato com a prefeitura	
12. 1ª Participação como expositor na feira MOVESUL BRASIL – maior feira moveleira da América Latina	
13. Prospecção de novos clientes e redes no RS, SC e São Paulo	
14. Ampliação da área fabril - 1020,40m ²	2003

15. Aquisição de novos equipamentos industriais	
16. Ampliação da área fabril – 1512,44m ²	2004
17. Aquisição de maquinários	2005
18. Diversificação de produtos – móveis para cozinha e quartos	2006
19. Aquisição de novos equipamentos industriais	
20. Produção de móveis seriados e planejados	2007
21. Substituição de representantes comerciais para vendedores – equipe da empresa	
22. Fabricação de moveis planejados para todos os ambientes	2008
23. Aquisição de novos equipamentos industriais	2009
24. Ampliação da área fabril – 2061,04m ²	2010
25. Aquisição de novos equipamentos industriais	
26. Elaboração do Planejamento Estratégico	
27. Ampliação da área fabril – 2729,70m ²	2011
28. Aquisição de novos equipamentos industriais	
29. Aquisição de novos equipamentos industriais	2012
30. Empresa Prêmio Destaque Gaúcho – na fabricação de móveis seriados e planejados - FENAC, em Novo Hamburgo – RS	
31. Empresa recebeu o Prêmio Excelência MOVERGS	2013
32. Ampliação da área fabril – 3.293,70m ²	2014
33. Aquisição de novos equipamentos industriais	
34. Recessão econômica – lançamento de móveis modulados	2015
35. Desenvolvimento de parceria com empresa de arquitetura para criação de produtos	2016
36. Aquisição de novos equipamentos industriais	
37. Aquisição de novos equipamentos industriais	2017

Fonte: Arquivo da empresa (2021).

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 Ilustração III apresenta o histórico do número de colaboradores da empresa do ano de 2000 até 2017.



Fonte: produção dos pesquisadores (2021).

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.

O recrutamento interno está voltado a profissionais que já estão na empresa, sendo que as vagas são divulgadas através do mural de avisos da empresa, mídias (grupo de WhatsApp e messenger dos colaboradores da empresa). Já a fonte de recrutamento externa oportuniza vagas para candidatos fora da empresa, para alcançar estes profissionais utiliza-se das chamadas através das mídias sócias (facebook, linkedin, instagram), jornais e rádios regionais e os atuais colaboradores também auxiliam na divulgação das vagas indicando profissionais para contratação, como mostrado pela Ilustração IV.

Ilustração IV – Divulgação de Vagas Abril



Fonte: Arquivo da empresa (2021)

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.

A empresa utiliza o instrumento de entrevista na seleção, esta entrevista é realizada entre o selecionador da própria empresa e o candidato. O selecionador também aplica um questionário ao candidato contendo questões abertas e fechadas, com este questionário, a empresa acredita que consegue conhecer um pouco mais sobre os candidatos à vaga a ser preenchida.

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. Após o processo de treinamento continua sendo realizado internamente e dividido por setores. 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.

Na empresa primeiramente são verificados quais os funcionários ou setores que necessitam de treinamentos, os problemas que causam a necessidade de haver um treinamento, depois são analisados e definidos os meios utilizados para executar da melhor forma possível o trabalho e depois ainda são analisadas as características pessoais das pessoas que realizarão o trabalho. 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, a Ilustração V mostra a capacitação realizada.

Ilustração V – Divulgação de Vagas Abril



Fonte: Arquivo da empresa (2021).

A remuneração está incluída no processo de manutenção. Este processo transmite informações ao novo colaborador quanto às condições que o mesmo receberá em troca do seu trabalho. Portanto a remuneração é uma condição de extrema importância, pois pode servir de estímulo para que os colaboradores alcancem as metas e os resultados desejados da empresa.

Atualmente a empresa proporciona aos seus colaboradores uma remuneração fixa em troca do seu trabalho. No quinto dia útil de cada mês as pessoas que ali trabalham recebem o seu salário fixo. Os salários diferenciados correspondem aqueles que trabalham a mais de dois anos, que se destacaram na empresa ou que foram promovidos de cargo.

Os programas de remuneração variáveis são destinados como complementação nos casos dos vendedores e para os representantes comerciais a remuneração se caracteriza apenas de forma variável, recebendo um percentual sobre as vendas efetuadas.

A empresa em estudo entende que para motivar os funcionários a comprometerem-se são necessários incentivos contínuos. A empresa também utiliza alguns incentivos como reconhecimento, respeito mútuo e espaço para que todos possam se expressar.

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 (SEIJA), outubro rosa, melhor funcionário do ano, e participação em eventos da comunidade como a festa da Schweinfest (conforme Ilustração VI) e a festa de natal.

Ilustração VI – Grupo da Empresa no Evento da Comunidade



Fonte: Arquivo da empresa (2021)

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.

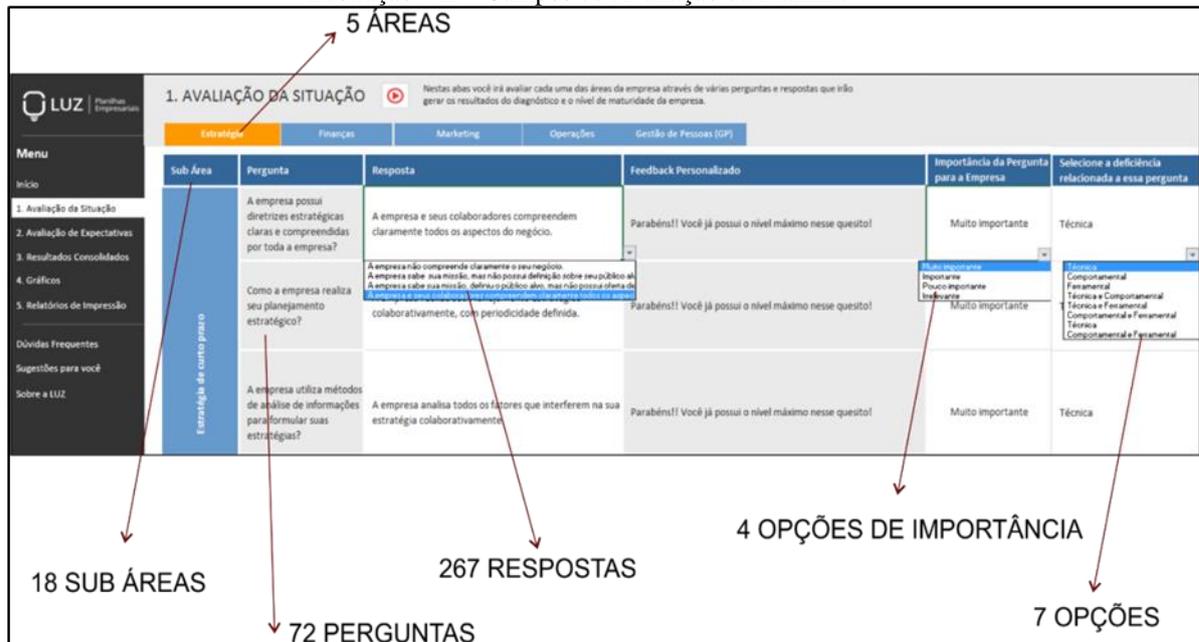
A planilha de Diagnóstico empresarial 3.0 apresenta em seu menu cinco campos para preenchimentos e obtenção de resultados que são: 1-Avaliação da Situação; 2-Avaliação de expectativas; 3- Resultados consolidados; 4- Gráficos; 5- Relatórios de impressão.

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, dispondo 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 relacionadas 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 VII podem-se perceber melhor os campos da avaliação da situação.

Ilustração VII – Campos de Avaliação da Planilha



Sub Área	Pergunta	Resposta	Feedback Personalizado	Importância da Pergunta para a Empresa	Seleção a deficiência relacionada a essa pergunta
Estratégia de curto prazo	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 de clientes e seus fornecedores. A empresa sabe sua missão, definiu público-alvo, mas não possui estratégia colaborativamente, com periodicidade definida.	Parabéns!! Você já possui o nível máximo nesse quesito!	Muito importante	Técnica e Comportamental Técnica e Ferramental Comportamental e Ferramental Técnica e 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

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 VIII:

Ilustração VIII – Questionário do Departamento de Gestão de Pessoas respondido pela direção

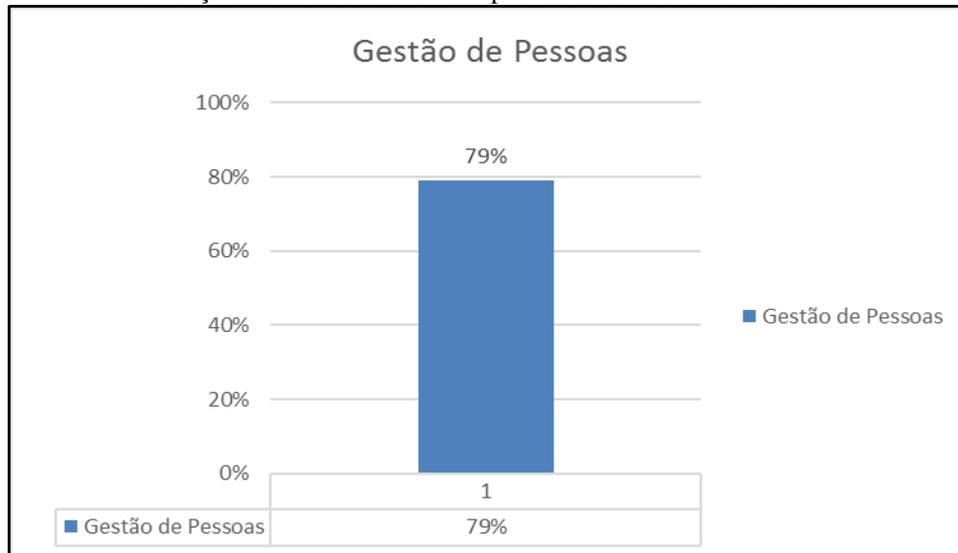
Sub Área	Pergunta	Resposta	Feedback Personalizado	Importância da Pergunta para a Empresa	Selecione a deficiência relacionada a essa pergunta
Recrutamento e seleção	Sua empresa possui processo de recrutamento e seleção dos funcionários e anuncia suas vagas?	A empresa realiza um período de experiência com os candidatos com 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).	Expandir a política de reconhecimento e incentivos para outros cargos. Diferentes cargos contribuem 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

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%, como pode ser visto através da Ilustração IX.

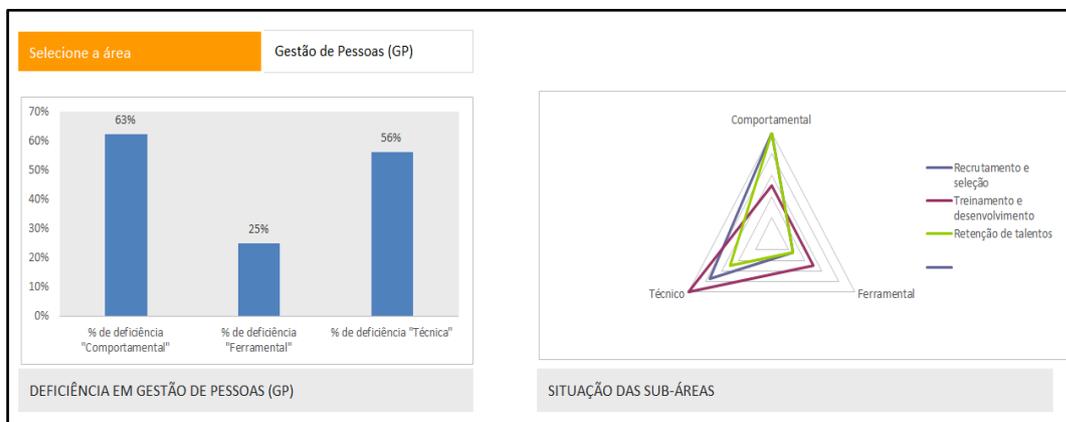
Ilustração IX: Deficiências do Departamento de Gestão de Pessoas



Fonte: produção dos pesquisadores (2021).

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). Conforme mostra a Ilustração X:

Ilustração X: Deficiências do Departamento de Gestão de Pessoas



Fonte: produção dos pesquisadores (2021).

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 XI

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

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

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 XII

Ilustração XII: Plano de ação

O QUE	POR QUE	COMO	ONDE	QUEM	QUAND O
Reter talentos	Entende-se que uma vez o colaborador inserido a empresa, ao se desligar a contratação adaptação e	Inserção de Plano de cargos e salários, com contratação de acessória externa para elaboração.	Dep. de gestão de pessoas	Gestora de RH	A partir do primeiro

	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.	Convênios			semestre de 2019.
		Benefícios			
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.

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 consequentemente 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 da 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: Elseiver, - 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: Elseiver.

_____. (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%8Dtalo%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/osektor/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.