Capítulo 20

Capacitação e Desenvolvimento de Colaboradores como Ferramenta para Melhorar o Desempenho Organizacional da Panificadora Três Irmãos

Employee Training and Development as a Tool to Improve the Organizational Performance of Panificadora Três Irmãos

Thalia de Souza Moura

Bacharelado em Administração – Centro Universitário Fametro, ORCID: https://orcid.org/0009-0003-6205-483X

Resumo: Este estudo analisa a importância da capacitação e do desenvolvimento de colaboradores para a melhoria do desempenho organizacional, tomando como referência o diagnóstico realizado na Panificadora Três Irmãos, localizada em Boca do Acre, Amazonas. O estudo parte da identificação de fragilidades na gestão de pessoas, especialmente a ausência de treinamento formal e contínuo, a dependência do aprendizado prático e a falta de procedimentos documentados para determinadas atividades. O diagnóstico organizacional utilizado como base adotou abordagem qualitativa, caráter descritivo e estratégia de estudo de caso, com entrevistas e observação direta do funcionamento da empresa. Entre os dados registrados, a área de Recursos Humanos recebeu nota 6, enquanto a área de Produção obteve nota 9, apontando uma diferença entre a eficiência operacional produtiva e a estruturação das práticas de desenvolvimento de pessoas. O objetivo deste estudo é discutir como um plano de capacitação pode contribuir para aprimorar a execução das atividades, a comunicação interna, a padronização dos processos e o atendimento ao cliente. Para isso, apresenta-se uma proposta de intervenção com ações de levantamento de necessidades, treinamentos práticos, elaboração de orientações operacionais e acompanhamento por indicadores simples e feedback dos colaboradores. Como a intervenção é apresentada como proposta, os benefícios são tratados como resultados esperados, e não como efeitos já comprovados. Conclui-se que ações compatíveis com a realidade de uma pequena empresa podem fortalecer a gestão de pessoas e apoiar a melhoria contínua do desempenho organizacional.

Palavras-chave: gestão de pessoas; capacitação profissional; desempenho organizacional; comunicação interna; panificação.

Abstract: This study examines the importance of employee training and development for improving organizational performance, based on an organizational diagnosis conducted at Panificadora Três Irmãos, located in Boca do Acre, Amazonas, Brazil. The study addresses weaknesses in people management, particularly the lack of formal and continuous training, reliance on learning through daily practice, and the absence of documented procedures for some activities. The underlying organizational diagnosis adopted a qualitative approach, a descriptive purpose, and a case-study strategy, using interviews and direct observation of the company's operations. In the diagnosis, Human Resources received a score of 6, while Production received a score of 9, indicating a gap between productive operational performance and the structuring of employee development practices. This article aims to discuss how a training plan may contribute to improving task execution, internal communication, process standardization, and customer service. It presents an intervention proposal involving the

DOI: 10.47573/aya.6228.3.61.20

identification of training needs, practical training sessions, preparation of operational guidelines, and follow-up through simple performance indicators and employee feedback. Since the intervention is a proposal, its benefits are discussed as expected outcomes rather than proven effects. The article concludes that actions tailored to the reality of a small business can strengthen people management and support continuous improvement in organizational performance.

Keywords: people management; professional training; organizational performance; internal communication; bakery sector.

INTRODUÇÃO

Organizações de diferentes portes precisam coordenar pessoas, processos e recursos para manter a qualidade dos produtos e serviços e responder às necessidades dos clientes. Em empresas de pequeno porte, nas quais as equipes são reduzidas e os colaboradores podem desempenhar mais de uma função, a organização do trabalho e a circulação adequada das informações tornam-se especialmente importantes. A experiência prática é um recurso valioso, mas, quando não é acompanhada por orientações claras e oportunidades de aprendizagem, pode gerar dependência do conhecimento individual e diferenças na execução das tarefas.

A gestão de pessoas contribui para aproximar as competências dos trabalhadores das necessidades e dos objetivos organizacionais. Entre as práticas relacionadas a essa área, o treinamento permite desenvolver conhecimentos e habilidades necessários ao trabalho, enquanto as ações de desenvolvimento favorecem a aprendizagem contínua e a preparação dos colaboradores para lidar com situações variadas. Em uma panificadora, tais práticas podem envolver atendimento ao cliente, comunicação entre produção e balcão, organização do ambiente, controle de rotinas e padronização das atividades.

O presente estudo tem como base o diagnóstico organizacional realizado na Panificadora Três Irmãos, situada em Boca do Acre, Amazonas. O documento de diagnóstico descreve uma empresa que atua no setor de panificação, comercializa pães, bolos, salgados, bebidas e outros produtos de consumo cotidiano e atende clientes locais e organizações da região. O levantamento identificou pontos fortes, como a experiência dos funcionários e o desempenho da área de produção, e fragilidades ligadas à gestão de pessoas, à formalização dos processos e à comunicação em momentos de maior demanda.

Um dado relevante do diagnóstico é a diferença entre as notas atribuídas às áreas funcionais: Recursos Humanos recebeu nota 6, enquanto Produção recebeu nota 9. O resultado foi interpretado no próprio diagnóstico como um sinal de que a empresa pode aperfeiçoar práticas estruturadas de capacitação, acompanhamento de desempenho e desenvolvimento dos colaboradores. Também foram descritas atividades aprendidas principalmente pela prática cotidiana e pela ausência de procedimentos formalizados para algumas rotinas.

Diante desse contexto, formula-se a seguinte pergunta norteadora: como a implementação de ações de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores pode contribuir para a melhoria do desempenho organizacional da Panificadora Três Irmãos? O objetivo geral é propor um plano de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores, visando melhorar a execução das atividades, a comunicação interna e a qualidade do atendimento ao cliente.

Como objetivos específicos, busca-se identificar as principais necessidades de treinamento relacionadas aos processos internos e ao atendimento; propor ações de capacitação voltadas à comunicação, organização e padronização; e estabelecer formas simples de acompanhamento dos resultados, utilizando indicadores de desempenho e feedback dos colaboradores. A relevância do estudo está em traduzir os achados do diagnóstico em uma proposta prática e compatível com a realidade operacional de uma pequena empresa.

REFERENCIAL TEÓRICO

Gestão de Pessoas e Desempenho Organizacional

A gestão de pessoas envolve práticas que apoiam a organização do trabalho e a relação entre os objetivos da empresa e as capacidades dos profissionais. Em vez de considerar os trabalhadores apenas como executores de tarefas, essa perspectiva reconhece que conhecimentos, habilidades, experiência, motivação e cooperação influenciam o funcionamento organizacional. Chiavenato (2014) aborda a gestão de pessoas como uma função importante para integrar as necessidades organizacionais às contribuições dos colaboradores.

Em pequenas empresas, as práticas de gestão podem ocorrer de modo informal, muitas vezes concentradas no proprietário ou gerente. A proximidade entre liderança e equipe pode favorecer decisões rápidas e comunicação direta, mas a ausência de procedimentos básicos pode dificultar o registro de responsabilidades, a continuidade das rotinas e o acompanhamento dos resultados. Por isso, a formalização não precisa significar a criação de estruturas complexas: orientações simples, reuniões breves e registros acessíveis podem ajudar a tornar as práticas mais consistentes.

O desempenho organizacional não depende de um único fator. Ele resulta da interação entre pessoas, processos, recursos, liderança, atendimento e condições externas. A experiência dos funcionários pode favorecer a qualidade e a produtividade, mas é importante que o conhecimento relevante seja compartilhado, para que a execução das atividades não dependa exclusivamente de determinados indivíduos. A capacitação pode contribuir para essa circulação de conhecimentos e apoiar a consistência das rotinas.

Treinamento e Desenvolvimento de Colaboradores

O treinamento pode ser entendido como uma ação planejada para desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à execução do trabalho. Seu planejamento começa pela identificação das necessidades, passa pela definição de objetivos e conteúdos e inclui a realização das atividades e a avaliação do que foi aprendido. O desenvolvimento, por sua vez, envolve um processo mais amplo e contínuo de aprendizagem, que pode ocorrer por meio de orientação, troca de experiências, acompanhamento e aperfeiçoamento das práticas.

Picchiai e Fernandes (2019), ao estudarem treinamento e rotatividade em micro e pequenas empresas, destacam a importância de compreender como proprietários e funcionários percebem as práticas de treinamento e sua relação com o comportamento organizacional. Essa abordagem é relevante para empresas de menor porte, pois ações de capacitação precisam considerar a disponibilidade de tempo, os recursos existentes e a dinâmica real de trabalho.

Para a Panificadora Três Irmãos, o plano de capacitação deve partir das tarefas e dificuldades identificadas no diagnóstico. Em vez de propor cursos longos ou excessivamente teóricos, recomenda-se priorizar ações curtas, demonstrativas e relacionadas à rotina: atendimento e relacionamento com o cliente; comunicação entre caixa, atendimento e produção; organização e divisão de tarefas em períodos de pico; e uso de listas de verificação para atividades que exigem maior padronização.

Uma ação de treinamento também precisa ser acompanhada após sua realização. A participação em uma atividade não comprova, por si só, que houve mudança no trabalho. Por isso, é importante verificar se os procedimentos foram compreendidos, observar sua aplicação e coletar a percepção dos colaboradores. Esse acompanhamento permite identificar necessidades adicionais e ajustar as ações de acordo com os resultados observados.

Comunicação Interna e Integração das Atividades

A comunicação interna permite que informações necessárias ao trabalho circulem entre as pessoas e os setores. Em uma panificadora, a produção, o atendimento, o caixa e a reposição de produtos dependem de informações compartilhadas sobre disponibilidade de itens, pedidos, prioridades, atrasos e necessidades de reposição. Quando a comunicação é incompleta ou ocorre de forma desorganizada, podem surgir retrabalho, demora no atendimento e falhas na coordenação.

A comunicação direta é uma característica potencialmente positiva em equipes pequenas, mas deve ser acompanhada de combinados claros. Reuniões rápidas no início do expediente ou antes de horários de maior movimento, definição de quem comunica cada informação e registro de pedidos especiais são exemplos de práticas simples que podem reduzir ruídos. A capacitação pode incluir exercícios práticos de comunicação objetiva, escuta, confirmação de informações e encaminhamento de problemas.

No diagnóstico da Panificadora Três Irmãos, a comunicação é descrita como geralmente direta, mas há indicação de possíveis falhas em situações específicas, principalmente nos períodos de maior demanda. Assim, a proposta não parte da ideia de que a comunicação seja inexistente, mas da necessidade de fortalecer sua consistência em momentos nos quais a pressão operacional pode aumentar.

Padronização de Processos e Qualidade na Panificação

A padronização consiste em descrever e organizar a forma de realizar atividades para reduzir variações desnecessárias, facilitar a aprendizagem e apoiar a qualidade. Ela pode ser registrada por meio de instruções simples, listas de verificação, fluxogramas, fichas de rotina ou orientações visuais no local de trabalho. A padronização não elimina a experiência dos profissionais; ao contrário, pode ajudar a transformar o conhecimento prático em referências compartilhadas pela equipe.

Teixeira *et al.* (2014), em estudo sobre a padronização e melhoria de processos produtivos em empresas de panificação, analisaram experiências de implantação de procedimentos em cinco empresas. Os autores apontam benefícios associados à sistematização dos processos, ao controle de custos, à redução de desperdícios e à produtividade, além de observarem dificuldades como resistência à mudança e necessidade de comprometimento da gestão. Esses resultados reforçam que a padronização deve ser adaptada às características de cada empresa e acompanhada por orientação aos trabalhadores.

No caso estudado, o diagnóstico indica que várias rotinas são realizadas com base na experiência dos colaboradores e que não há evidências formais de manuais operacionais ou fluxogramas para determinadas atividades. Uma proposta viável seria documentar inicialmente apenas os procedimentos prioritários, construindo as orientações com participação dos funcionários. Entre os exemplos estão a abertura e organização do balcão, a comunicação de falta de produtos, a reposição, a conferência de pedidos e a organização das responsabilidades nos horários de pico.

A padronização precisa ser simples o suficiente para ser utilizada na rotina. Documentos extensos que não correspondem à prática podem ser ignorados; por isso, recomenda-se testar as orientações com os colaboradores, revisar os passos que não funcionam e manter os registros em local acessível. A capacitação e a padronização, quando articuladas, ajudam a aproximar o modo como as tarefas são ensinadas da maneira como se espera que sejam executadas.

METODOLOGIA

Este artigo caracteriza-se como um estudo descritivo, de abordagem qualitativa, baseado em estudo de caso da Panificadora Três Irmãos, localizada no município de Boca do Acre, Amazonas. A análise parte do diagnóstico organizacional elaborado no contexto do curso de Administração e do projeto de intervenção

desenvolvido posteriormente. O diagnóstico original descreve a utilização de entrevistas com o proprietário e colaboradores de diferentes funções, além de observação direta das atividades, desde a produção até o atendimento ao cliente.

O material documental analisado compreende informações sobre o perfil da organização, seus processos e rotinas operacionais, recursos humanos, pontos fortes e fracos, avaliação das áreas funcionais e recomendações estratégicas. Para este artigo, foram priorizados os dados relacionados à gestão de pessoas, à ausência de treinamento formal, à comunicação interna e à padronização de atividades, por serem diretamente vinculados ao tema do projeto de intervenção.

A análise foi realizada de forma interpretativa, relacionando os achados do diagnóstico aos conceitos de gestão de pessoas, treinamento e desenvolvimento, comunicação interna e padronização de processos. A pontuação 6 atribuída a Recursos Humanos e a pontuação 9 atribuída à Produção foram consideradas conforme registradas no documento original, sem recalcular ou alterar os critérios de avaliação utilizados naquele trabalho.

A proposta de intervenção foi construída como uma recomendação futura, com ações que podem ser implementadas gradualmente pela empresa. Não foram apresentados dados de aplicação de treinamentos, avaliações posteriores ou medições de resultados após a intervenção. Por essa razão, a seção de resultados e discussão diferencia os achados documentados no diagnóstico dos efeitos que se espera alcançar caso o plano seja implementado.

Como limitação, a análise utiliza um estudo de caso específico e os registros disponíveis no diagnóstico acadêmico. Assim, as conclusões não devem ser generalizadas para todas as panificadoras. Além disso, a comprovação dos efeitos da intervenção exigirá acompanhamento posterior, com coleta de dados antes e depois das ações propostas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Principais Achados do Diagnóstico Organizacional

O diagnóstico apresenta a Panificadora Três Irmãos como uma organização local com atuação no setor de panificação e uma equipe reduzida, distribuída entre atividades de caixa, atendimento, produção de pães e doces e serviços gerais. O documento destaca a experiência dos colaboradores, a existência de equipamentos que apoiam a produção e a importância da qualidade dos produtos para a relação com os clientes. Esses elementos constituem uma base favorável para a implantação de ações de melhoria, pois a proposta pode aproveitar conhecimentos já existentes na equipe.

A área de Produção recebeu nota 9, a maior pontuação indicada na avaliação das áreas funcionais. O diagnóstico associa esse desempenho à experiência dos profissionais, à repetição das atividades e à organização do processo produtivo. Ao mesmo tempo, o documento aponta oportunidades de aprimoramento, como

registrar procedimentos e fortalecer controles. Portanto, o bom desempenho produtivo não elimina a necessidade de melhoria contínua, mas pode servir de referência para identificar práticas que já funcionam e compartilhar conhecimentos entre os funcionários.

Em contraste, Recursos Humanos recebeu nota 6, a menor pontuação indicada. O diagnóstico relaciona essa fragilidade à ausência de treinamentos formais e contínuos, à inexistência de uma estrutura específica de recursos humanos e à necessidade de maior organização de práticas de desenvolvimento. O documento também identifica possíveis falhas de comunicação em horários de pico, sobrecarga de funções em determinados momentos e falta de formalização de algumas rotinas. Esses fatores sugerem que a questão não está necessariamente na falta de experiência dos trabalhadores, mas na ausência de um sistema organizado para transmitir, registrar e acompanhar os conhecimentos necessários ao trabalho.

Os achados também devem ser lidos considerando as características de uma pequena empresa. A equipe reduzida e a proximidade entre gestor e funcionários podem facilitar a comunicação e a adoção de mudanças, mas a rotina diária pode limitar o tempo disponível para atividades de formação. Assim, a proposta precisa ser objetiva, de baixo custo e integrada ao funcionamento da empresa, evitando interromper desnecessariamente a produção ou o atendimento.

Proposta de Intervenção: Plano de Capacitação

Com base nos problemas identificados, propõe-se um plano inicial de capacitação dividido em etapas sequenciais. O cronograma abaixo é uma sugestão de organização e deverá ser ajustado pelo gestor de acordo com os horários, a disponibilidade da equipe e as prioridades reais da empresa.

Quadro 1 - cronograma com base no diagnóstico organizacional e no projeto de intervenção.

Etapa	Ação proposta	Responsáveis	Registro/indicador
1. Diagnóstico complementar	Conversar com os colaboradores e identificar dúvidas e dificuldades prioritárias.	Gestor e equipe	Lista de necessidades identificadas
2. Atendimento ao cliente	Orientar sobre abordagem, cordialidade, escuta, clareza e resolução de dúvidas.	Gestor/colaborador experiente	Observação do atendimento e feedback
3. Comunicação interna	Definir como informar falta de produtos, pedidos, prioridades e ocorrências.	Gestor e equipe	Redução de falhas relatadas
4. Padronização	Criar listas simples para abertura, organização do balcão, reposição e passagem de informações.	Responsáveis por cada rotina	Listas utilizadas e revisadas

Etapa	Ação proposta	Responsáveis	Registro/indicador
5. Acompanhamento	Realizar conversa breve após a implantação e ajustar orientações.	Gestor e equipe	Registro de feedback e ajustes

Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

A primeira etapa consiste em confirmar com os colaboradores quais tarefas geram mais dúvidas ou dificuldades. Embora o diagnóstico já tenha apontado problemas gerais, a escuta da equipe pode ajudar a definir a ordem de prioridade e evitar que o treinamento se concentre em aspectos que não representam as principais necessidades do cotidiano.

A segunda etapa contempla o atendimento ao cliente, por sua relevância para a experiência do consumidor e para a imagem da empresa. Os conteúdos podem incluir saudação e abordagem, escuta atenta, apresentação clara dos produtos, confirmação dos pedidos, comunicação de indisponibilidade e encaminhamento de reclamações ao responsável. A capacitação deve utilizar exemplos da rotina e permitir que os participantes pratiquem situações comuns.

A terceira etapa concentra-se na comunicação interna. Recomenda-se definir um procedimento breve para comunicar a falta ou reposição de produtos, transmitir pedidos e informar problemas que possam afetar o atendimento. Uma rotina rápida de alinhamento antes dos períodos de maior movimento pode ajudar a organizar prioridades e esclarecer responsabilidades. O formato deve ser construído com a equipe, de modo a não acrescentar burocracia desnecessária.

A quarta etapa propõe a elaboração de orientações operacionais simples. A empresa pode começar por duas ou três rotinas prioritárias, descrevendo os passos essenciais e o responsável por cada atividade. Os documentos devem ser curtos, legíveis e acessíveis no local de trabalho. A equipe deve participar da elaboração e da revisão para que as orientações reflitam a prática e possam ser efetivamente utilizadas.

A quinta etapa envolve o acompanhamento. O gestor pode realizar conversas curtas para verificar se os procedimentos estão sendo compreendidos, ouvir sugestões e identificar dificuldades. O plano não deve ser tratado como uma ação isolada, mas como um ciclo de aprendizagem e revisão. Se determinada orientação não funcionar, deverá ser ajustada com base na experiência dos funcionários e nos registros disponíveis.

Acompanhamento e Avaliação da Proposta

Para avaliar a implementação, recomenda-se estabelecer uma situação inicial de referência e acompanhar mudanças ao longo do tempo. Como o diagnóstico disponível não apresenta medições posteriores à intervenção, os indicadores a seguir são sugestões para uso futuro e não resultados já alcançados. A empresa pode selecionar poucos indicadores, desde que sejam compreensíveis e viáveis de registrar.

Entre os indicadores possíveis estão: número de colaboradores que participaram de cada ação; quantidade de rotinas com orientação documentada; frequência de falhas de comunicação relatadas; ocorrência de erros ou retrabalho observados; tempo de espera percebido no atendimento; e avaliação dos colaboradores sobre a utilidade dos treinamentos. Quando viável, a empresa também pode coletar comentários dos clientes ou registrar reclamações relacionadas ao atendimento.

A avaliação deve combinar dados simples e percepção qualitativa. Por exemplo, após uma orientação sobre comunicação, o gestor pode observar se as informações sobre falta de produtos chegam com mais clareza ao atendimento. Depois de padronizar uma rotina, pode verificar se a lista é utilizada e se os passos estão compreensíveis. O objetivo é aprender com a aplicação, não apenas produzir números. Os resultados devem ser interpretados com cautela, pois variações na demanda, na disponibilidade de funcionários e no fornecimento de insumos também podem influenciar o funcionamento da empresa.

Essa forma de acompanhamento atende ao objetivo específico do projeto de estabelecer meios de verificar os resultados das ações de treinamento. Ao criar registros simples, a empresa pode construir uma base para decisões futuras, identificar quais ações merecem continuidade e revisar aquelas que não geram os efeitos esperados.

Discussão à Luz da Literatura

A proposta está alinhada à compreensão de que a gestão de pessoas deve ser integrada ao funcionamento organizacional. A pontuação inferior atribuída a Recursos Humanos, em comparação com Produção, aponta uma oportunidade de organizar melhor as práticas de desenvolvimento dos trabalhadores. A intenção não é substituir a experiência prática, que constitui um ativo da empresa, mas ampliar seu alcance por meio do compartilhamento e do registro de conhecimentos.

O estudo de Picchiai e Fernandes (2019) contribui para situar o tema do treinamento no contexto das micro e pequenas empresas. A necessidade de adequar as ações à realidade operacional é especialmente importante em organizações com equipes pequenas, nas quais o afastamento simultâneo de vários trabalhadores para cursos longos pode ser inviável. A proposta de atividades breves, práticas e ligadas a situações reais busca responder a essa condição.

Os achados de Teixeira *et al.* (2014) sobre empresas de panificação também oferecem referência para a discussão da padronização. Os autores apresentam a padronização como instrumento de melhoria de processos e relatam benefícios potenciais relacionados à organização, ao controle e à produtividade, mas também destacam desafios de implantação. Para a Panificadora Três Irmãos, isso sugere que a elaboração de procedimentos precisa ser acompanhada por comunicação clara, participação dos funcionários e apoio efetivo da gestão.

Em síntese, o diagnóstico não demonstra que a falta de capacitação seja a única causa de todas as dificuldades operacionais. Contudo, identifica a ausência

de treinamento formal como um problema relevante e aponta relações plausíveis com comunicação, padronização e atendimento. A intervenção proposta atua sobre esses aspectos de forma integrada, com a expectativa de fortalecer os processos e criar condições para acompanhar melhorias. A confirmação dos efeitos dependerá da execução e da avaliação posterior.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi discutir como ações de capacitação e desenvolvimento de colaboradores podem contribuir para a melhoria do desempenho organizacional da Panificadora Três Irmãos. A análise do diagnóstico indicou que a empresa apresenta pontos fortes, especialmente relacionados à experiência dos funcionários e ao desempenho da área de Produção, mas também possui oportunidades de aperfeiçoamento na gestão de pessoas, na comunicação interna e na formalização de procedimentos.

A diferença entre as notas atribuídas à Produção (9) e a Recursos Humanos (6) reforça a importância de organizar práticas de treinamento e desenvolvimento. A ausência de capacitação formal e contínua pode dificultar o compartilhamento de conhecimentos, a uniformidade na execução de tarefas e a preparação da equipe para períodos de maior demanda. Nesse cenário, um plano de capacitação de baixo custo, associado à elaboração de orientações operacionais e ao acompanhamento por indicadores simples, mostra-se uma alternativa compatível com a realidade descrita no diagnóstico.

A proposta contempla o levantamento de necessidades, o treinamento em atendimento ao cliente, o fortalecimento da comunicação interna, a padronização de rotinas prioritárias e a avaliação contínua. Sua aplicação poderá contribuir para maior clareza na execução das atividades, melhor integração entre os setores e melhoria do atendimento. Entretanto, tais contribuições devem ser entendidas como resultados esperados, pois os documentos analisados não registram a implementação da intervenção nem dados que comprovem seus efeitos.

Como contribuição prática, o artigo organiza os achados do diagnóstico em um plano de ação que pode ser adaptado pelo gestor e pelos colaboradores. A participação da equipe, o apoio da liderança e a revisão periódica dos procedimentos serão importantes para que as ações não se limitem a orientações formais, mas se convertam em práticas efetivas. Recomenda-se que estudos futuros acompanhem a implementação do plano e comparem indicadores anteriores e posteriores, incluindo a percepção dos funcionários e, quando possível, dos clientes.

Conclui-se que a capacitação e o desenvolvimento de colaboradores constituem caminhos relevantes para fortalecer a gestão de pessoas e apoiar a melhoria contínua em pequenas empresas. No caso da Panificadora Três Irmãos, o potencial da proposta depende de sua adequação à rotina, da participação dos profissionais e do acompanhamento sistemático dos resultados.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri: Manole, 2014.

PICCHIAI, Djair; FERNANDES, Rodrigo. **Treinamento nas micro e pequenas empresas e rotatividade de pessoal**. Novos Cadernos NAEA, v. 22, n. 1, 2019. Disponível em: https://periodicos.ufpa.br/index.php/ncn/article/view/5745. Acesso em: 15 out. 2026.

TEIXEIRA, Priscila Carmem; CERVI, André Felipe Correa; JUGEND, Daniel; OLIVEIRA, Otávio José de. **Padronização e melhoria de processos produtivos em empresas de panificação: estudo de múltiplos casos**. Production, v. 24, n. 2, p. 311-321, 2014. DOI: https://doi.org/10.1590/S0103-65132013005000061.

MOURA, Thalia de Souza. **Análise da gestão organizacional e sua influência no desempenho da Panificadora Três Irmãos.** Trabalho acadêmico de diagnóstico organizacional. Centro Universitário Fametro, 2026.

MOURA, Thalia de Souza. **Capacitação e desenvolvimento de colaboradores como ferramenta para melhorar o desempenho organizacional da Panificadora Três Irmãos.** Projeto de intervenção. Centro Universitário Fametro, 2026.