

---

**ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE  
PESSOAS PARA A PANIFICADORA NOVA ESPERANÇA**

Anna Karlla Veras dos Santos

Crislane Batista Ferreira

Karolina Gomes Nunes

**RESUMO**

Atualmente as organizações encontram dificuldades para crescerem e dominar o mercado no qual atuam. O ambiente organizacional, diferente do que ocorria no passado, está cada vez mais mutável e instável. Tal realidade requer certa resiliência e muita flexibilidade diante das constantes mudanças pelas quais passam. O presente trabalho tem por objetivo realizar um planejamento estratégico de gestão de pessoas na panificadora Nova Esperança, localizada em Porto Velho, Rondônia. Foram definidos os direcionadores estratégicos da empresa e o SWOT, além de expor suas ferramentas para agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar seu pessoal. É através do planejamento que a empresa consegue suas maiores conquistas, pois trabalha conjuntamente em busca de um único objetivo comum.

**Palavras-chaves:** Administração. Gestão de Pessoas. Planejamento Estratégico.

**ABSTRACT**

Currently organizations find it difficult to grow and dominate the market in which they operate. The organizational environment, unlike what happened in the past is increasingly changeable and unstable. This reality requires a certain resilience and a lot of flexibility in the face of constant changes they undergo. This study aims to carry out a strategic planning personnel management in the bakery New Hope, located in Porto Velho, Rondonia. the strategic guidelines of the company and SWOT have been defined, and exposing their tools to add, apply, reward, develop, maintain and monitor their staff. It is through planning that the company manages its greatest achievements, because working together in pursuit of a single common goal.

**Key-words:** Administration. People management. Strategic planning.

## **1 INTRODUÇÃO**

O presente trabalho tem por objetivo geral realizar um planejamento de gestão de pessoas na panificadora Nova Esperança, localizada na Avenida Rio Madeira em Porto Velho, Rondônia. Os objetivos específicos são analisar as deficiências da empresa, desenvolver um planejamento estratégico e implantar as mudanças que são necessárias na área estratégica de gestão de pessoas. A pesquisa se justifica ao considerar que no mundo atual as organizações encontram grandes dificuldades para crescerem e dominar o mercado no qual atuam. O ambiente organizacional, diferentemente do que ocorria no passado, está cada vez mais mutável e instável. Tal realidade requer da organização, bem como daqueles que estão inseridos nela, resiliência e muita flexibilidade diante das constantes mudanças pelas quais passam.

A pergunta problema abordou a seguinte questão: como o planejamento estratégico na área de gestão de pessoas pode se tornar um diferencial competitivo na organização? Serão expostos os direcionadores estratégicos da empresa, bem como suas ferramentas para agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar seu pessoal, através da perspectiva de gestão estratégica de pessoas.

A pesquisa tem metodologia quali-quantitativa. É uma pesquisa de campo. A coleta dos dados foi realizada através de visitas e um questionário aplicado com a proprietária da empresa, bem como a observação dos funcionários e clientes da empresa.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

Atualmente, assim como grande parte das áreas da Administração, a gestão de pessoas vem enfrentando diversos desafios que transformaram o mundo das organizações em um ambiente totalmente instável, dinâmico e competitivo. Diante dessa premissa, as organizações têm buscado pela gestão estratégica de pessoas, que segundo Chiavenato (2014, p. 6), está atrelada à procura pela realização dos

objetivos organizacionais e individuais de forma holística, onde todos os níveis da empresa trabalham e cooperam para que os objetivos estratégicos sejam alcançados. A visão sai da perspectiva de partes para o todo da organização.

Como todo processo de mudança requer planejamento, existem direcionadores estratégicos que guiam a empresa para que se alcancem tais objetivos. São eles: Missão, Visão e Valores organizacionais. Cada um desses direcionadores deve ser considerado nas decisões da empresa, pois eles que determinam onde ela está e qual a razão de sua existência (Missão), onde deseja chegar (Visão) e que princípios e comportamentos serão adotados para alcançar os objetivos (Valores). (CHIAVENATO, 2014, p. 56-61).

Contudo, é preciso saber a situação da empresa com relação aos seus aspectos externos, como clientes e concorrentes, e aspectos internos, como funcionários. Para conhecer essa situação utiliza-se a Matriz SWOT: *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats* (em português, “FOFA”: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). Segundo Carneiro (2012, p. 71-73), a análise do SWOT busca conhecer a realidade da empresa frente ao ambiente externo analisando suas oportunidades e ameaças. Frente ao ambiente interno, busca-se conhecer as forças e fraquezas que a empresa possui. Através dessa perspectiva, é possível inferir o que ajuda e atrapalha a empresa de acordo com cada um desses ambientes.

Sendo assim, existem aspectos que precisam ser analisados a fim de observar se estão de acordo com o que a empresa busca. De forma sucinta, os mais comuns são:

### **2.1.1 CÓDIGO DE ÉTICA**

O código de ética é um documento que reúne diretrizes de determinada empresa. Ele contém orientações que disciplinam as ações e a postura daqueles que fazem parte da organização. A Editora Kerdna (2015) assim o define:

O código de ética é um documento que busca expor os princípios e a missão de uma determinada profissão ou empresa. Seu conteúdo deve ser pensado para atender às necessidades que aquela categoria serve e representa.

O código também se atrela aos direcionadores estratégicos, uma vez

---

busca a realização dos valores organizacionais para se alcançar a missão e a visão. Ele pode ser tanto formal quanto informal.

### **2.1.2 ESTRUTURA DE CARGOS E SALÁRIOS / CARREIRA**

As organizações precisam saber como obter de cada pessoa a sua característica individual e utiliza na empresa de forma que contribua para o crescimento de ambos. Sendo assim, elas utilizam de um recurso que muito ajuda nesse processo: a descrição de cargos. Segundo Chiavenato (2014), “descrever um cargo significa relacionar o que o ocupante faz, como ele faz, sob quais condições ele faz e por que ele faz.” Dessa forma, é possível retratar o conteúdo e as principais responsabilidades que o cargo possui. Na descrição também é relatado, sucintamente, as tarefas e os deveres que o ocupante devera desenvolver.

A descrição mais utilizada é feita da seguinte forma:

Título do Cargo;

Resumo do Cargo;

Qualificações;

Responsabilidades.

A descrição e análise dos cargos e salários pode, ainda, auxiliar no recrutamento e seleção, identificar as necessidades de treinamento e avaliação de desempenho. (CHIAVENATO, 2014, p. 193). Dessa forma, a descrição de cargos e salários é uma ferramenta que pode alavancar diferentes áreas da organização, desde a aquisição de nova mão de obra até na manutenção daqueles que já fazem parte da empresa.

### **2.1.3 MÉTODOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Toda empresa tem uma forma própria de captar talentos para comporem seu quadro de pessoal. Dentre as diversas maneiras de recrutar e selecionar pessoas no mercado de trabalho, existem aquelas que mais se destacam, seja por sua simplicidade ou complexidade.

Para Chiavenato (2014, p. 101), recrutamento é o “processo pelo qual a organização atrai candidatos no MRH para abastecer o seu processo seletivo.” A

---

seleção ocorre de diversas formas e técnicas. Existem empresas que buscam novos talentos fora e dentro da própria organização, isto é, externa e internamente. Para a escolha desses talentos há diversas técnicas de recrutamento. As mais comuns são cartazes, currículo vitae e indicação de funcionários.

Logo após o processo de recrutamento, ocorre o processo de seleção. De acordo com Chiavenato (2014, p. 118),

A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas alguns candidatos possam ingressar na organização: aqueles que apresentam as características desejadas. [...] Em termos mais amplos, a seleção busca entre os vários candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização ou que possuam as competências requeridas pelo negócio, visando a manter ou a aumentar a eficiência do desempenho humano, bem como a eficácia da organização.

No processo de seleção, várias técnicas são empregadas para melhor escolher os candidatos que passarão a fazer parte da empresa. As mais utilizadas são a entrevista de seleção, testes psicológicos e práticos.

De forma geral, o recrutamento e a seleção é o primeiro passo em direção ao crescimento e desenvolvimento da empresa, pois exige a escolha da pessoa certa que fará parte desse processo de ascensão.

#### **2.1.4 TRAJETÓRIA DE CARREIRA**

Toda organização, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, encontra um grande desafio na hora de aplicar as pessoas: trajetória de carreira. Descrever cargos e desenhá-los, definir a estrutura salarial, a composição da remuneração, entre outras tarefas relacionadas à trajetória de carreira, se torna um tanto complexo por ser um processo demorado e de grande importância para a sobrevivência da organização. Essa fase do planejamento, assim como todas as outras, deve ser feita de acordo com o perfil da organização. Para isso, devem-se esclarecer alguns pontos importantes:

Desenho de cargos e salários: estabelece as especificações do conteúdo, os métodos de trabalho e as relações com os demais cargos. No desenho é possível observar o nível hierárquico e a área de atuação do cargo. O desenho demonstra como cada cargo é estruturado e dimensionado (CHIAVENATO, 2014, p.

---

176). Existem modelos de desenho de cargos e cada um tem seu foco em um objetivo específico.

Estrutura salarial: é a forma como se organizam a remuneração, as recompensas, os programas de benefícios e incentivos da organização. O desenho do sistema de remuneração, a administração de salários, bem como a avaliação e a classificação de cargos, entre outros aspectos, compõem a estrutura salarial. (CHIAVENATO, 2014, p. 245-263)

Composição da remuneração: a remuneração total é composta por tudo aquilo que o funcionário recebe, desde o salário até os benefícios e incentivos. A composição da remuneração pode ser fixa, como o salário-mínimo, ou variável, como aqueles que ganham o salário e outra forma variável de remuneração, comissão, por exemplo. A remuneração variável pode se dar por várias formas. (CHIAVENATO, 2014, p. 240-243)

Matriz de remuneração variável por cargo: pode ser expressa por uma tabela explicativa das variáveis que compõem cada cargo. A cada nível que uma pessoa subir no cargo, ela terá uma variável na remuneração. A matriz é desenhada de acordo com o perfil da empresa e do cargo. (CHIAVENATO, 2014, p. 245-259)

### **2.1.5 FATORES DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL**

Os fatores de qualificação profissional definem os requisitos necessários para que uma pessoa se qualifique em determinado cargo. Dentre os diversos fatores, os mais abordados são a escolaridade, habilidade, conhecimento e experiência.

Os fatores são analisados para o crescimento na carreira. Diante disso, pode haver o enriquecimento do cargo de forma horizontal ou vertical. O enriquecimento horizontal gera uma “adição de novas responsabilidades do mesmo nível”. Já a vertical, uma “adição de novas responsabilidades mais elevadas”. (CHIAVENATO, 2014, p. 184).

O enriquecimento de cargo traz motivação para os ocupantes deste, uma vez que as pessoas ficam desmotivadas se sempre realizam as mesmas tarefas. O ser humano está em constante mudança, por isso as novas habilidades que ele desenvolve devem ser aproveitadas na organização.

---

## 2.1.6 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Para desenvolver as pessoas, elas precisam ser treinadas. O treinamento é algo que está ligado ao cargo, já o desenvolvimento está relacionado ao desenvolvimento da própria pessoa.

Para Chiavenato (2014, p. 310), o treinamento é “um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornar cada vez mais valiosas”. Sendo assim, o treinamento vai aperfeiçoar as suas habilidades para que desempenhe melhor as tarefas do seu cargo, de forma mais eficiente e produtiva. O processo de treinamento é composto por algumas etapas. Quais sejam:

Diagnóstico: levantamento das necessidades de treinamento a serem atendidas ou satisfeitas. (CHIAVENATO, 2014, p. 315)

Desenho: elaboração do projeto de treinamento para atender as necessidades que foram diagnosticadas. (CHIAVENATO, 2014, p. 315)

Implementação: execução e condução do projeto de treinamento. (CHIAVENATO, 2014, p. 316)

Avaliação: verificação dos resultados que foram obtidos com o treinamento. (CHIAVENATO, 2014, p. 316)

Desenvolver as pessoas também é uma forma de reter talentos, pois quando as pessoas se sentem valorizadas têm prazer em permanecer na organização e os que estão fora têm desejo de fazer parte dela.

Chiavenato (2014, p. 313) afirma que “o desenvolvimento envolve aprendizagem que vai além do cargo atual e se estende até a carreira da pessoa com um foco no longo prazo para preparar as pessoas para acompanhar as mudanças e o crescimento da organização”.

Desenvolver requer mudanças e para isso as organizações precisam trabalhar essa mudança na mente dos colaboradores. Existem diversas técnicas para desenvolver as pessoas, cada uma se adequando ao tipo de organização e de desenvolvimento que se quer obter. E a partir do desenvolvimento de pessoas que se dá o primeiro passo para o desenvolvimento organizacional, que é o nível de aprendizagem de toda a organização. (CHIAVENATO, 2014, p. 359). O foco de

desenvolvimento pessoas deve ser o de chegar ao desenvolvimento organizacional, pois ele traz inúmeros benefícios como a mudança de atitudes e melhora na solução de problemas.

Além de haver crescimento individual e organizacional, investir nas pessoas pode ser uma forma de reter talentos. Para manter as pessoas na organização, devem-se procurar formas para que elas se sintam satisfeitas e dispostas a continuar crescendo junto com a empresa. Para Chiavenato (2014, p. 401), “a razão disso é que o investimento mútuo – tanto da organização quanto do talento – precisa ser compensado pelo retorno duradouro e valioso. Se isso não ocorrer, ambas as partes saem perdendo.” Só assim as pessoas vestirão a “camisa” da empresa e abraçar as causas que ela apoiar. As pessoas são a maior riqueza que uma organização pode ter. Uma vez conquistada essa riqueza, o foco deve ser mantê-las dentro da organização, agregando valores mutuamente. Pois as pessoas podem definir o sucesso ou o fracasso de uma organização.

### **2.1.7 CONTROLAR E MONITORAR**

Um fator que tem sido crucial para o sucesso e permanência das organizações no mercado é a informação. Na era em que vivemos ter informações precisas e em tempo real pode colocar uma empresa a frente das suas concorrentes. Para isso, existem ferramentas que as empresas utilizam para controlar e monitorar todas as informações que recebem. De acordo com Chiavenato (2014, p. 436), “a base de todo sistema de informações é o banco de dados.” Ele funciona como um sistema que armazena e acumula dados devidamente codificados e disponíveis para o processamento e obtenção de informações. (CHIAVENATO, 2014, p. 436)

De nada adiantaria se a organização tivesse todas as informações que precisa, mas não as organizasse de forma a ter precisão, qualidade e, principalmente, competitividade. Além de ter esse controle das informações é preciso ter monitoramento. Ele trará auxílio nas tomadas de decisões, reduzindo as incertezas e aumento a eficácia.

## **3 ANÁLISE DA PANIFICADORA NOVA ESPERANÇA**

A Panificadora Nova Esperança, localizada na Avenida Rio Madeira, Bairro Nova Esperança, em Porto Velho, Rondônia, é uma microempresa que em apenas três meses têm se destacado no ramo de panificação na região norte da cidade. Com uma ótima estrutura, variedade de produtos, atendimento e localização a empresa tem um futuro promissor.

A panificadora utiliza fonte mista para o recrutamento de novos talentos, através de cartazes, currículo vitae e indicação de funcionários. No processo de seleção é feita uma entrevista e um teste prático, no qual os selecionados desempenham a função do cargo a que estão concorrendo. O nível de escolaridade exigido é analisado conforme o cargo, sendo dada maior importância para as habilidades que o selecionado possui. Para a função de caixa, por exemplo, a ênfase é no raciocínio rápido, honestidade e comunicação. Já para a área de produção, exigem-se habilidades mais técnicas. Os funcionários que se sobressaem e são comprometidos são reconhecidos através de recompensas monetárias, por exemplo, uma gratificação no salário. Dessa forma

Na área de produção são desenvolvidos treinamentos através do SEBRAE da seguinte forma: o ocupante do cargo a ser treinado vai até a instituição e recebe o treinamento. Em seguida ele treina os seus auxiliares na própria panificadora.

Com base na entrevista e na visita realizada verificou-se que a empresa não possuía o SWOT, a missão, a visão e os valores. A proprietária, quando questionada sobre o que a levou a trabalhar no ramo de panificação e o que pretendia conquistar nessa área, respondeu que o foco está em oferecer produtos de qualidade variados e saudáveis, aumentar a estrutura para ser um ambiente mais acolhedor e melhor atender aos clientes que tenham um paladar exigente, que segundo a própria proprietária, são pessoas que não se conformam em comer sempre a mesma coisa, que procuram diferenciação.

A partir disso, os direcionadores estratégicos da empresa ficaram assim definidos:

**Missão:** atender bem os clientes com paladar exigente, oferecendo produtos e serviços de qualidade, saudáveis e pães especiais.

**Visão:** Ser uma das principais panificadoras da região, inovando em produtos e serviços, aumentando a estrutura para alcançar maiores clientes sendo

reconhecida pela qualidade e produtos saudáveis.

**Valores:** Bom atendimento: cliente bem atendido volta ao local;

Responsabilidade: manusear de forma responsável os produtos de panificação, tendo segurança e higiene;

Honestidade e caráter: ter integridade em todas as tarefas realizadas na panificadora, tanto no atendimento quanto na produção.

**Matriz SWOT:**

<b>ANÁLISE SWOT</b>	
<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
Funcionários comprometidos	Um único caixa
Boa estrutura	Mão de obra não qualificada
Produtos frescos e com qualidade	Matéria prima com valor alto
Bom atendimento	Falta de acessibilidade às pessoas com deficiência
Variedade de produtos	
Estacionamento próprio	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
Cientes com poder aquisitivo	Carga tributária alta
Localização próxima ao condomínio	Supermercados que oferecem panificação
Apenas uma concorrente na região	

**Quadro 1 – Análise SWOT**

Fonte: Pesquisa Realizada  
Dezembro de 2015

### 3.1 PLANO DE AÇÃO

Na entrevista realizada, observou-se que existem algumas lacunas a serem preenchidas. Alguns aspectos da gestão estratégica de pessoas não existem na panificadora. Será realizado um plano de ação para melhor desenvolvimento e crescimento da empresa, visando à inserção e implementação do que não é desenvolvido.

<b>PLANO DE AÇÃO</b>					
<b>Empresa: Panificadora Nova Esperança</b>					
<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Ações estratégicas</b>	<b>Início – Fim</b>	<b>Responsável</b>	<b>Custo</b>	<b>Ferramenta de controle e avaliação</b>

Realizar um programa de integração	Formular uma carta de recepção para os novos colaboradores, apresentar a missão, a visão e valores e os setores da panificadora.	01/12/2015 a 01/01/2016	Cleia	Sem custo	Reuniões mensais de quinze minutos com os funcionários que foram integrados no mês anterior
Realizar treinamentos na área de atendimento	Fazer uma parceria com o SEBRAE	01/12/2015 a 01/02/2016	Cleia	Sem custo	Feedback semanal dos clientes e observação do atendimento dos funcionários
Realizar um programa de retenção de talentos	Fazer o funcionário do mês. (Um quadro com a foto e nome do funcionário em local visível para os clientes)	01/12/2015 a 01/01/2016	Cleia	Sem custo	Reuniões mensais com os funcionários

**Quadro 2 – Plano de Ação**

Fonte: Pesquisa Realizada  
 Dezembro de 2015

**3.2 RESULTADOS ESPERADOS**

Através da aplicação do plano de ação, pode-se afirmar que a empresa terá um melhor desenvolvimento pessoal e organizacional. A partir do momento que um único objetivo é definido, as pessoas precisam apenas focar naquilo que é preciso fazer para alcançar esse objetivo. Espera-se que haja maior comprometimento dos colaboradores, motivação para o trabalho e satisfação dos proprietários da panificadora.

Dessa forma se torna possível e viável a ampliação da estrutura e dos produtos quando se sabe aonde se quer chegar. É preciso persistência e flexibilidade para lidar com as adversidades. Quando o ambiente interno está bem, o ambiente externo percebe e caminha na mesma direção. Os clientes sentirão a diferença ao perceberem que as pessoas estão engajadas e isso trará um bom retorno financeiro, pois eles preferirão estar num ambiente saudável.

---

## 4 CONCLUSÃO

Empresas que têm um caminho definido, que possuem uma razão para existir e sabem onde querem chegar tem um grande potencial competitivo frente àquelas que não têm um direcionador para a sua estratégia. O planejamento estratégico voltado para a área de gestão de pessoas traz esse rumo que a empresa precisa para captar as forças individuais dos colaboradores e aplicar na busca dos objetivos estratégicos da organização. Toda essa competitividade revela-se pelo fato de que quando as pessoas trabalham por um objetivo comum grandes realizações são alcançadas, ainda mais quando há preocupação com as pessoas que fazem parte da organização. As pessoas desempenham as atividades motivadas e se sentem valorizadas. Elas têm prazer em “servir” a empresa. Logo, a organização estará em posição de privilégio, a frente das que não tem pessoas focadas em resultados, crescimento e desenvolvimento.

## BIBLIOGRAFIA

BANDEIRA, Romulo Torres. **Planejamento Estratégico em 7 etapas: Guia completo para planejar a estratégia do seu Negócio!**. Disponível em: <http://www.35.kmitd1.com/w/4ebeqrTed8sZakHkpe20a02a73>. Acesso em: outubro de 2015.

CARNEIRO, Murilo. **Administração de organizações: teoria e lições praticas**. São Paulo: Atlas, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. Ed. São Paulo: Manole, 2014.

KERDINA Produção Editorial LTDA. **Código de Ética**. (online). Disponível em: <http://codigo-de-etica.info/>. Acesso em: outubro de 2015.

MACHADO, Mirian Magnus; KUENEL, Tiago. **Elaboração de um planejamento estratégico para a empresa Ide Mel**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.3, n.4, p.38-60, Sem II 2009. Temática TCC. Disponível em: <http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/331/294>. Acesso em: outubro de 2015.