

**Modalidade do trabalho:** TRABALHO DE PESQUISA  
**Eixo temático:** HUMANIDADES E EDUCAÇÃO

## **ESTUDO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS<sup>1</sup>**

**Gabriel Luís Traesel<sup>2</sup>, Adriane Fabricio<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Trabalho resultante da disciplina de Estratégias de Gestão de Pessoas

<sup>2</sup> Aluno do curso de Administração da Unijuí

<sup>3</sup> Professora do curso de Administração da Unijuí

### **INTRODUÇÃO**

A gestão de pessoas tem sido cada vez mais trabalhada com atenção pelas empresas, independente do ramo de atuação. Ter uma equipe de funcionários satisfeitos, felizes e motivados pode trazer benefícios ao empreendedor e com melhores resultados. Atualmente as empresas se preocupam cada vez mais com o desenvolvimento intelectual e psicológico de todos os seus colaboradores, fornecendo-lhes capacitação, investindo em educação e desenvolvimento profissional, melhorando seu trabalho e como resultado um bom atendimento aos clientes, resultando em lucros e satisfação profissional. O presente estudo tem como objetivo central elaborar o planejamento estratégico de pessoas da empresa Cincinnati Jeans a partir de diagnóstico de seu ambiente geral, específico e interno. Conforme Chiavenato (2004), gestão de pessoas refere-se às políticas e práticas necessárias ao gestor para administrar o trabalho das pessoas, tais como: recrutamento, seleção, integração, remuneração, avaliação, desenvolvimento, entre outras. Foi baseado nesse conceito que foi elaborado o planejamento estratégico de pessoas, identificando pontos fortes e fracos e como cada processo de gestão de pessoas é feito na empresa Cincinnati Jeans. Através do planejamento estratégico é possível que os responsáveis possam analisar os indicadores passados, atuais e futuros, com base em dados reais e informações concretas, pode-se também orientar os funcionários no que diz respeito as prioridades e as políticas da organização. Esse trabalho terá grande importância para a Empresa Cincinnati Jeans, pois como alunos do curso de Administração e futuros Administradores iremos através da realização de um diagnóstico do ambiente geral, específico e interno da empresa conseguir elaborar o planejamento estratégico de gestão de pessoas na empresa Cincinnati Jeans.

### **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo se caracteriza quanto à abordagem como qualitativa, pois não se preocupou com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão sobre a Cincinnati Jeans. A pesquisa quanto à natureza é aplicada, pois, tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Quanto aos objetivos tem como sua classificação uma pesquisa descritiva e exploratória. É descritiva, pois tem como objetivos elaborar o planejamento estratégico de pessoas da empresa Cincinnati “Os estudos descritivos possibilitam

**Modalidade do trabalho:** TRABALHO DE PESQUISA  
**Eixo temático:** HUMANIDADES E EDUCAÇÃO

identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação, classificação, explicação das relações de causa e efeito dos mesmos, o que leva à obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno” (OLIVEIRA, 1997). A pesquisa exploratória tem como objetivo familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido, pouco explorado. As pesquisas exploratórias, segundo Gil (1999) visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo. Quanto aos procedimentos técnico de pesquisa foi utilizado a pesquisa de campo, bibliográfica e de levantamento.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

A empresa Cincinnati foi fundada em 5 de outubro 1993, e hoje tem vinte e cinco anos de existência, localizada na avenida Júlio de Castilhos 1726 na cidade de Três Passos. As principais oportunidades identificadas com relação ao ambiente externo foram: perfil dos colaboradores da região é bom, pouca rotatividade e absenteísmo; grande oferta de mão de obra; possibilidade de ampliação de vendas no e-commerce entre outros. As principais ameaças encontradas foram: crise econômica/política do Brasil, diminuição do consumo em todos os segmentos, diminuindo as vendas em até 40%; envelhecimento da população (mão de obra e expectativa das pessoas); declínio das vendas (em regiões principalmente metal/mecânicas) entre outros. Com relação ao ambiente interno, os principais pontos fortes encontrados foram: banco de dados conta com grande oferta de mão de obra; novos colaboradores têm acompanhamento de um líder; baixa rotatividade e absenteísmo; política de cargos e salários definidos e layout planejado com boa iluminação, ergonomia e climatização. Já os principais pontos fracos encontrados foram: Capacidade da indústria/colaboradores ociosa em 40%; falta um processo de recrutamento e seleção adequado; falta possibilidade de crescimento e desenvolvimento; não possui orientações formalizadas para os colaboradores e não tem missão, visão, valores, objetivos formais.

Com relação ao planejamento estratégico global da empresa, a mesma não possui missão, visão, valores e objetivos formais, porém, o empresário tem definido na sua cabeça a missão de gerar renda, riqueza e empregos para o desenvolvimento da sociedade. A visão de conquistar cada vez mais clientes através da melhoria constante do seu produto. Os valores da empresa são gerar emprego, renda para a sociedade e para seus sócios. A empresa tem como objetivos a busca constante da venda, principal estratégia é a venda, buscar cada vez mais encantar o cliente com os produtos oferecidos.

Com relação as estratégias de melhorias ao planejamento estratégico global da

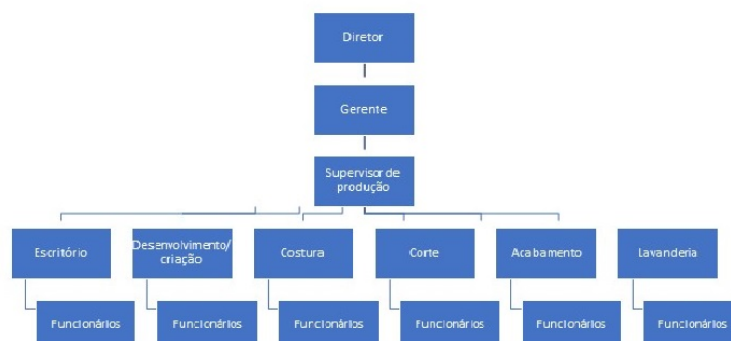
**Modalidade do trabalho:** TRABALHO DE PESQUISA  
**Eixo temático:** HUMANIDADES E EDUCAÇÃO

empresa, foi analisado primeiramente o perfil das equipes de trabalho, onde a empresa é dividida por setores, e cada setor tem um líder que coordena as equipes.

Os colaboradores dentro das equipes têm liberdade com responsabilidade. Tem um controle dos processos muito rígidos, com avaliação de desempenho feito diretamente pelos líderes das equipes e o gerente. A rotatividade das equipes é baixa. A média de permanência dos colaboradores dentro da organização é de 14 anos.

No que se refere ao processo de provisão a Cincinnati conta com um recrutamento misto, pois ela se utiliza de indicações, currículos que são deixados na empresa e também o recrutamento interno. Já pensando no futuro, a empresa pretende terceirizar a contratação de funcionários por uma empresa especializada para que os candidatos sejam melhor avaliados e selecionados. Há muito na empresa as férias são coletivas, geralmente em dezembro, não necessitando sucessões nos cargos.

No processo de aplicação os novos funcionários ficam sob supervisão de um monitor. Para garantir que o funcionário se adequara a empresa e ele cumpra seu papel no seu cargo, cada novo funcionário tem um contrato de experiência de 30 dias após o término é feito uma avaliação se está cumprindo suas expectativas e se está gostando do cargo, após isso é renovado o contrato por mais 60 dias e é feito uma nova avaliação dos mesmos critérios, caso esteja tudo de acordo, o funcionário tem seu contrato fixo. Na próxima imagem temos o organograma da Cincinnati Jeans.



Em relação ao processo de manutenção a empresa tem a baixa rotatividade dos funcionários, utiliza políticas claras de remuneração, sendo elas salário fixo e benefícios. O ambiente dentro da fábrica quanto da loja foi bem planejado, contando com harmonização como plantas, boa iluminação, ambiente climatizado, filtro de água em todos os setores e cafeteira na loja, bem como extintores e planos de prevenção de incêndios e portas anti

**Modalidade do trabalho:** TRABALHO DE PESQUISA  
**Eixo temático:** HUMANIDADES E EDUCAÇÃO

incêndio. A empresa pensa também na acessibilidade possuindo banheiros adaptados para necessidades especiais. O clima organizacional é pesquisado informalmente pelos líderes de setores.

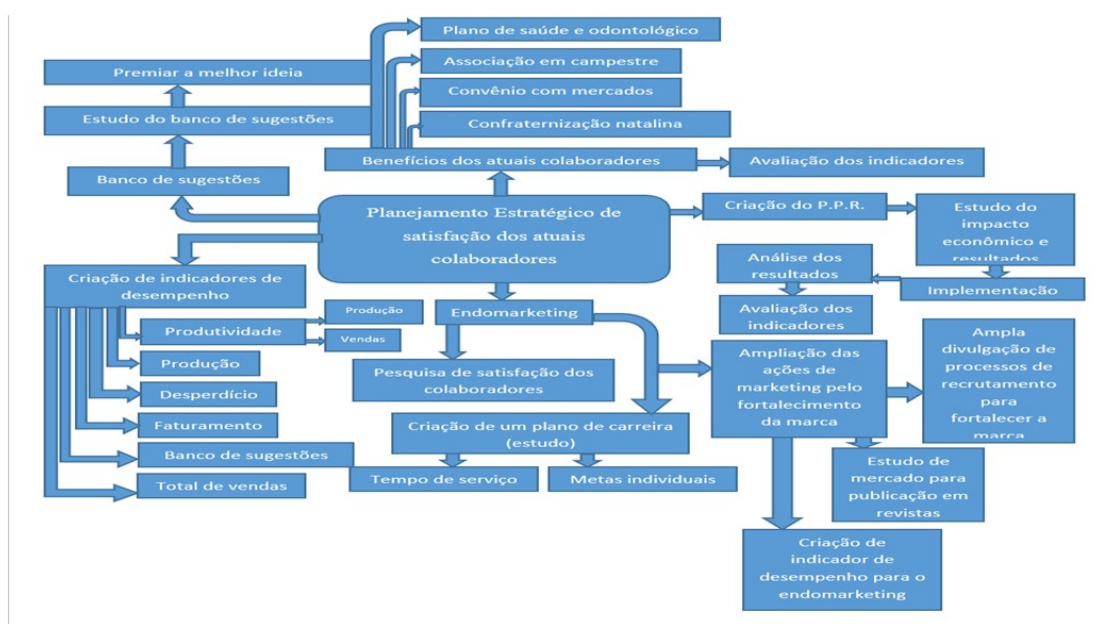
No processo de desenvolvimento A maioria dos cargos tem seu treinamento dentro da própria organização, com exceção das máquinas semi automatizadas e automatizadas que o treinamento é feito fora da empresa. O treinamento é feito de acordo com as necessidades da organização. São feitas reuniões com foco no incentivo aos funcionários em continuarem há estudar e se aperfeiçoar.

Com relação ao processo de controle a empresa não conta com um software para o controle interno de gestão de pessoas, então é feito com auxílio de um escritório contábil, mas o registro de entrada e saída de funcionários é biométrico. O proprietário tem como foco a liberdade dos funcionários e espera responsabilidade dos mesmos.

No que se refere ao comportamento organizacional a empresa Cincinnati Jeans tem líderes por setores, onde os mesmos têm liberdade com responsabilidade para gerir as equipes, auxiliam na contratação e demissão de funcionários. Os mesmos dão feedback constante ao gerente e acompanham diretamente os colaboradores. A comunicação é realizada pelo líder que faz a interligação entre o gerente, as equipes e os colaboradores e são estratégicos para a organização. A empresa demonstra ter um ambiente agradável no processo de ergonomia e que reflete na satisfação de trabalho, os colaboradores quase não realizam esforço físico dentro da empresa. A sólida estrutura financeira da empresa também se reflete na estabilidade e segurança na permanência no emprego.

Na próxima imagem pode-se ver as principais estratégias desenvolvidas para planejar estrategicamente a satisfação dos atuais colaboradores.

**Modalidade do trabalho:** TRABALHO DE PESQUISA  
**Eixo temático:** HUMANIDADES E EDUCAÇÃO



## CONCLUSÕES

O presente parecer técnico conclusivo realizado na empresa Cincinnati Jeans de Três Passos-RS buscou identificar as estratégias de gestão de pessoas utilizadas pela organização bem como o seu alinhamento com as demais áreas de finanças, produção e operação e marketing. A organização possui uma área de produção e operação muito bem organizada, isto deve-se ao fato da mesma ser planejada por profissionais de áreas multidisciplinares como engenheiro têxtil, arquiteto e os colaboradores da organização. Observa-se ainda uma empresa com qualidade ergonômica, iluminação e temperatura adequada, ou seja, uma empresa que maximiza os recursos humanos em todos os seus aspectos. Já em relação a área financeira da empresa, observa-se uma solidez financeira, sem nenhum grau de endividamento, o que possibilita a empresa a passar pelo atual cenário econômico/político brasileiro. O percentual de inadimplência atualmente é de apenas 1%, embora a sua capacidade produtiva/vendas da organização esteja ociosa em 40%, resultado do atual momento do país. Em relação a área de marketing nota-se que é o principal ponto a ser melhorado da organização. Devido à enorme mudança tecnológica promovido pelas redes sociais percebe-se que alguns meios de comunicação como catálogos adotados alguns anos atrás representam um custo com praticamente nenhum retorno para a organização. Na área

**Modalidade do trabalho:** TRABALHO DE PESQUISA  
**Eixo temático:** HUMANIDADES E EDUCAÇÃO

de recursos humanos observamos baixa rotatividade e absenteísmo evidenciando que a empresa Cincinnati Jeans está atuando adequadamente na área de gestão de recursos humanos conseguindo reter talentos, sendo que na média os colaboradores possuem 14 anos de empresa.

Como principais pontos fortes podemos citar a área de produção e operação, financeira e de gestão de pessoas, e como principal ponto fraco identificamos a área de marketing, que se investido adequadamente pode ampliar a vendas, diminuindo a capacidade ociosa da empresa. Nota-se que o empresário possui grande habilidade na área financeira, de produção e operação e gestão de recursos humanos, sendo um grande líder dentro da organização, evidenciado pela baixa rotatividade dos colaboradores.

Diante disso sugerimos que a empresa adote uma macro estratégia de ampliação de vendas, alinhando os colaboradores e os objetivos estratégicos da empresa neste sentido. Para atingir esse objetivo a empresa Cincinnati Jeans deverá contratar uma empresa ou profissional especializado em marketing para reposicionamento estratégico da marca, alinhado com pesquisas de mercado, mídias digitais, treinamento e desenvolvimento dos atuais colaboradores, principalmente na área de vendas, visita do proprietário aos seus melhores clientes e estudo para abrir uma terceira loja física e ou ampliação pelo e-commerce para os demais estados que atualmente a empresa não atende.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 21<sup>a</sup> reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

DREWS, Gustavo Arno. Estratégias de gestão de pessoas. Ijuí: Unijui, 2012.