

ÁREA TEMÁTICA: GPES – Gestão de pessoas.

TÍTULO DO ARTIGO: PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UM RESTAURANTE DE COMIDA FUNCIONAL: ESTUDO DE CASO

Resumo

Este artigo teve como objetivo examinar os processos de gestão de pessoas em um restaurante de comida funcional, situado em uma cidade de médio porte do Triângulo Mineiro. Buscou-se observar como os processos de prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar são desenvolvidos e como incidem sobre os funcionários e a empresa. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, estudo caso, com dados obtidos por meio de entrevistas aplicadas ao gestor e funcionários. Os resultados mostraram que os processos são limitados, comportando apenas atividades restritas aos itens considerados essenciais pelo gestor da empresa. Em conjunto, os processos não possuem um enfoque estratégico, não sendo pensados como mecanismos de apoio a competitividade da organização. Portanto, mediante as suas limitações e a forma pela qual são implementados, afetam a motivação e a satisfação dos funcionários. Tais desajustes predis põe a rotatividade de pessoas, contribuindo para a sobrecarga de trabalho, desperdícios de materiais e afetando a qualidade do atendimento.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Processos; Restaurantes.

Abstract

This article aimed to examine the people management processes in a functional food restaurant, located in a medium-sized city in the Triângulo Mineiro. We sought to observe how the processes of providing, applying, maintaining, developing and monitoring are developed and how they affect employees and the company. It is a qualitative research, case study, with data obtained through interviews applied to the manager and employees. The results showed that the processes are limited, involving only activities restricted to items considered essential by the company manager. Together, the processes do not have a strategic focus, and are not thought of as mechanisms to support the organization's competitiveness. Therefore, due to their limitations and the way in which they are implemented, they affect employee motivation and satisfaction. Such maladjustments predispose people to turnover, contributing to work overload, material waste and affecting the quality of care.

Keywords: People management; Process; Restaurants.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais, pois contribui para a qualidade dos produtos e serviços ofertados, na medida em que o seu exercício fortalece a qualificação profissional, a motivação, satisfação, e a qualidade de vida no trabalho. Estes fatores estimulam o envolvimento e compromisso do corpo de funcionários com a eficácia da empresa (BOHLANDER; SNELL, 2013).

Nesse contexto, observa-se que as organizações do setor de alimentação têm as suas atividades centradas no desempenho humano, desde as ações de cozinhar, servir e atender aos clientes. Enquanto prestadoras de serviço, estas empresas têm a sua qualidade avaliada pela clientela, consonante com a forma de atendimento dispensada e influenciada por atitudes pessoais, como: agilidade, simpatia, gentileza, rapidez, proatividade, dentre outros (MATTOS; SILVA, 2019).

Embora inerentes a personalidade de cada funcionário, estas atitudes também podem ser estimuladas, pois guardam forte dependência com a cultura e o clima organizacional, as formas de liderança e as práticas de gestão de pessoas existentes na empresa (ROBBINS; DECENZO, 2004).

Partindo destas considerações, este trabalho foi delimitado em torno das empresas de alimentação, especificamente, os restaurantes comerciais, ou seja, aqueles caracterizados por atender clientes regulares e ocasionais, sendo estabelecimentos abertos ao público e que necessitam de um esforço diário para a conquista e manutenção da clientela. Busca-se entender as repercussões da gestão de pessoas sobre o desempenho destas organizações, considerando a importância dos recursos humanos no desenvolvimento das suas atividades produtivas.

Nesta perspectiva, este artigo tem como objetivo examinar os processos de gestão de pessoas em um restaurante de comida funcional, situado em uma cidade do Triângulo Mineiro. Para tanto, buscou-se observar como a empresa efetua os processos de provimento, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração de pessoas, evidenciando como eles repercutem sobre os funcionários e a empresa.

Como justificativas para a realização do estudo, aponta-se a restrita literatura sobre restaurantes, especificamente abrangendo a gestão de pessoas e a operacionalização dos seus subsistemas básicos (CAVALLI; SALAY, 2007). Ademais, conforme assinalam Kuslivan et al (2010), é importante que se estruturarem conhecimentos básicos sobre com estes processos são desenvolvidos, como os gestores os adotam e executam.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Gestão de Pessoas: considerações gerais

Conforme Dessler (2003), a gestão de pessoas é consubstanciada pelas práticas e políticas impetradas para efetivar aspectos essenciais relativos aos indivíduos no contexto de trabalho, por exemplo, as formas de contratação, treinamento, avaliação do desempenho, remuneração, segurança e higiene, dentre outras.

Na verdade, gerir pessoas é um encargo que não se restringe a um departamento responsável por elaborar o planejamento e a execução das ações que incidirão sobre os funcionários. Como os indivíduos se distribuem por todos os espaços da empresa, então, a gestão de pessoas é uma atividade inerente a todos os gestores, independentemente do nível em que atuam na organização (DESSLER, 2013; MARRAS, 2016).

Para Bohlander e Snell (2013), a gestão de pessoas visa contribuir para o alcance das metas da empresa, a melhoria da sua competitividade, bem como favorece o alcance da missão e visão organizacional. Isto, ao selecionar indivíduos com o perfil e as competências desejadas pela empresa, além de treiná-los e desenvolvê-los em consonância com as demandas da organização (ROBBINS; DECENZO, 2004; CHIAVENATO, 2015).

Cabe a gestão de pessoas, a instituição de mecanismos que visem à motivação e a satisfação no ambiente de trabalho, por meio de práticas que incidam na qualidade de vida dos funcionários, e a implantação e manutenção de políticas éticas no ambiente empresarial (ROBBINS; DECENZO, 2004; CHIAVENATO, 2015).

No que diz respeito aos aspectos evolutivos da gestão de pessoas, Marras (2016) distingue cinco fases, conforme resumido no quadro 1.

Fases	Período	Características
Contábil	Antes de 1930	Fase centrada na preocupação com os custos da empresa, sendo os funcionários vistos sob o enfoque contábil.
Legal	De 1930/1950	Fase marcada pelo surgimento da função de chefe de pessoal, cujo cargo exigia a preocupação com a manutenção e o acompanhamento das leis trabalhistas recém-criadas pelo governo de Getúlio Vargas.
Tecnicista	Entre 1950/ 1965	Fase marcada pela implantação, no Brasil, do modelo americano de gestão de pessoas, o que elevou a função de Recursos Humanos ao status de gerência, introduzindo a figura do Gerente de Relações Industriais. Então, a área de recursos humanos passou a operacionalizar: treinamento; recrutamento e seleção de pessoas; cargos e salários; higiene e segurança no trabalho; benefícios.
Administrativa	Entre 1965/1985	Nesta fase o Gerente de Relações Industriais passa a denominação de Gerente de Recursos Humanos, tendo novas responsabilidades. A ênfase dos procedimentos burocráticos e operacionais muda para um enfoque mais humanístico, centrado na compreensão das pessoas e suas relações.
Estratégica	A partir de 1985	Fase em que os primeiros programas de planejamento estratégico de recursos humanos foram atrelados ao planejamento estratégico das organizações. Iniciou-se uma nova alavancagem organizacional no cargo de Gerente de Recursos Humanos, que passou a ser reconhecida, em algumas organizações, como diretoria, em nível estratégico.

Quadro 1: Fases da evolução da Gestão de Pessoas
Fonte: Adaptado de Marras (2016)

As fases assinalam uma transição na forma como as pessoas são percebidas e tratadas no âmbito das organizações. Em um primeiro momento, os indivíduos são tomados como recursos, equivalente a custos, portanto, devendo ser contabilizados e controlados. Posteriormente, a preocupação volta-

se para as questões legalistas, advindas com a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), no período do governo de Getúlio Vargas.

Logo após, a partir dos anos de 1950, os aspectos processuais da gestão de pessoa começam a ser enfatizados, gerando um desenvolvimento das funções de recursos humanos. Assim, as atividades de recrutamento, seleção, treinamento, cargos, remuneração, higiene e segurança do trabalho são ampliadas em seus aspectos técnicos e na importância que possuem, dada a influência exercida sobre o perfil das pessoas que adentram a organização e na satisfação dos funcionários após a contratação.

Por último, a gestão de pessoas é considerada como estratégica, pois os indivíduos (seus perfis e competências) são vistos como fundamentais para alicerçar as competências organizacionais, contribuindo para o alcance de objetivos, como: a redução de custos; a melhoria da qualidade dos produtos e serviços; e, por conseguinte, a competitividade da empresa. Nessa perspectiva, o planejamento dos recursos humanos (da força de trabalho) assumiu relevância, sendo atrelado ao planejamento e definições das estratégias organizacionais.

Observando o contexto evolutivo da gestão de pessoas, Gondim, Souza e Peixoto (2013), mencionam a existência de concepções distintas (técnica/humana) no que se refere ao modo de perceber e conduzir os indivíduos nas organizações. Assim, enquanto 'recursos humanos', os indivíduos são percebidos como elementos passíveis de gerenciamento e otimização, sendo iguados aos demais recursos organizacionais (financeiros, materiais e tecnológicos) sob um enfoque funcionalista ou técnico.

Por sua vez, enquanto 'gestão de pessoas', os sujeitos são tomados como possuidores de subjetividade, que deve ser considerada na esfera da organização e das práticas estabelecidas. Isto, visando à satisfação e motivação funcional advindas com o enfoque da dimensão humana (subjetividade) dentro dos aspectos organizacionais. Para Gondim et al (2013, p. 344), "não se pode pensar a gestão dos indivíduos e grupos humanos no mesmo nível que os demais recursos organizacionais". Então, o certo é que as dimensões técnicas e humanas devam caminhar juntas, não devendo existir dicotomia.

Independente da terminologia, habitualmente a empresa emprega um modelo de gestão de pessoas, a fim de arranjar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para tanto, define princípios, estratégias, políticas, práticas e processos de gestão, além de implementar diretrizes que pautam os estilos de atuação dos gestores quando das relações com os indivíduos que nela trabalham (FISCHER, 2002).

2.2 Processos de gestão de pessoas: características básicas

Conforme Chiavenato (2015), a visão sistêmica aplicada a gestão de pessoas mostra que esta área é formada por processos inter-relacionados e interdependentes: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração, conforme descritos no quadro 2.

Mediante a relação estabelecida, quando ocorrem alterações em algum deles, os demais processos serão influenciados, provocando transformações e novos ajustes no sistema como um todo.

Processo	Objetivo	Atividades desenvolvidas
Provisão	Definir quem irá ingressar/trabalhar na organização	Pesquisa de mercado de RH; Recrutamento e seleção de pessoas
Aplicação	Definir o que as pessoas farão na organização	Integração de pessoas; Modelagem do trabalho; Descrição e análise de cargos; Avaliação de desempenho
Manutenção	Manter as pessoas trabalhando	Avaliação de resultados; Remuneração, benefícios e serviço social; Clima organizacional; Qualidade de vida no trabalho; Higiene e segurança no trabalho; Relações sindicais
Desenvolvimento	Preparar e desenvolver as pessoas e organização	Treinamento; Desenvolvimento; Conhecimento corporativo; Criação e desenvolvimento de competências
Monitoração	Entender o que são e o que fazem as pessoas	Banco de dados/sistemas de informação; Controles, frequência, produtividade

Quadro 2: Processos de Gestão de Pessoas
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2015)

O processo de **provisão** visa incluir novos indivíduos na empresa. Assim, requer o estudo do mercado de trabalho e o exercício das atividades de recrutamento e seleção de pessoas. Portanto, consiste em atrair candidatos com o perfil e as competências desejadas, escolhendo aqueles mais consonantes com os valores e estratégias organizacionais (CHIAVENATO, 2015).

Este processo é crítico e enseja habilidades dos gestores na opção pelas técnicas de recrutamento e seleção que possibilitem a contratação de indivíduos alinhados a cultura e necessidades da empresa. Este aspecto repercute no alcance dos objetivos da organização, especificamente, das prestadoras de serviços, pois a qualidade daquilo que ofertam está diretamente atrelado as formas de atendimento que os funcionários dispensam a clientela (BOHLANDER; SNELL, 2013; ROBBINS; DECENZO, 2004).

Já o processo de **aplicação** busca determinar o que as pessoas irão executar na empresa, abrangendo a modelagem, a descrição e análise de cargos. Estabelece, portanto, o contexto de trabalho dos funcionários em cada área, as tarefas que eles exercerão, bem como os requisitos necessários para executá-las. Este processo também contempla os programas de integração funcional, ambientando as pessoas quanto as normas e cultura da empresa, além de explicar os papéis a serem desempenhados, o que se espera de cada um, bem como os instrumentos utilizados para avaliá-los (BOHLANDER; SNELL, 2013; CHIAVENATO, 2015).

Por sua vez, o conjunto das atividades que integram o processo de **manutenção** incide sobre os aspectos motivacionais dos funcionários, tratando dos elementos que promovem a satisfação das necessidades individuais e grupais. Assim, discorrem sobre os resultados e os mecanismos de devolutiva pelos gestores (*feedback*), a remuneração e os benefícios recebidos. Além disso, como objetiva a permanência ou o vínculo do funcionário por longo prazo na empresa, a manutenção enfoca também aspectos de segurança, higiene e qualidade de vida no ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2015; ROBBINS; DECENZO, 2004).

O processo de **desenvolvimento** objetiva preparar e desenvolver os funcionários permanentemente, considerando as mudanças habituais que atingem as organizações, em função do ambiente em que elas desenvolvem as

suas atividades. Perante as instabilidades ambientais e a manutenção do equilíbrio da empresa, é necessário que as organizações estabeleçam meios para o desenvolvimento organizacional e capacitação dos funcionários. Assim, o processo de desenvolvimento de pessoas também deve ser reavaliado constantemente, observando se os procedimentos e metodologias utilizadas nos treinamentos e capacitações são eficientes e eficazes, segundo as metas traçadas (BOHLANDER; SNELL, 2013; ROBBINS; DECENZO, 2004).

Segundo Chiavenato (2015), a existência do processo de **monitoração** deve permitir que as várias unidades que integram a organização assumam as responsabilidades de gestão do pessoal nelas alocados. Portanto, pressupõem um controle para que as unidades atuem e trabalhem em sintonia com os objetivos organizacionais, e de modo eficiente, visando o equilíbrio com o ambiente.

Em conjunto, os processos de gestão de pessoas são significativos para a qualidade e o alcance dos objetivos organizacionais: sua efetivação possibilita que a empresa agregue indivíduos com as características que deseja (provisão); adequando-os aos vários trabalhos que serão desenvolvidos (aplicação), além de capacitá-los conforme as atividades e tarefas (desenvolvimento); ainda, estimula a motivação e satisfação ao instituir condições organizacionais e psicossociais adequadas (manutenção) para o corpo de funcionários (GONDIM, et al 2013).

2.3 Notas sobre a gestão de pessoas em restaurantes

Conforme assinalam Mattos e Silva (2019), os restaurantes devem ter qualidade em seus serviços, sendo este requisito essencial para o êxito da empresa. A percepção da qualidade dos serviços está relacionada as interações entre os funcionários e os clientes, sob o respaldo, por exemplo, de comportamentos amáveis e proativos na resolução de problemas. Assim, como as práticas de gestão de pessoas influenciam nas condições de trabalho - incidindo sobre o comprometimento organizacional, o envolvimento e a satisfação com o trabalho -, entende-se que elas contribuem para a excelência no atendimento ao cliente (MATTOS; SILVA, 2019).

Para Kuslivan et al (2010), embora as pessoas sejam fundamentais para a competitividade dos restaurantes, na maioria das vezes, a gestão de recursos humanos desses empreendimentos ocorre de forma inábil e sem foco estratégico. Tais organizações também são vistas como espaços em que a exploração da mão de obra é uma constante, comprometendo a motivação, a satisfação dos funcionários e o clima organizacional (KUSLUVAN et al, 2010).

Segundo Wolkoff (1989 *apud* Cavalli & Salay, 2007), nos restaurantes as formas de gerenciamento tendem a centralização, não sendo habitual a participação dos funcionários nas decisões. Ainda, no cotidiano dessas empresas, a gestão das pessoas é pautada por repreensões e recompensas, afetando as capacidades individuais em quesitos, como: criatividade, responsabilidade, compromisso e organização. Não obstante, Cavalli e Salay (2007) destacam que, em geral, a remuneração nos restaurantes é formada por salários abaixo da média de outros setores do mercado; incluindo um pacote de benefícios limitado a itens previstos em legislação, a exemplo do vale refeição e transporte.

Diante das circunstâncias elencadas, Mattos e Silva (2019) mencionam que, habitualmente, os restaurantes apresentam uma rotatividade acentuada (*turnover*) e baixa retenção de funcionários. Isto acarreta custos produtivos adicionais, tendo em vista a constante necessidade de repor a mão de obra; e os impactos sobre produtividade, a qualidade e segurança alimentar do serviço. Aliás, Cavalli e Salay (2007, p. 664) ressaltam que os índices expressivos de absenteísmo e rotatividade nas organizações de alimentação comprometem “o rendimento da empresa por perdas de clientes, sobrecarga de trabalho para os outros operadores e aumento de despesas no tocante a treinamentos e cursos para novos funcionários”.

De acordo com Kusluvan et al. (2010), nos restaurantes, outras dificuldades na gestão de pessoas advêm da falta de mão de obra qualificada, da ausência ou limitações nos processos de treinamento e desenvolvimento, e da necessidade da provisão (recrutamento/seleção) obter indivíduos com as competências necessária a atuar na área de serviços. É imprescindível que os gestores tragam para a empresa indivíduos aptos e voltados a satisfação da clientela, treinando-os para vivenciar o ciclo de serviços sob o enfoque dos usuários, e com escuta atenta as necessidades manifestas pelos clientes (críticas, sugestões), visando adequar os serviços ao perfil dos mesmos.

Segundo Cunha, Miranda e De Paula (2005), como o ritmo de trabalho nas empresas de alimentação é orientado pela rapidez (no preparo das refeições, atendimento, etc.) aspectos como organização do espaço e administração do tempo são fundamentais, requerendo a contratação de pessoas rápidas, determinadas e minuciosas, voltadas para os detalhes.

Por sua vez, as atividades são desenvolvidas em equipes, sob pressão, e requerendo sincronia em função de atender satisfatoriamente os clientes. O trabalho é rigidamente esquematizado, necessita de treinamento constante e, muitas vezes, ultrapassa o número de horas permitido pela legislação trabalhista. Assim, uma liderança apta a administrar e motivar as pessoas é importante, pois as equipes integram pessoas com culturas e preferências diferenciadas e, geralmente, com baixa escolaridade (CUNHA et al, 2005).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de cunho descritivo, em que foram examinadas as características de uma situação específica (Gil, 2017). Neste caso, a gestão de pessoas implementada em um restaurante comercial localizado no Triângulo Mineiro, estado de Minas Gerais.

A estratégia de pesquisa foi o estudo de caso que, segundo Yin (2014), investiga fenômenos contemporâneos enfocando-o em sua conjuntura da vida real. Essa estratégia favorece a compreensão do contexto e origem do fenômeno, além da dinâmica de sua ocorrência (GIL, 2017). Neste trabalho, o estudo de caso possibilitou examinar os processos de gestão de pessoas utilizados pelo restaurante para agregar, aplicar, manter, desenvolver e monitorar os seus funcionários.

Utilizou-se uma abordagem qualitativa, com entrevistas semiestruturadas, a fim de caracterizar e compreender os aspectos dos processos citados, por meio dos depoimentos dos sujeitos (gestor do restaurante e funcionários da empresa), considerando o ambiente de ocorrência do fenômeno e no qual os dados foram coletados (FACHIN, 2017).

As entrevistas foram conduzidas por roteiros específicos, sendo um para o gestor e outro para os funcionários. Ambos os roteiros foram elaborados a partir do referencial teórico e do objetivo da pesquisa.

Diante do objetivo proposto, foram efetuadas as seguintes etapas de pesquisa: primeiro, uma pesquisa bibliográfica para a fundamentação teórica do trabalho, ampliar o entendimento sobre a temática, e facilitar a elaboração do instrumento de pesquisa (roteiro de entrevista).

A segunda etapa consistiu na coleta de dados, realizada durante os meses de setembro e outubro de 2019. Foi entrevistado o gestor do restaurante para: conhecer a história da organização, identificar o desenvolvimento dos processos da gestão de pessoas e possíveis dificuldades na operacionalização dos subsistemas. Posteriormente, os funcionários foram entrevistados visando levantar as suas percepções sobre o contexto de trabalho, os processos e a organização, bem como identificar aspectos satisfatórios/insatisfatórios, reclamações, elogios, dentre outros.

Neste ponto, Kusluvan et al (2010) e Mattos e Silva (2019) ressaltam que grande parte dos estudos sobre práticas de gestão de pessoas em restaurantes são alicerçados nas percepções dos gerentes, fato que pode distorcer as respostas. Assim, os autores destacam que as visões dos funcionários devem ser levadas em consideração em estudos futuros.

Na análise dos dados, as entrevistas foram transcritas e examinadas, atendendo-se ao objetivo da pesquisa. Então, buscou-se similaridades e convergências nos depoimentos a fim de caracterizar a empresa, os elementos da gestão de pessoas e dos seus processos.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Caracterização geral do empreendimento

O restaurante foi inaugurado em setembro de 2018, oferecendo gastronomia funcional: uma alimentação caracterizada pelos benefícios à saúde, e que pode colaborar na redução do risco de doenças. Habitualmente, os seus consumidores são adeptos de atividades físicas, preocupados com a saúde, bem-estar e estética, ou seja, um público que investe em alimentos saudáveis, com objetivos de longo prazo. Assim, o empreendimento está localizado em um bairro de maior poder aquisitivo e possui uma estrutura física moderna, sendo decorado conforme o perfil do seu público consumidor. O ambiente físico é formado por três áreas: atendimento (com mesas e balcão), café-bistrô e cozinha.

O proprietário do restaurante é jovem, graduado na área de alimentos e adepto de práticas esportivas, aspectos que, segundo ele, foram determinantes para escolher o tipo de gastronomia ofertada. No cotidiano, a condução das atividades da empresa é feita por meio de uma estrutura familiar, pois os pais do gestor alternam-se nas funções de compras e caixa, também auxiliando na cozinha, quando necessário. Desse modo, estão presentes na maior parte do expediente e, junto com o proprietário, supervisionam e controlam as atividades. Nas entrevistas com os funcionários, este fato foi citado como problemático devido a sobreposições de ordens diferentes, originando indisposições e um clima tenso de vigilância no trabalho.

As atividades do restaurante estão distribuídas em quatro operações básicas: cozinha, café bistrô, atendimento e limpeza geral, operacionalizadas por uma equipe de cinco funcionários, conforme descrito no quadro 3.

Funcionário	Sexo (M/H)	Idade	Escolaridade	Função	Experiência anterior
F1	H	29	2º grau	Auxiliar de cozinha	Sim
F2	H	25	Ensino superior	Auxiliar de cozinha	Não
F3	H	29	2º grau	Auxiliar de cozinha	Sim
F4	H	25	2º grau	Auxiliar de cozinha	Sim
F5	M	19	2º grau	Auxiliar de cozinha	Sim

Quadro 3: Perfil dos funcionários.
Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Observa-se que a maioria são homens, com experiência anterior na função, idade média de 25 anos e segundo grau completo. Independente da função desenvolvida, todos foram contratados como auxiliar de cozinha. Porém, três funcionários (F1, F2, F5) desenvolvem a elaboração de pratos na cozinha. Os outros dois (F4, F3), se revezam exercendo atividades de barista (no café bistrô) e de atendimento as mesas (garçom). Quando na cozinha, eles substituem os demais auxiliares na folga para o horário de almoço. Já a limpeza geral, é efetuada na abertura e no encerramento do expediente, consistindo em uma responsabilidade dos funcionários que estão no respectivo horário.

4.2 A gestão de pessoas e os seus processos no restaurante

A forma de recrutamento e seleção utilizadas (**provisão**) para montar a equipe consiste na solicitação de profissionais em uma escola de gastronomia da localidade. Como o proprietário conhece professores que atuam na instituição de ensino, requisita os currículos dos alunos considerados destaque no curso. O intuito é contornar a ausência de mão de obra especializada na localidade e agregar funcionários com as competências desejadas pela empresa, conforme citado por Kuslivan et al (2010).

Os indicados são submetidos à entrevista coletiva para informações sobre o cargo e as condições do contrato (salário, horários, etc.). Em seguida, ocorrem as entrevistas individuais, averiguando os critérios de seleção: experiência anterior em gastronomia e/ou ter atuado com atendimento. Ambas as entrevistas são conduzidas pelo gestor do restaurante, pois, segundo ele, esta técnica possibilita “sentir e conhecer o jeito do candidato, o seu comportamento”, sendo significativo para influenciar a qualidade em empresas de serviço, como é o caso dos restaurantes (MATTOS; SILVA, 2019) e alcançar os objetivos da organização (CHIAVENATO, 2015).

No que se refere ao processo de **aplicação**, quando da abertura do restaurante, os integrantes da primeira equipe passaram por um treinamento que, ao mesmo tempo, serviu de integração com a empresa e com as funções que seriam desenvolvidas. Dada a especificidade da gastronomia funcional, o gestor contratou um chef de cozinha para desenvolver o cardápio e ensinar aos

novos funcionários. Também foi contratado um barista para ministrar curso sobre os cafés expressos constantes no menu. Todos os treinamentos ocorreram uma semana antes da abertura do restaurante, contando com a presença dos recém contratados, independente da função que atuariam.

Para o desenvolvimento das funções, embora o restaurante não possua a descrição e análise dos cargos, o gestor elaborou uma lista de atividades para cada posto de trabalho: cozinha, café bistrô, atendimento, limpeza geral, caixa. O objetivo foi evitar sobreposições de tarefas e nomear responsáveis. Atualmente, os admitidos são integrados a empresa de modo imediato, e são orientados pelos funcionários mais antigos na realização das tarefas, não existindo treinamentos específicos sobre pratos e/ou cafés.

Quanto à avaliação de desempenho, ela é realizada mensalmente: o gestor agenda um horário para falar com cada funcionário. Neste momento, são abordados aspectos (reclamações, elogios, falhas, etc.) observados durante o período. Ao funcionário são solicitadas as suas impressões sobre a empresa, grupo de trabalho, e sugestões de melhorias. Trata-se de uma avaliação 'informal', pois não são feitos acompanhamentos por meio de fichas, com registros regulares, pontuações, etc. que repercutam, por exemplo, em promoções ou aumentos salariais. Na verdade, os depoimentos dos funcionários ressaltaram que estes encontros funcionam como meios de "acertar o que deve ser feito", assinalando que estão sendo observados ou "vigiados".

Em relação ao processo de **manutenção**, alguns aspectos foram evidenciados nas entrevistas: os funcionários recebem apenas o piso salarial da categoria (1.200,00 reais), e o vale transporte, quando solicitado. Também não há fornecimento de alimentação e nem espaço para este fim. Então, os funcionários trazem marmitas e fazem as refeições sentados nos bancos de uma praça (situada em frente ao restaurante), ou em pé dentro da cozinha, embora esta condição não seja aceita ou vista como adequada pelo gestor. Ainda, não são disponibilizadas acomodações para os funcionários: cadeiras para descanso regulares, armários para guardar pertences, dentre outros. Até o banheiro é o mesmo utilizado pelos clientes, pois o restaurante fica em um espaço comercial (mini shopping), junto a outras empresas de alimentação e lojas diversas.

Em conjunto, estes fatores influenciam a motivação e satisfação funcional, pois comprometem a qualidade de vida no trabalho, conforme Bohlander e Snell (2013). E, ainda que seja comum nos restaurantes, a remuneração e os benefícios limitados pagos pela empresa, não são atrativos (CAVALLI; SALAY, 2007). Soma-se a isso a sobrecarga de trabalho, muitas vezes, ultrapassando o número de horas de trabalho, principalmente, em momentos de grande fluxo de clientes, pois a equipe é reduzida (MATTOS; SILVA, 2019). Assim, desde a inauguração do empreendimento, diversas substituições aconteceram, todas por pedido de demissão. As entrevistas evidenciaram que, em um ano de funcionamento, cerca de 12 pessoas já entraram e saíram da empresa, restando apenas um indivíduo da equipe inicial.

Abordando a Higiene e Segurança do Trabalho (HST), observou-se que os funcionários usam uniformes recomendados para a função (sapato fechado, avental e touca) e, a cada 15 dias, recebem palestras com orientações sobre manipulação de alimentos e trabalho seguro, ministradas por um profissional contratado pelo restaurante. Mas, as palestras ocorrem no final do expediente e duram cerca de uma hora. Nos depoimentos, os funcionários dizem que estes momentos não são produtivos: estão cansados e desejosos de ir embora, pois

moram distante da empresa e utilizam transporte público para o deslocamento casa/trabalho.

Outras reclamações estão relacionadas aos encontros realizados as segundas-feiras. Este é o dia da folga semanal coletiva. Porém, os funcionários são convidados a comparecer ao restaurante, no período noturno, para uma reunião com o gestor e um profissional de Administração. O intuito é estabelecer a missão, visão e metas da empresa, buscando a participação de todos. O gestor relatou que há ausências nesses encontros e considera “falta de compromisso com a organização”. Por sua vez, os funcionários se sentem pressionados a comparecerem para não gerar indisposições com a chefia, contudo, também acham “improdutivo” e “aborrecidos” estes momentos.

Relativo ao processo de **desenvolvimento**, quando da pesquisa, os treinamentos se restringiam a cumprir as normas de HST. Não há ênfase em aprendizagem organizacional, conhecimento e desenvolvimento de competências. Por sua vez, no processo de **monitoração**, o controle de horário (entrada, pausas, saída) é efetuado por meio de um aplicativo, sendo responsabilidade do funcionário. Todavia, como o gestor e/ou os seus familiares estão sempre presentes, e o ambiente físico do restaurante é pequeno, os funcionários estão sob supervisão constante quanto à frequência, produtividade, formas de atendimento, dentre outros.

Para sintetizar os dados, no quadro 4 são apresentadas as principais características dos processos de gestão de pessoas no restaurante.

Processos	Atividade	Restaurante
Provisão	Recrutamento	Indicação/ envio de currículos
	Seleção	Entrevistas
Aplicação	Integração	Efetuada através dos funcionários mais antigos que ambientam/orientam os novatos nas funções
	Descrição e análise de cargos	Existe apenas uma lista de atividades/função por posto de trabalho
	Avaliação de desempenho	Realizada mensalmente, mas com características de informalidade. Não são feitos registros para promoções/. aumento salarial
Manutenção	Remuneração/Benefícios	Restrito ao piso salarial/Vale transporte
	Higiene e segurança no trabalho	Uniforme adequado e palestras sobre segurança o trabalho
Desenvolvimento	Treinamentos	Restrito as questões de HST
Monitoração	Controles, frequência, produtividade	Uso de ponto eletrônico por meio de aplicativo/ controle dos gestores

Quadro 4: Processos de gestão de pessoas no restaurante

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Nota-se que os processos são pouco explorados, comportando um número reduzido de atividades, mediante as possíveis de serem trabalhadas. Exemplificando, na literatura o processo de manutenção normalmente é integrado por seis atividades; porém, no restaurante, este processo executa apenas remuneração/benefícios e HST.

Além disso, as atividades não possuem um enfoque estratégico, sendo desenvolvidas apenas nos aspectos vistos como necessários, como é o caso da provisão. Embora o restaurante contorne a dificuldade em obter mão de obra qualificada (em função da especificidade do menu), atuando com indicações da

escola de gastronomia, a seleção se restringe a entrevistas, sem realizar uma análise maior das competências e perfil dos candidatos, contrapondo-os com os valores e objetivos da organização.

Ademais, após a admissão, o indivíduo é posto em atividade (sem uma integração planejada) e deixado sob a responsabilidade dos funcionários para ser ambientado e treinado nas operações, fatos justificados pelo gestor como “inerentes ao tamanho da empresa”. Igualmente, a remuneração não apresenta diferenciais, bem como não há um plano ou possibilidade de carreira, dado o número restrito de cargos e a estrutura hierárquica/organizacional de cunho familiar. Embora existam *feedbacks* mensais, tais avaliações são direcionadas a correção dos comportamentos dos funcionários e percebidas por estes como uma forma de controle.

Já as ações de HST estão centralizadas nos treinamentos (palestras) sobre trabalho seguro e manipulação de alimentos. Contudo, fatores que incidem no conforto dos funcionários (assentos/bancos, iluminação, temperatura, banheiro, espaço para alimentação etc.) não são contemplados, apontando para uma falta de compromisso para com as necessidades dos indivíduos. Nesse enfoque, destaca-se a inconveniência das reuniões no dia da folga coletiva, comprometendo o tempo do funcionário no seu espaço social e familiar.

Todos estes elementos, mais a vigilância constante do proprietário e familiares, provocam desconforto e um clima de trabalho mencionado pelos funcionários como “tenso” e de “exploração”, consonante com as observações de Kusluvan et al (2010) sobre o trabalho em empresa de alimentação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse artigo consistiu em examinar os processos de gestão de pessoas em um restaurante de comida funcional, localizado em uma cidade de médio porte do Triângulo Mineiro. Para tanto, buscou observar como são desenvolvidos e de quais modos incidem sobre os funcionários e a empresa.

Assim, constatou-se que a gestão de pessoas na organização possui uma ênfase processual, priorizando os aspectos técnicos. Os processos são pouco explorados e integrados por atividades incipientes, considerando que os seus desdobramentos se restringem aos itens visto como essenciais pelo gestor da empresa. Então, os processos não possuem um enfoque estratégico, pois não são elaborados e/ou desenvolvidos como mecanismos de apoio a competitividade da organização. Além disso, as falhas existentes repercutem sobre a motivação e satisfação dos funcionários.

Quanto a incidência dos processos, ou os seus reflexos, notou-se que a remuneração e os benefícios não são atrativos. Outrossim, a empresa não dá suporte aos funcionários em quesitos como alimentação e conforto no ambiente de trabalho (espaço para refeições, assentos, banheiro, local para troca e guarda de roupa, etc.). Igualmente, há um clima de tensão e vigilância constante, instaurado pelas avaliações mensais e pela presença dos familiares do gestor no restaurante, gerando conflitos mediante a divergências das ordens para a execução das tarefas. Outro prejuízo são as reuniões semanais, realizadas no dia da folga coletiva, comprometendo os aspectos sociais e familiares dos funcionários.

Para a empresa estes desajustes ressoam na rotatividade de pessoas, considerando os vários pedidos de desligamentos desde a abertura do

empreendimento. Nesse contexto, há uma sobrecarga de trabalho e sempre algum novato a ser ensinado pelos funcionários mais antigos. Isto, por exemplo, incide no desperdício de materiais, no atraso de pedidos, na forma de atendimento, certamente influenciando na qualidade do restaurante.

Os resultados obtidos nesta pesquisa corroboram os estudos de Cavalli e Salay (2007), Kuslivan et al (2010), e Mattos e Silva (2019) sobre as circunstâncias da gestão de pessoas em restaurantes, a saber: a inabilidade e a falta de foco estratégico na condução das pessoas; os aspectos de exploração da mão de obra, traduzidos na falta de cuidados com o ambiente laboral, salários abaixo da média, benefícios escassos e sobrecarga de trabalho; a centralização das decisões. Todos eles, refletindo na motivação e na satisfação dos funcionários, predispondo a rotatividade de funcionários no empreendimento.

Baseando-se nos resultados, para estudos futuros, sugere-se ampliar o escopo da pesquisa, por meio de estudos comparativos sobre práticas de gestão de pessoas e suas decorrências em empreendimentos similares. Outros estudos também podem abranger a aplicação de escalas para mensurar o clima organizacional e a Qualidade de vida no Trabalho (QVT) nestas organizações, considerando a instituição de melhorias.

REFERÊNCIAS

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recurso humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2019.

CAVALLI, S. B.; SALAY, E. Gestão de pessoas em unidades produtoras de refeições comerciais e a segurança alimentar. **Revista de Nutrição**. Campinas, v. 20, n. 6, p. 657-667, Dec. 2007. Disponível em: < https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-52732007000600008&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 10.04.2019.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

CUNHA, A. M. C. A.; MIRANDA, L. C; DE PAULA, N. M. Gestão de pessoas em restaurantes: um enfoque na motivação e liderança. In: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, Rio de Janeiro, 2005. **Anais do XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: < <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2005/resumos/2.pdf>>. Acesso em: 25.06.2019.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Atlas, 2017.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: Fleury, M., (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2017.

GONDIM, S. M. G; SOUZA, J.J. & PEIXOTO, A.L.A. Gestão de pessoas. In Borges, O. L. & Mourão, L. (Coords.). **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da Psicologia. São Paulo: Artmed, 2013.

KUSLUVAN, S.; KUSLUVAN, Z.; ILHAN, I; BUYRUK, L. The human dimension: a review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. **Cornell Hospitality Quarterly**. 51(2) p. 171-214. 2010. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1938965510362871>>. Acesso em:15.05.2019.

MARRAS, P.J. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2016.

MATTOS, C.; SILVA, R. C. Características da gestão de pessoas e clima para serviços em restaurantes. **Revista de Carreiras e Pessoas**. 9(1), 84-106, 2019.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de administração**: conceitos essenciais e aplicações. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

YIN, ROBERT K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2014.