

MODELO DE MATURIDADE EM GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO EM MICROEMPRESAS DO SETOR MOVELEIRO DE CAXIAS DO SUL

Cíntia da Silva Menzomo¹
Everaldo Luis Daronco²

Resumo: O presente artigo apresenta como tema central de pesquisa a maturidade em gestão em microempresas do setor moveleiro na cidade de Caxias do Sul, sendo que esta perspectiva de estudo define o objetivo principal exposto, o qual consiste em propor um modelo de avaliação de maturidade em gestão. Para isso, desenvolveu-se tal modelo e executou-se sua aplicação nas microempresas em questão, a fim de teste e validação de sua proposta. Desse modo, o estudo de cada caso avaliado sob a perspectiva de identificação de maturidade aconteceu por meio da utilização de pesquisa exploratória com abordagem qualitativa-quantitativa, cujo instrumento de coleta principal foi a entrevista estruturada. Uma vez que se obteve dados qualitativos e quantitativos a partir dos questionários aplicados, utilizou-se da análise de conteúdo e análise estatística descritiva para avaliação de resultados. Sendo assim, a utilização do modelo desenvolvido e proposto foi realizada, desencadeando na definição de níveis de maturidade em gestão em cada organização.

Palavras-Chave: Modelos de gestão. Maturidade em gestão. Melhoria contínua.

Abstract: This article has as its central theme of research maturity in micro management of the furniture sector in the city of Caxias do Sul, and this perspective study defines the main objective above, which is to propose a model to evaluate management maturity. For this, we developed and implemented such a model is its application in micro-enterprises in question in order to test and validate your proposal. Thus, the study of each case evaluated from the perspective of identifying maturity was achieved through the use of exploratory research with qualitative and quantitative approach, whose main data collection instrument was a structured interview. Once we obtained qualitative and quantitative data through questionnaires, we used content analysis and descriptive statistical analysis to evaluate results. Thus, the use of the model was developed and proposed performed, triggering levels defined in the management maturity in each organization.

Keywords: Management models. Maturity management. Continuous improvement.

1. Introdução

Ao se discutir o real papel da Gestão dentro das organizações, é possível delimitar diversos conceitos aplicados por especialistas na questão, sendo que, por vezes, este termo confunde-se com o significado da própria Administração. Sabendo-se do significado e importância da forma como a Gestão é exercida nas corporações, é possível analisar a pesquisa de gestão nas organizações no âmbito de caracterizar modelos de maturidade, identificando assim alguns conceitos. Pode-se afirmar que um modelo de maturidade é uma estrutura na qual processos são pré-estabelecidos, para então a organização ter capacidade de atingir objetivos de forma planejada e sistêmica (COSTA *et al.*, s.d.). Observa-se que a visão de maturidade em gestão das organizações, além de

¹ Acadêmica do Curso de Administração da Faculdade da Serra Gaúcha.

² Graduado em Ciência da Computação pela Universidade de Cruz Alta e Mestre em Ciência da Computação pela UFRGS.

representar uma evolução em processos, pode significar proposta de melhorias nos produtos e serviços.

Desse modo, após a delimitação da gestão empresarial a partir de modelos de maturidade, é possível aprofundar pesquisa e estudo sobre esta temática nos diversos tipos de organizações, desde grandes até micro e pequenas empresas, sendo que estas últimas serão evidenciadas neste projeto. Apesar da importância das grandes potências empresariais, Dornelas (2008) afirma que 99,2% de todas as empresas formais existentes no Brasil são micro ou pequenas empresas, sendo estas responsáveis por 57,2% dos empregos totais e 26% da massa salarial.

No Brasil, para definir uma organização como micro ou pequena empresa, as instituições oficiais, organizações financeiras e os órgãos representativos do setor utilizam fatores heterogêneos, entre eles questões como faturamento ou número de pessoas ocupadas, ou ambos. Do ponto de vista legal, segundo a Lei nº 9.841 de 05/10/1999, microempresas são aquelas que dispõem de receita até 244 mil reais ao ano, e empresas de pequeno porte são aquelas cujo faturamento anual atinge valores entre 244 mil reais e 1,2 milhões de reais (BRASIL, 1999). Este último critério exposto será utilizado para definir as organizações envolvidas neste trabalho, ou seja, microempresas.

O cenário do qual faz parte o desenvolvimento deste trabalho é cidade de Caxias do Sul, localizada na Serra Gaúcha. Pode-se afirmar que neste trabalho de pesquisa será abordado o perfil da indústria moveleira da cidade de Caxias do Sul, sobretudo, as empresas de pequeno porte deste segmento. No Rio Grande do Sul, as empresas deste ramo são 2,7 mil, das quais cerca de 42% são de pequeno ou médio porte, com faturamento de até R\$ 600mil/mês, sendo que a serra gaúcha representa 33% do faturamento da indústria moveleira gaúcha (MOVERGS, 2009).

No caso deste artigo, estipula-se como objetivo geral propor um modelo de avaliação de maturidade em gestão em microempresas do setor moveleiro na cidade de Caxias do Sul. Dentro desse contexto, identifica-se os modelos de gestão existentes nas microempresas em questão, além da identificação dos níveis de maturidade em suas áreas funcionais.

A fim de justificar a proposta de diagnosticar a existência de modelos de maturidade nas microempresas citadas neste projeto de pesquisa, considera-se a afirmativa de Silva (2009), o qual define que a fim de buscar o aperfeiçoamento de seus produtos e serviços de modo permanente, as organizações necessitam alcançar maturidade. Acrescenta-

se que essas políticas de gestão são fundamentais para o sucesso das organizações, já que propõem métodos de melhoria contínua.

Após a obtenção de material teórico necessário para embasar uma pesquisa deste tipo, apresenta-se a metodologia utilizada para tal desenvolvimento. O método de pesquisa adotado, uma pesquisa exploratória, caracteriza-se como estudo de caso, com abordagem qualitativa e quantitativa. Também descreve-se a amostragem envolvida no projeto e a técnica aplicada para a obtenção dos resultados, sendo esta uma entrevista estruturada com questões abertas e fechadas. Em sequência, apresentam-se a análise dos dados obtidos nas entrevistas aplicadas, sendo que as técnicas de análise adotadas são a Análise de Conteúdo para as perguntas abertas e a Análise Estatística Descritiva para as fechadas. Tendo em vista os resultados obtidos e suas respectivas mensurações, interpreta-se e consolidam-se as colocações expostas, seguida das considerações obtidas com a realização do trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em relação à maturidade em gestão nas organizações, é possível delimitar este tema de acordo com os principais conceitos e aplicabilidade obtidos por meio de trabalhos desenvolvidos por autores que se especializaram e pesquisaram esta área.

2.1 Modelos de gestão a partir da abordagem contingencial

Ao se propor a definição de modelos de gestão, como consta em um dos objetivos específicos deste artigo, é possível delimitá-los em uma linha de estudos e pesquisas desenvolvidas por especialistas em administração. Desse modo, evidencia-se os modelos de gestão a partir da abordagem definida como contingencial. Segundo Chiavenato (2004), esta abordagem não se caracteriza por definir um modelo de gestão específico como o ideal para determinada organização, pelo contrário, conforme o autor, a excelência organizacional é alcançada de forma que seja considerada a variação de objetivos próprios e do ambiente no qual se insere.

Ferreira *et. al.* (2006) definem que a denominação de contingencial evidencia que esta ótica de gestão baseia-se na ideia de que em um ambiente empresarial diversos

fatores podem ou não acontecer. Ao se considerar os objetivos de uma empresa, o autor afirma que esta perspectiva “[...] explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização” (FERREIRA *et. al.*, 2006, p. 101). Essencialmente, as atitudes relacionadas ao cotidiano administrativo de uma empresa dependem das situações estabelecidas para resultarem nos objetivos propostos pela organização. Entre os diversos autores que produziram material de pesquisa e literatura com ênfase na abordagem contingencial em administração, neste trabalho, evidencia-se a Pesquisa de Burns e Stalker surgida na década de 1960, a qual apresenta como finalidade “[...] verificar a relação entre as práticas administrativas e o ambiente externo das indústrias” (JUNIOR, 2010, p. 64).

Tendo em vista a exposição das ideias dos autores acima citados, é possível definir que estes, a fim de verificar a relação entre administração e cenário externo de organizações, classificaram as diferentes posturas em organizações mecânicas e orgânicas (CHIAVENATO, 2004). No primeiro caso, ou seja, em um sistema mecânico, identifica-se que as especialidades funcionais, as obrigações, responsabilidade e poder apresentam uma classificação rígida. Em contrapartida, considera-se um sistema orgânico aquele que apresenta uma flexibilidade mais significativa no que diz respeito à comunicação existente na organização e no qual as responsabilidades, obrigações e poder são considerados mais adaptáveis (FERREIRA *et. al.*, 2006).

2.2 A maturidade em gestão: seus conceitos e aplicabilidade

O início da aplicabilidade do termo “maturidade” na perspectiva de gestão ocorreu no desenvolvimento de *softwares*, porém, esta vem sendo cada vez mais procurada e utilizada por gestores, desde a gestão de projetos até o gerenciamento do conhecimento (COSTA *et. al.*, s.d.). Na prática, a utilização da maturidade como forma de avaliar a gestão de uma organização é justificada por meio da afirmativa de Bruno (2008), que salienta que esta proporciona à organização uma postura orientada de gestão, uma vez que visa a melhoria contínua de processos e procedimentos. A ideia do método é evidenciar as atividades deficitárias da empresa e elucidar suas potencialidades em relação aos seus concorrentes.

O modelo de maturidade em gestão que marca o início desta aplicabilidade é o *Capability Maturity Model* (CMM), desenvolvido na década de 1990 pelo Departamento

de Defesa dos Estados Unidos em função de problemas na contratação de *softwares*. Valle e Barbará (2004, p. 20) definem o CMM como:

[...] um modelo normativo de processo, que facilita as atividades de desenvolvimento e manutenção de *software* por uma organização, através da definição de bases para o aprimoramento e melhoria contínua do processo. O que se espera, ao adotá-lo, é que a organização evolua ao longo de um processo de implementação e maturação da sua capacidade produtiva: mesmo partindo de uma fase caótica de desenvolvimento de *software*, a organização deve passar por uma evolução gradual e sustentada dos seus processos, até chegar ao último nível de maturidade.

Além da ideia de aprimoramento e melhoria dos processos internos, Kerzner (2006) afirma que o surgimento do CMM auxiliou os criadores de *softwares* a identificar melhorias específicas, as quais permitiriam que seus produtos se tornassem mais competitivos em um setor com nível de competitividade já muito elevado. Utilizando a ideia principal da maturidade a partir do CMM, pode-se então afirmar que um modelo de maturidade consiste em uma estrutura de caráter bem definido, fator essencial para alcançar uma situação futura desejada (COSTA *et. al.*, s.d.). Conforme este conceito desenvolvido pelo autor, percebe-se que para uma organização atingir um nível de maturidade superior, é indispensável um desenvolvimento tanto no que refere à sua estrutura quanto aos processos.

De acordo com Moore (*apud* ALBINO *et. al.*, 2008, p. 3), “[...] um modelo de maturidade é uma estrutura para caracterizar a evolução de um sistema, de um estado menos ordenado e menos efetivo, para um estado mais ordenado e altamente eficaz [...]”. Esta afirmação proporciona uma percepção básica da ideia principal ao se desenvolver um projeto deste âmbito em determinado segmento de atuação.

Ainda aplicando os principais conceitos de modelo de maturidade em gestão no caso das microempresas da indústria moveleira, delimita-se o fato de que “Um modelo de maturidade provê um ponto de partida importante para a identificação de prioridades e para a definição de um *roadmap*³ de implementação e evolução de BPM⁴ dentro de uma organização [...]” (ELO GROUP, 2009, p.2).

A realização da gestão a partir da maturidade nos processos e estrutura é justificada por intermédio de seus resultados, entretanto, por meio da afirmação de Kerzner (*apud* ALBINO *et al.*, 2008), constata-se que apenas estes fatores não são uma garantia de sucesso. A aplicação desta envolve outros indicadores, entre eles linguagem comum, processos comuns (nos quais passa a existir a definição de processos), metodologia singular

³ Roteiro (MICHAELIS, 2001).

⁴ Gestão de Processos de Negócios (ELO GROUP, 2009).

(implementação do controle), busca pela melhoria contínua e evolução dos mesmos processos.

2.3 Modelos de maturidade em gestão

A partir da literatura desenvolvida referente ao estudo do desenvolvimento da maturidade em gestão, é possível delimitar modelos que auxiliam na aplicação e acompanhamento desta. Em relação aos modelos de maturidade em gestão, Bruno (2008, p. 20) afirma que “o objetivo básico de um modelo de maturidade é ajudar as organizações a avaliar e entender seu nível atual de maturidade organizacional, provendo um caminho para melhoramento por meio do reconhecimento das competências que deveriam desenvolver”. Considerando esta linha como objetivo principal de tais ferramentas, é possível então desenvolver métodos a serem aplicados em determinadas situações ou utilizar de metodologias já desenvolvidas por autores especialistas na área.

Entre os principais modelos reconhecidos nesta área de estudo estão o CMM, o *Knowledge Management Assessment* (KMCA) e o *Siemens Knowledge Management Maturity Model* (Siemens KMMM). A respeito do KMCA, pode-se apontar que este modelo foi desenvolvido em 2003 por Uday Kulkarni e é representado pelos critérios de Avaliação Perceptiva (AP) e Avaliação de Infraestrutura (AI), sendo que o aspecto perceptivo leva em consideração fatores existentes na organização como liderança, visão, estratégia e cultura no compartilhamento de conhecimento, enquanto a infraestrutura é direcionada para métodos, sistemas e processos (COSTA *et. al.*, s.d.).

De acordo com o autor do método KMCA de maturidade em gestão, a percepção de um dos cinco níveis de maturidade dos envolvidos deve ser evidenciada a partir de questionário com aproximadamente 100 questões, as quais são separadas por assuntos como cultura, lições aprendidas, *expertise*, dados e documentos do conhecimento. Ressalta-se que este método é composto por metas genéricas a serem alcançadas, para definir cada nível de capacitação.

O Siemens KMMM tem como autores Karsten Ehms e Manfred Langen, sendo que o desenvolvimento deste ocorreu durante o ano de 2002. Segundo Costa *et. al.* (s.d.), este método de avaliação do nível de maturidade é composto por um modelo de análise, um de desenvolvimento e um de avaliação.

Em relação aos níveis de maturidade existentes neste método, Costa *et. al.*(s.d.) disserta sobre o fato de estes serem cinco, sendo eles definidos como: *Initial*, o qual refere-se ao momento no qual não há controle efetivo nos processos; no *Repeated*, surge o reconhecimento da importância da gestão madura; em nível denominado *Defined*, surgem as iniciativas estáveis e de forma ainda isoladas; no *Managed*, há estratégia comum com a existência de indicadores sobre eficiência; e, por fim, o *Optimizing* indica que a organização já se comporta de maneira eficiente mesmo sob situações compostas por mudanças, sendo assim madura e flexível a novos requisitos necessários. Desse modo, entende-se que após os resultados obtidos neste método de avaliação de maturidade, sejam resultados qualitativos ou quantitativos, é desenvolvido um plano de ação e validado por todos os envolvidos dentro da organização.

3. Procedimentos metodológicos

Tendo em vista o objetivo geral de propor um modelo de avaliação de maturidade em gestão em microempresas do setor moveleiro exposto neste trabalho, definiu-se que seria utilizada como método principal de pesquisa a de caráter exploratório, caracterizada como estudo de caso. Quanto à abordagem, tratou-se de uma pesquisa qualitativa-quantitativa, visto que se estipulou a definição dos modelos de gestão existentes nas organizações analisadas e a identificação dos níveis de maturidade a partir do modelo desenvolvido.

Este trabalho não foi realizado especificamente em uma organização determinada, tampouco utilizou uma amostra. O objeto de estudo deste trabalho consistiu em quatro microempresas do setor moveleiro localizadas na cidade de Caxias do Sul, no estado do Rio Grande do Sul, nas quais todos os setores estiveram envolvidos. Sendo que foram consideradas todas as áreas de atividades das organizações, observou-se a participação de proprietários, gerentes e funcionários destes estabelecimentos. Salienta-se que não há a exposição dos nomes destas organizações e que para a necessária identificação de cada uma neste trabalho é utilizado a nomenclatura de Empresa 1, Empresa 2, Empresa 3 e Empresa 4. Sabendo-se que estas microempresas foram selecionadas para a pesquisa, definiu-se como o tipo de amostragem definida a chamada não probabilística e por julgamento.

Neste caso, a coleta de dados foi feita por meio da aplicação de entrevista nas organizações estudadas. No caso da entrevista proposta neste trabalho, definiu-se que seria utilizada a denominada estruturada (também conhecida como padronizada), na qual foi feito uso tanto de perguntas fechadas quanto questões abertas.

O método utilizado para a coleta de dados (o qual se baseou em modelos de maturidade já existentes, como por exemplo, o KMCA) dividiu-se em duas etapas. Em sua primeira etapa, constaram 115 questões fechadas de múltipla escolha divididas em sete áreas funcionais. Ressalta-se que as áreas funcionais abordadas foram as que diziam respeito à Estrutura e Proposta Organizacional, Gestão de Pessoas, Vendas e *Marketing*, Finanças e Custos, Logística e Compra, Produto e Manufatura e Gestão Ambiental. A pontuação de cada questão variou de 1 a 5, sendo que 1 representava a não ocorrência do item relacionado e 5 significava a plena aplicação de tal item. Com o resultado da média de cada setor pode-se identificar o nível de maturidade nas áreas funcionais da empresa no modelo de maturidade desenvolvido.

Na segunda etapa do instrumento de coleta de dados aplicados constaram dezessete perguntas abertas, cuja função foi proporcionar as informações necessárias para a identificação dos modelos de gestão, sob a perspectiva da abordagem contingencial existentes nas empresas entrevistadas. Sabendo-se que neste trabalho foi realizada entrevista na qual havia perguntas fechadas e abertas, delimitou-se um método de análise para cada tipo dos dados coletados. Inicialmente, para os resultados obtidos a partir das perguntas abertas, realizou-se Análise de Conteúdo. Tratando-se das perguntas fechadas aplicadas, a mensuração dos resultados destas foi realizada a partir da análise estatística descritiva.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A partir da aplicação do método de pesquisa proposto e tabulação dos resultados obtidos com a ferramenta utilizada, é possível dissertar sobre os dados agregados a fim de validar o objetivo principal deste trabalho, o qual consiste propor um modelo de avaliação de maturidade em gestão em quatro microempresas do setor moveleiro na cidade de Caxias do Sul.

3.1 Modelo para avaliação de maturidade em gestão em microempresas do setor moveleiro

Para o desenvolvimento do modelo proposto, o qual apresenta como finalidade a identificação do nível de maturidade em gestão nas microempresas abordadas, empregou-se a ideia principal e os níveis integrantes de modelos como o CMM, KMCA e KMMM, já expostos anteriormente neste trabalho. Desse modo, o modelo desenvolvido é dividido em cinco níveis, os quais caracterizam a gestão existente da seguinte forma:

- a) Inicial (nível 1): a gestão acontece com falta de organização ou padronização. Este cenário aplica-se no que diz respeito ao gerenciamento de processos, pessoas, tomada de decisão, entre outros fatores. Por se tratar de um nível de gestão indefinido, aplica-se a este características como imprevisibilidade, descontrole e indefinição das atitudes tomadas nos diversos aspectos da gestão;
- b) Repetido (nível 2): a mudança deste nível de maturidade em gestão em relação ao anterior é que neste já ocorre a organização de alguma forma. Seja na realização de algum processo ou na tomada de decisão, identifica-se uma postura de “experiência” para tal. É como se a empresa utilizasse seu conhecimento prévio sobre os processos para executar ações atuais. Identifica-se certo nível de disciplina na organização da empresa;
- c) Definido (nível 3): a principal característica deste nível de maturidade em gestão é a identificação da padronização na organização que nele se enquadra. Sendo basicamente em nível operacional, a existência de determinados padrões proporcionam a consistência de tarefas e processos. Todavia, essa característica ainda não se aplica a níveis de gestão superiores, portanto, a empresa não conta com decisões e atitudes tomadas de forma plenamente gerencial;
- d) Gerenciado (nível 4): a novidade deste nível de gestão é que a organização que se encontra neste patamar já aplica técnicas específicas, principalmente, no que tange à tomada de decisão gerencial. Sendo que se pode aplicar a este nível características táticas; o controle e a previsibilidade já fazem parte do cotidiano da empresa;

e) Otimizado (nível 5): considerando que a organização que se encontra neste patamar de maturidade já atinge níveis satisfatórios no que diz respeito ao cotidiano da gestão empresarial, aplica-se a estas características estratégicas de gerenciamento. A partir disso, trabalha-se com a aplicação de melhoria contínua em processos, gestão de pessoal, definição de objetivos e tomada de decisão, entre outros fatores pertinentes ao desenvolvimento constante da empresa.

Resume-se os níveis do modelo de maturidade desenvolvido e suas respectivas características por meio da Figura 1, na qual consta a ideia principal a ser repassada a partir deste método desenvolvido.

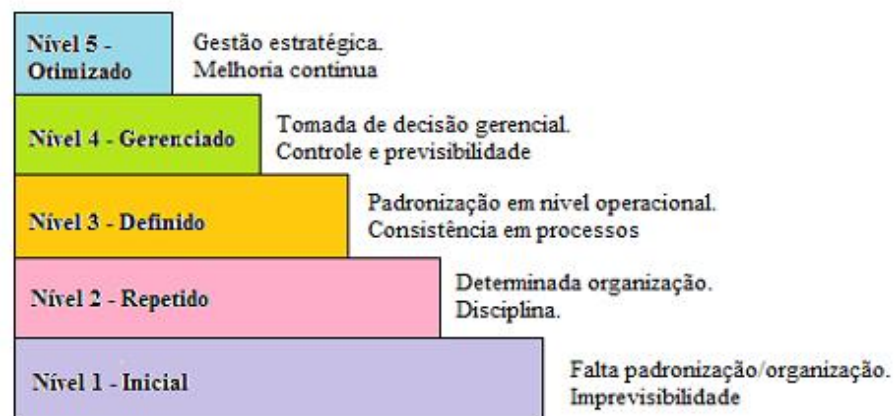


Figura 1: Modelo de maturidade em gestão em microempresas do setor moveleiro
Fonte: Elaborado pelos autores

Portanto, a partir da elaboração de um modelo de identificação de maturidade em gestão específico para as empresas analisadas no presente trabalho, pretendeu-se obter os resultados estimados no objetivo principal, de forma que as variáveis utilizadas no desenvolvimento do método estão de acordo com o resultado da coleta de dados realizada.

3.2 Análise de resultados das micro empresas do setor moveleiro

A fim de evidenciar os dados obtidos por meio da aplicação da pesquisa elaborada e da utilização do modelo de maturidade em gestão desenvolvido para esta finalidade, observa-se como tal ferramenta foi aplicada no desenvolvimento deste trabalho. No caso da primeira empresa, uma indústria de móveis localizada no município de Caxias do Sul, a qual conta com 12 funcionários e desenvolve suas atividades há cerca de 16 anos, além da obtenção das informações a partir da pesquisa qualitativa, expõe-se o resultado quantitativo de cada análise.

Primeiramente analisa-se o modelo de gestão identificado em tal empreendimento. Desse modo, após a evidência das principais características expostas pela análise qualitativa da pesquisa desenvolvida, concluiu-se que a Empresa 1 demonstrou quesitos relevantes para empresas cujo sistema é o orgânico. Dentre os principais itens para tal determinação pode-se citar a adaptação da estrutura organizacional ao longo dos períodos de atuação da empresa; mesmo com a definição de tarefas, percebeu-se uma interação interfuncional entre os colaboradores envolvidos, uma vez que a necessidade define estas situações e o compartilhamento de conhecimento permite tais ocasiões; também se identificou uma delegação de autoridade em departamentos inferiores à gestão da empresa, como por exemplo, na área de produção.

Outro item que pode ser considerado é o que diz respeito à forma como a comunicação acontece na empresa, uma vez que além da formalização mediante relatórios pessoais é validado o contato direto e de caráter mais horizontal na empresa. Dessa forma, a valorização do que é tratado pelas pessoas envolvidas e da comunicação informal também caracteriza um modelo de gestão organizacional orgânico.

A partir disso, pode-se considerar o âmbito quantitativo da pesquisa desenvolvida. No que diz respeito ao nível de maturidade identificado nas áreas funcionais na empresa em questão, a fim de proporcionar uma visualização que permita uma comparação entre as diversas áreas funcionais da Empresa 1, apresenta-se o Gráfico 1, o qual contém a variação de médias atingidas pelos setores analisados.



Gráfico 1: Maturidade em gestão por áreas funcionais na Empresa 1
Fonte: Elaborado pelos autores

Sabendo-se que a média geral obtida pela Empresa 1 foi no valor de 4, é possível delimitar a gestão desta organização no nível de maturidade chamado de Gerenciado, conforme modelo desenvolvido especificamente para este trabalho. Uma vez que este patamar tem por característica fatores como a aplicação de técnicas gerenciais para a tomada de decisão, a existência de previsibilidade e o uso do controle, interliga-se isso com os resultados gerais da Empresa 1. Em primeiro lugar, a postura gerencial desta organização analisada identificada por meio de pontos específicos (entre eles, os expostos anteriormente) advém de particularidades as quais muitas vezes não fazem parte do cotidiano de empresas de pequeno porte no mercado atual.

De acordo com as médias atingidas em cada área funcional, é possível observar que a predominância de métodos estabelecidos em departamentos como Vendas e *Marketing*, Gestão Ambiental e Finanças e Custos fizeram com que estes se sobressaíssem em relação a outros fatores. Entre os diversos fatores expostos anteriormente, pode-se salientar que a existência de metas a serem alcançadas, acompanhamento de índices e controle de resultados justificam este patamar atingido pela Empresa 1 no modelo de maturidade desenvolvido para este trabalho.

O fato de áreas como a Gestão de Pessoas e o Processo Produtivo apresentarem uma instabilidade em relação ao nível dos demais departamentos demonstra que uma organização sempre tem o que aperfeiçoar e, muitas vezes, esta necessidade de desenvolvimento se evidencia nas áreas básicas de funcionamento de um negócio. Desse modo, acredita-se que a aplicação de fatores abordados na pesquisa aplicada e que não foram identificados desencadearam na interferência na média geral da Empresa 1, ou seja, o nível 4.

Em relação à segunda empresa analisada, uma revenda de acessórios utilizados na indústria moveleira a qual não contava com nenhum funcionário no período de aplicação da entrevista, apresenta-se a constatação do modelo de gestão nesta organização. Sabendo-se dos modelos propostos para serem aplicados nas empresas analisadas neste trabalho, delimita-se que, no caso da Empresa 2, as características de uma organização mecanística se evidenciam. Pode-se dizer que o fator de maior impacto para esta conclusão é o que diz respeito à estrutura organizacional da empresa em questão, uma vez que, mesmo com seu tamanho reduzido, é visível que esta estrutura apresenta um caráter rígido, burocrático e até, então, definitivo.

Vale ressaltar que esta análise dispõe de uma determinada limitação em relação às considerações referentes à gestão de pessoas, exercício da autoridade e determinação de cargos, uma vez que a empresa não contava com nenhum funcionário contratado no período de aplicação da pesquisa. A estabilidade do ambiente de operações da Empresa 2, no decorrer dos períodos de execução de suas atividades e atuação no mercado no qual está inserida, também significa que a postura desta se enquadra como uma organização mecanística.

Em relação ao âmbito quantitativo da pesquisa aplicada e tendo em vista os principais aspectos expostos no que diz respeito ao nível de maturidade em gestão nas áreas funcionais da Empresa 2, apresenta-se o Gráfico 2, com vistas a proporcionar a visualização geral da variação dos níveis em questão.



Gráfico 2: Maturidade em gestão por áreas funcionais na Empresa 2
Fonte: Elaborado pelos autores

Ao final da análise das áreas funcionais da Empresa 2 e sabendo-se da obtenção da média geral em nível 3, liga-se este desempenho ao modelo desenvolvido para este trabalho. Nesse caso, a empresa analisada enquadra-se no nível 3 da maturidade em gestão, chamado Definido. Tendo em vista que este patamar de maturidade apresenta uma determinada identificação de padronização em nível basicamente operacional, constata-se esta situação na Empresa 2 uma vez que, mesmo com as limitações já expostas anteriormente, a delimitação de como algumas tarefas são executadas proporcionaram a obtenção de tal índice.

Entretanto, faz-se necessário dissertar sobre a variação evidente entre os diferentes departamentos desta organização. A ausência de atividades relacionadas à Gestão

de Pessoas e Processo Produtivo podem ser consideradas como as mais determinantes para tal variação. Em contrapartida, os métodos adotados e de certa forma padronizados para a execução de tarefas relacionadas às atividades comerciais da empresa, suas atividades e controle financeiros e os critérios adotados para a realização das compras dos produtos comercializados representaram fatores mais significativos no que diz respeito à obtenção da média geral.

Desse modo, mesmo com a obtenção de média 3 e o enquadramento em um nível de maturidade em gestão o qual apresenta características de padronização em nível operacional, observa-se que a Empresa 2 apresentou (de acordo com os tópicos abordados) uma significativa gama de itens não identificados e que representam fatores importantes para o desenvolvimento de uma organização.

No que diz respeito à terceira empresa analisada neste trabalho, uma fábrica de móveis sob medida, a qual tem a gestão exercida por seu proprietário e conta com quatro colaboradores na área de produção, expõe-se que a Empresa 3 é enquadrada como uma organização de caráter mecanístico, em função de alguns itens identificados e expostos. Sobre a estrutura identificada na empresa em questão, mais uma vez, a característica definitiva e burocrática nas operações evidencia tal determinação.

Ao se considerar as relações hierárquicas identificadas nesta organização, enfatiza-se o modelo de gestão mecanístico, visto que a autoridade baseada na hierarquia e comando definitivo proporcionam esta delimitação. Sendo assim, automaticamente as decisões centralizadas no único gestor do negócio também evidenciam tal situação. Mesmo não existindo a formalização a partir de registros escritos das regras e regulamentos exercidos na organização, a imposição determinada e pouco dinâmica destes fatores fazem parte do modelo de gestão identificado neste objeto de análise.

Transgredindo a análise de dados para a perspectiva quantitativa do trabalho desenvolvido, analisa-se o agrupamento de todas as médias atingidas em cada área funcional da Empresa 3, visto que é exposto o Gráfico 3, a partir do qual é possível perceber o reflexo da pouca variação entre cada um destes departamentos, fato este que desencadeou na média geral 3 obtida pela organização analisada.



Gráfico 3: Maturidade em gestão por áreas funcionais na Empresa 3
 Fonte: Elaborado pelos autores

Considerando a média 3 obtida por meio da aplicação da pesquisa quantitativa deste trabalho, desloca-se este resultado para a aplicação em um dos níveis de maturidade do modelo desenvolvido para caracterizar a gestão identificada. Sendo assim, a empresa em questão enquadra-se no nível de gestão denominado Definido. Sabendo-se que se determinou para este nível de gestão características como a padronização de determinadas atividades em nível operacional e uma insuficiência de tal consistência em um nível gerencial, liga-se ao diagnosticado na Empresa 3 de modo que é necessário dissertar sobre alguns fatores.

Pode-se considerar que há uma significativa discrepância entre a média geral e o que foi identificado na área de Gestão de Pessoas e Vendas e *Marketing*, já que os índices atingidos pela organização nestas áreas demonstram que a Empresa 3 dispõe de diversos quesitos os quais podem ser objetos a serem aprimorados para um possível desenvolvimento da organização como um todo.

Os níveis medianos e equiparados das áreas de Produto e Manufatura, Logística e Compra e Gestão Ambiental estão mais associados à média geral da organização e, desse modo, identifica-se realmente no que foi exposto que a maioria dos processos existentes na empresa contam com uma qualificação em nível operacional, ainda não sendo possível identificar tal preparo nas atitudes de patamar gerencial do negócio.

Por fim, ao se analisar a quarta empresa do setor moveleiro neste trabalho, uma revenda de estofados e móveis sob medida, na qual a gestão é exercida por seu proprietário e as atividades contam com a colaboração de três funcionários, considera-se que

esta organização também pode ser considerada como um modelo de sistema mecânico. A exemplo do que ocorreu em casos de empresas analisadas anteriormente, o fato de a estrutura identificada apresentar fortemente as características de um sistema burocrático, determinado e rígido, ou seja, inerente a variações ou mudanças significativas, foi fundamental para que esta afirmação fosse desenvolvida.

Levando-se em consideração a gestão da autoridade identificada na Empresa 4, o fato de existir uma hierarquia caracterizada por um comando definido e até então permanente embasam esta definição de modelo de gestão mecanístico. Outro item significativo para tal definição é o que diz respeito à tomada de decisão exercida na empresa, sendo que esta se mostra basicamente centralizada na gestão do negócio, uma vez que não se identificou este tipo de delegação nas decisões gerenciais. O fato de os colaboradores se remeterem diretamente à gestão da empresa no caso de indagações, sugestões ou reclamações demonstra a existência de uma comunicação essencialmente vertical nas atividades do empreendimento, sendo que este fator é uma característica predominante em sistemas mecânicos.

No que diz respeito ao diagnóstico de níveis de gestão de maturidade nas áreas funcionais da Empresa 4, tendo em vista o objetivo de expor o agrupamento de todas as médias das áreas funcionais analisadas, demonstra-se o Gráfico 4, no qual é possível visualizar a ideia geral dos índices obtidos na aplicação da entrevista quantitativa na Empresa 4.

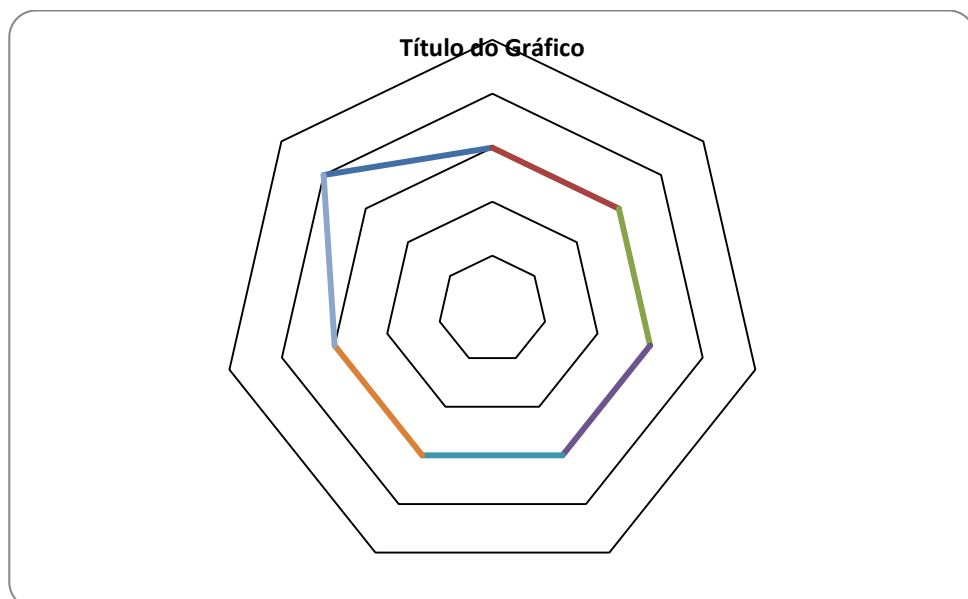


Gráfico 4: Maturidade em gestão por áreas funcionais na Empresa 4
Fonte: Elaborado pelos autores

Visto que a análise de cunho quantitativo na Empresa 4 evidenciou um nível geral de maturidade em gestão de valor 3, o nível de maturidade em gestão no qual esta se enquadra é o Definido. Conforme já exposto anteriormente, enquadra-se neste patamar de maturidade as organizações nas quais a padronização e organização de processos, operações e tomada de decisão concentram-se em nível operacional, sem uma atividade gerencial mais apurada. Desse modo, constata-se estas características na Empresa 4 e expõe-se alguns fatores pertinentes à justificativa de tal índice.

Ao analisar-se o gráfico referente à Empresa 4, identifica-se uma variação simplesmente na Gestão Ambiental da organização em questão, sendo que os demais departamentos analisados se equipararam nas médias atingidas. Pode-se considerar que o fato de a Empresa 4 tratar-se de uma loja, cujo atendimento ao público em geral é realizado de forma constante, foi fundamental para que o gerenciamento do ambiente obtivesse maior índice. Desse modo, as médias das demais áreas analisadas significam que a gestão do negócio como um todo se dá praticamente em nível operacional, visto que as atitudes existentes ainda não representam as de uma organização que apresenta uma postura plenamente gerencial no desenvolvimento das atividades existentes.

3.3 Análise geral de resultados

A fim de realizar uma análise geral dos dados obtidos por meio da pesquisa realizada, expõe-se os níveis quantitativos de maturidade em gestão identificados em cada área funcional de cada organização analisada e de todas as médias gerais atingidas, de modo que seja possível efetuar uma comparação entre os resultados gerais adquiridos. Por meio da Tabela 1, é possível perceber quantitativamente a variação entre as quatro empresas objeto de estudo deste projeto.

Tabela 1 – Comparação entre médias gerais
Nível de maturidade em gestão por empresa e por área funcional

	Estrutura e Proposta	Gestão de Pessoas	Vendas e Marketing	Finanças e Custos	Logística e Compra	Produto e Manufatura	Gestão Ambiental	Média Geral por empresa
Empresa 1	4	3	4	4	4	3	4	4
Empresa 2	3	1	3	3	3	2	3	3
Empresa 3	3	2	2	3	3	3	3	3
Empresa 4	3	3	3	3	3	3	4	3
Média/ área funcional	3	2	3	3	3	3	4	

Fonte: Elaborado pelos autores

Analisando-se a variação das médias gerais de cada área funcional ao longo da avaliação de todas as organizações pesquisadas neste trabalho, é possível desenvolver algumas constatações que podem ser interligadas com o panorama deste tipo de empreendimento no cenário deste segmento, ou seja, o setor moveleiro na cidade de Caxias do Sul.

Percebe-se que a área de Gestão de Pessoas obteve índices de maturidade relativamente baixos se comparados aos outros departamentos das empresas analisadas, sendo que esta situação desencadeou uma média geral de nível 2 em toda a pesquisa. Isso significa que, mesmo se tratando de uma funcionalidade fundamental para qualquer empreendimento, no caso das organizações avaliadas neste trabalho, a forma como se lida com o capital humano ainda está longe de ser considerado ideal.

Pode-se, então, considerar que a perspectiva da gestão dos recursos humanos em empresas de micro porte pode ainda não estar sendo exercida de forma plena a ponto de contar com diversos itens integrantes desta área de estudo, como exposto de forma individual em cada empresa analisada neste trabalho.

Com índices mais padronizados, mas ainda não em patamares de nível gerencial ou estratégico, as áreas como Estrutura Organizacional, Vendas e *Marketing*, Finanças e Custos e Logística e Compra se sobressaem a ponto de ser possível evidenciar alguns fatores relevantes para esta situação.

Sabendo-se que as empresas analisadas neste trabalho por diversas vezes não apresentaram os itens abordados de maneira formal, mas sendo que houve a identificação de alguma forma dos quesitos objetos de questionamento, acredita-se que esses níveis estejam interligados com essas ocorrências. Portanto, os índices das áreas acima citadas, de um modo geral, encontram-se delimitados em níveis operacionais, sendo que essa situação pode ser comum em grande parte das empresas de pequeno porte na sociedade, já que características como a informalidade de operações e processos ocorrem, mas, que, a partir de uma análise mais aprimorada, é possível identificar as tais ocorrências.

O fato de a área funcional referente à Gestão Ambiental apresentar um índice sobressalente em relação aos outros quesitos abordados deve-se aos itens abordados nesse sentido, os quais basicamente se referiram ao ambiente de trabalho, posse de licenças e utilização de equipamentos de segurança. No que diz respeito ao ambiente de trabalho, pode-se considerar que o fato de as organizações analisadas se tratarem de empresas de pequeno porte faz com que se identifique que, nesses casos, a proximidade direta da gestão

de maior nível com os fatores tratados neste sentido faça com que a ordem desses itens seja mais identificada.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo sobre maturidade em gestão, mesmo que ainda não muito desenvolvido como outros temas da área, representa uma significativa oportunidade de avaliar situações em determinadas organizações e projetar alternativas de desenvolvimento. Isto pôde ser avaliado com o trabalho executado a respeito deste conteúdo.

O fato de este trabalho de pesquisa apresentar este tema como foco principal proporcionou a realização dos objetivos propostos. Constatou-se que os principais autores existentes na literatura baseada na maturidade em gestão defendem que esta representa uma forma diferenciada de executar o gerenciamento das atividades de uma organização; desde os níveis hierárquicos de caráter estratégico até as execuções de nível operacional. Como objetivo geral norteador da pesquisa desenvolvida, estabeleceu-se a proposta de um modelo de avaliação de maturidade em gestão em quatro microempresas do setor moveleiro na cidade de Caxias do Sul.

Ao se obter os dados por meio do instrumento de pesquisa, realizou-se a análise proposta. Retoma-se o fato de que a identificação dos modelos de gestão existentes nas empresas analisadas foi possível em função das perguntas qualitativas aplicadas sobre a administração das empresas, levando em consideração quesitos referentes à organização, planejamento e controle do negócio. A fim de interpretar tais resultados, utilizou-se análise do conteúdo obtido.

Cabe ressaltar que o desenvolvimento do modelo de maturidade em gestão especificamente para este trabalho foi baseado em outros modelos desenvolvidos por autores da área e que já haviam aplicado tais métodos de forma satisfatória. Tendo em vista que este modelo conta com patamares nos quais a empresa é classificada conforme o nível de padronização, organização e aplicação de técnicas gerenciais (ou pela falta de tais fatores), determinou-se a situação de cada empresa analisada diante desta proposta.

Visto que a avaliação da maturidade em gestão possibilita o estabelecimento de prioridades a serem realizadas e o caminho a ser percorrido pelo gerenciamento de um negócio, valida-se um trabalho o qual aborda este assunto, visto que este proporciona informações importantes para a gestão de um negócio.

4 REFERÊNCIAS

- ALBINO, João Pedro; ORTI, Paulo Sérgio; MANFRINATO; Jair Wagner de Souza. Métricas de gestão em educação corporativa: modelos de maturidade. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28, 2008, Rio de Janeiro. **Resumos dos trabalhos do 28º do ENEGEP**. Rio de Janeiro: ENEGEP, 2008.
- BRASIL. **Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999**. Brasília: Poder Executivo, 1999.
- BRUNO, Gabriella Diniz. **Maturidade em gestão do conhecimento**: um estudo sobre as empresas do setor elétrico. Rio de Janeiro: IBMEC, 2008. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração), IBMEC, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacta. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COSTA, Cleyverson P.; MOURA, Hermano P. de; LUNA, Alexandre J.H. de O. **Modelos de maturidade de gestão do conhecimento**: uma análise comparativa. Recife: [S.n., s.d.].
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- ELO GROUP. **Gestão da maturidade em BPM**. Rio de Janeiro: [s.n], 2009.
- FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2006.
- JUNIOR, Roberto Rodney Ferreira. **Gestão**: introdução, princípios e fundamentos. Montes Claros: Universidade Estadual de Montes Claros, 2010.
- KERZNER, Harold. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. 2. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2006.
- MICHAELIS. **Dicionário Michaelis inglês e português**. São Paulo: Editora Melhoramentos, 2001.
- MOVERGS. **Pequenas empresas moveleiras no estado do Rio Grande do Sul – Panorama 2009**. Disponível em: <<http://www.movergs.com.br/numeros-setor>>. Acesso em: 22 mar. 2011.
- SILVA, D.F.A. **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, 2009.
- VALLE, Rogerio; BARBARÁ, Saulo. **Práticas exitosas de controle da qualidade no setor de softwares e o papel da capacitação**: uma comparação entre Brasil, Índia e China. Santiago de Chile: Unidade de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico da Divisão de Desenvolvimento Produtivo e Empresarial, 2004.