

# Consultoria em Gestão de Recursos Humanos: estudo de caso em um restaurante de grande porte

Marcelo do Amaral Marques<sup>a</sup>  
Thamyres Dickman Costa Santos<sup>b</sup>

## Resumo

O referente estudo visa tratar de possíveis formas de ampliação e melhoria da qualidade de atividades internas e externas a fim de fidelizar clientes, funcionários e gestores. O objetivo deste projeto é apresentar as competências necessárias à Gestão de Recursos Humanos para o desenvolvimento sustentável no restaurante. Como metodologia utilizamos os métodos de pesquisa de campo, visita técnica, entrevista com o gestor de RH e pesquisa exploratória, após aplicação dessas ferramentas identificamos o problema na organização, devido um RH centralizado é possível aplicar atuar para atender as demandas de todas as franquias de uma organização especializada em restaurantes? Diante desse panorama, as práticas de Recursos Humanos (RH) atuam como fator de suma importância na equiparação da competitividade. Os resultados sinalizam sobre percepções de alguns clientes em relação ao serviço prestado, assim como experiências, havendo um parecer positivo da empresa em questão. Quanto aos gestores/proprietários foram observadas ausências de competências relacionadas à gestão de recursos humanos; embora, a gestão o restaurante seja bastante proficiente. Portanto, foram sugeridos expressivos procedimentos de gestão de pessoas capazes de contribuir para a melhoria no desenvolvimento e competitividade da empresa no mercado e de funcionários no que concerne a ampliação dos seus conhecimentos técnicos e crescimento profissional; por conseguinte, são apresentadas algumas sugestões para a melhoria da performance da empresa, em especial, de sua gestão de recursos humanos.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Competitividade. Qualidade. Recursos Humanos.

## 1. Introdução

Com os avanços provocados pela globalização, percebeu-se que para acompanhá-los seria necessário que as organizações mudassem sua maneira de conduzir o negócio, que por sua vez era focado somente em produção e teria agora o desafio de se reformular e pensar a organização de uma maneira mais sistêmica.

<sup>a</sup> Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

<sup>b</sup> Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Vivemos em um mundo de constantes avanços e aperfeiçoamento, identificado como era do conhecimento, fato este que nos coloca que cada vez mais em evidencia a importância do capital humano da contínua necessidade de seu aperfeiçoamento e desenvolvimento. Assim, para as organizações surge o desafio de alinhar-se a essa constante necessidade de aprimoramento do seu capital humano.

Para suprir essa necessidade as organizações vêm se aperfeiçoando na maneira de lidar com seu capital humano uma vez que a mesma precisa agora ter um capital humano que acompanhe os avanços se aperfeiçoando e se desenvolvendo.

Surge então a questão de como as empresas, no atual cenário que vivemos hoje de atualização contínua, podem operar de forma mais efetiva seus processos de gestão de recursos humanos, considerando as demandas e especificidades atuais, tanto da sociedade como do mercado que exigem, cada vez mais, ações sustentáveis.

É, nesta perspectiva, que a consultoria se apresenta como uma maneira de ajudar as empresas desde o Recrutamento e Seleção, contratando o funcionário que a empresa necessita para suprir a sua necessidade em um momento específico ou a longo prazo bem como os outros processos que integram as políticas de recursos humanos como Treinamento e Desenvolvimento, Remuneração e Gestão de Carreiras, Saúde, Qualidade, Segurança e Meio ambiente.

Neste estudo vamos ver como é essa atuação da consultoria, abordando o Recrutamento e Seleção Treinamento e Desenvolvimento e Planos de cargos e salários, e Saúde, Qualidade, Segurança, Meio ambiente e Sustentabilidade.

Para realizar este estudo escolhemos um Restaurante de grande porte, doravante denominado mixtape.

O mixtape é composto por 28 franquias divididas entre Rio de Janeiro e Bahia, o restaurante veio para criar um diferencial no conceito de sucos e vitaminas, pois foi um dos primeiros a utilizar somente ingredientes orgânicos em seu cardápio (caso for exigência do cliente). Também oferece em seus cardápios pratos que agradam a todo o tipo de cliente e a toda hora como por exemplo petiscos, jantares sofisticados e pizzas além de pratos para um jantar simples, contando ainda com o serviço de delivery.

Este estudo está composto na primeira parte por essa Introdução, apresentação do Problema de Pesquisa, Hipóteses, Objetivo Geral e Específicos, Justificativas e Metodologia. Na segunda parte consta a Fundamentação Teórica, abordando os conceitos e categorias teóricas citados nessa Introdução. Na terceira parte, discute-se sobre a Análise dos Resultados e na quarta, apresenta-se as Considerações Finais e Recomendações, seguidas pela apresentação das Referências Bibliográficas.

## **1.1 Problema**

Como um departamento centralizado de recursos humanos pode atuar para atender todas as franquias de uma empresa especializada em serviços de restaurante?

## **1.2 Hipóteses**

- Programas de treinamento e desenvolvimento iguais para todas as franquias melhoraria o processo de avaliação dos mesmos.
- Programas sociais e ambientais seriam mais eficazes se todos os funcionários tivessem a oportunidade de participar dos mesmos
- Um Plano de Cargos, Carreiras e Salários bem estruturado possibilita aos colaboradores motivação, satisfação, atração e retenção de pessoas.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Essa pesquisa tem por objetivo apresentar a importância da presença de uma gestão de recursos humanos em uma franquia de serviços de restaurante para o desenvolvimento efetivo dos seus processos de gestão.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Conhecer os novos métodos de treinar e desenvolver pessoas para apresentar à instituição.
- Identificar melhorias que podem ser aplicadas nos programas ambientais e sociais.
- Interpretar a eficácia dos métodos existentes na empresa pesquisada, utilizados para recrutar e selecionar pessoas;
- Identificar como um plano de cargos e carreira e salários auxilia na motivação.

## **1.4 Justificativa**

Este estudo justifica-se para a comunidade científica, pois pode auxiliar futuros formandos e pesquisadores a entenderem e tirar dúvidas sobre o tema e usar o mesmo

como base para estudos futuros.

Para a sociedade e organização se justifica por ser uma forma da empresa procurar alternativas para melhorar o ambiente de trabalho para o funcionário, o que contribui para a sua melhoria também em convívio com a comunidade interna, e o mesmo funcionário pode aplicar seus conhecimentos adquiridos na empresa com as pessoas que fazem parte de seu meio de convívio, assim replicando seu aprendizado e ajudando essas pessoas a melhorar seus desempenhos em suas empresas.

Para os autores, este estudo justifica-se por ajudar a adquirir, sobre a profissão que irão exercer, maior conhecimento, a saber identificar e tratar possíveis problemas que poderão encontrar no âmbito da Gestão de Recursos Humanos.

## 1.5 Metodologia

Como metodologia adotada, utilizou-se de pesquisa bibliográfica em diversos meios, como livros, artigos, sites e revistas impressas e eletrônicas referentes aos conteúdos pertinentes ao tema proposto, entendemos que iremos obter informações do caso em estudo, através de pesquisas desenvolvidas. Segundo Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, sendo constituída principalmente de livros e artigos científicos.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados foi realizada uma pesquisa de campo, que segundo Marconi e Lakatos (2005, p. 186),

É aquela utilizada como o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Também foi realizada uma entrevista individual conduzida pelos pesquisadores. De acordo com Gil (2010), a entrevista é uma técnica de coleta de dados em que o investigador interage com o entrevistado e lhe formula perguntas, com objetivo de obter os dados que interessam a uma investigação.

O instrumento utilizado na coleta de dados foi o questionário, que segundo Lakatos e Marconi (2005, p. 201):

É constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistado. Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do receptor, no sentido de que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo

razoável.

O questionário (Anexo I) foi composto de 23 perguntas: abertas, onde o respondente seguiria com respostas mais completas o que possibilitou os resultados deste estudo. Para a interpretação dos dados desta pesquisa foi utilizado o método qualitativo porque está orientado para a análise de casos concretos, em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais. O método qualitativo permite melhor obtenção de informação para elucidar o objeto do estudo e elaborar construtos a respeito do assunto em vigor. É um método em que os campos de estudo não são situações artificiais em laboratório, mas sim práticas e interações dos sujeitos na vida cotidiana (FLICK, 2004).

Salienta-se então, que como o pesquisador apresenta nível maior de participação, torna-se a probabilidade de os sujeitos oferecerem respostas mais confiáveis.

Dessa forma Gil (2010), cita que uma pesquisa exploratória tem por objetivo o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições sobre o tema, tornando o pesquisador mais familiarizado com o assunto.

## **2 Fundamentação teórica**

Há alguns anos, a área de Recursos Humanos vem ganhando espaço e atenção expressivos dentro das organizações. A discussão, que antes se mantinha restrita a grandes empresas, agora também faz parte da realidade das empresas de pequeno porte, que aos poucos vêm se conscientizando da importância e necessidade de uma gestão de pessoas alinhada com o estado da arte da literatura.

Segundo Chiavenato (1999, p. 290),

desenvolver pessoas é sobretudo, dar-lhes a formação básica para que elas aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem.

Em uma realidade onde o mercado de trabalho está em constantes mudanças e de grande competitividade, é necessário acompanhar a evolução de seus colaboradores em suas funções.

A consultoria empresarial é constituída principalmente pela troca de conhecimentos e experiências com objetivo do consultor auxiliar à organização em busca de melhores resultados em seus processos. Essa troca permite ao consultor identificar, analisar e encontrar as devidas soluções para eventuais problemas.

## **2.1 Os programas de treinamento e desenvolvimento nas franquias e a melhoraria no processo de avaliação**

A constante atualização e qualificação dos profissionais se tornaram requisitos obrigatórios no mercado atual, que se encontra cada vez mais competitivo. Com isso, o treinamento e desenvolvimento de pessoas é hoje um dos fatores primordiais para o sucesso de uma organização.

Segundo Chiavenato (2006), ambas as vertentes – treinamento e desenvolvimento – integram o processo de aprendizagem e viabilizam a assimilação de informações, novas habilidades, comportamentos e atitudes necessárias para a contínua adequação do colaborador à empresa.

O treinamento e desenvolvimento de pessoas têm sido muito procurado como uma ferramenta que garante a competitividade no mercado atual. Esse conjunto de ações ajuda a capacitar e a reter os profissionais de acordo com as tendências atuais, ao mesmo tempo em que alinham as atividades desempenhadas por eles aos objetivos da organização. Como resultado, há melhorias significativas na qualidade do trabalho.

Saber se relacionar em equipe é uma habilidade que deve ser estimulada para os colaboradores realizarem um bom trabalho, construindo ainda o clima organizacional, gerando a fidelização de clientes e estabelecendo ótimas parcerias.

De acordo com a Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg, fatores que ajudam na satisfação no trabalho incluem:

- Crescimento pessoal;
- Reconhecimento; e
- Realização.

Programas de T&D se tornaram uma diferencial chave em companhias competindo por talentos. Eles cumprem um papel ativo em engajar, motivar, reter e empoderar seus melhores talentos.

Neste sentido, uma das estratégias mais eficazes é o investimento no treinamento da equipe. Porém, para que seja realmente efetivo, é fundamental elaborar um planejamento completo, baseado nas reais necessidades da empresa e na análise de perfil de cada profissional.

Desta forma, é possível identificar aptidões, características pessoais e limitações que servem para a definição de um plano de desenvolvimento individual, visando potencializar habilidades e corrigir fraquezas de acordo com os conceitos de gestão por competências.



De acordo com Marras (2011), o processo de treinamento utilizado nas organizações respeita quatro etapas, que estão especificadas a seguir:

- Levantamento das necessidades de treinamento (LNT);
- Programação;
- Implementação e execução; e
- Avaliação dos resultados.

Essas etapas, quando seguidas eficientemente e eficazmente, podem atrair inúmeros benefícios para a organização. Todo o processo de treinamento resulta em fatores que aperfeiçoam as competências e habilidades dos indivíduos e conseqüentemente atrai sucesso e desenvolvimento para a organização.

O planejamento de treinamento direcionado às competências produz efeitos muito positivos. Porém, é preciso considerar também uma série de fatores relacionados às demandas da organização, como a chegada de novas tecnologias, operações e processos críticos, lacunas ou monopólios internos de conhecimento, reciclagens sobre normas técnicas e mudanças nas legislações. Todas essas questões interferem diretamente na competitividade do negócio a curto, médio e longo prazos.

Por isso, é essencial contar com equipes treinadas e capacitadas. Mas vale lembrar que os programas de treinamento e desenvolvimento servem também para adequar as equipes a cultura corporativa, para retificar atitudes, padronizar procedimentos, além de otimizar processos e reduzir custos.

## **2.2 Programas sociais e ambientais mais eficazes e a oportunidade de participação**

Programas que buscam , participação de todos tanto na prática tanto nos processos de decisões assim enfatizando que os funcionários são parte importante do processo , pois este é um grande desafio da atualidade , englobar a todos os funcionários em programas ambientais uma vez que eles só recebem ordens , não tem participação, não tem a oportunidade de expressar ideias e opiniões aspectos que acabam desmotivando os mesmos a participarem de programas do tipo e se participam , não o fazem por prazer ou vontade própria e sim por obrigação .

Cuidar do meio ambiente, conservando e preservando-o, é um compromisso que todas as organizações, porque eleva a qualidade de vida por todos aqueles que habitam o espaço global, e as organizações estão buscando incorporar nas suas práticas os princípios do desenvolvimento sustentável.

Não obstante, a sustentabilidade como política socioambiental vem sendo

entendida como estratégia necessária para o desenvolvimento possível de promover a integração dos sistemas orgânicos sociais necessários ao progresso mais justo, ou seja, a expansão orientada pela contínua integração das condicionantes: política, social, econômica, ambiental e cultural. Assim, importância da sustentabilidade é inquestionável no mundo atual, e um crescente movimento mundial se redimensiona em torno do tema de forma a prover uma maior conscientização sobre sua relevância, promovendo a responsabilidade socioambiental de forma a contribuir para um mundo melhor para todos e que haverá um futuro próspero para as gerações vindouras (MARUJO, 2016; 2015).

### **2.3 Eficácia de um recrutamento e seleção bem desenvolvido**

Recrutamento, processo de atrair pessoas a fim de obter informações sobre cada uma delas para alinhar seu perfil com a estratégia e cultura organizacional da empresa que busca recursos humanos e suprir uma ou mais vagas em aberto de um determinado cargo e é um dos pontos chave para se obter excelência na gestão com pessoas. Para Chiavenato (2009, p. 68), o “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização”.

A eficácia no recrutamento traduz em baixo índice de absenteísmo, maior produtividade e diminuição nos conflitos, mas para se conseguir esse resultado, deve-se atentar a cada fase do recrutamento, verificar qual a real necessidade da empresa em contratar e iniciar o planejamento para seguir com o processo.

Uma pesquisa interna deve ser realizada para conseguir informações em relação à vaga em aberto. A fonte de divulgação para suprir a vaga será escolhida conforme a complexidade do cargo em aberto. Após a divulgação da vaga, inicia-se a coleta de dados através da triagem dos currículos. Nesse momento, a análise deve ser minuciosa e será feita focando nos pontos fundamentais que a vaga em aberto exige.

A empresa utiliza técnica de recrutamento misto, tanto interno quanto externo. No interno utilizam o e-mail corporativo e os murais espalhados pelas dependências do prédio. Esse método, devido ao custo baixo, é bem atrativo, motiva os colaboradores por mostrar que a empresa usufrui de seu próprio quadro de funcionários para suprir vagas em aberto, podendo ser aproveitado em outro departamento, ser promovido e até ser promovido com transferência.

Segundo Chiavenato (2009, p. 79), “o recrutamento é interno quando a empresa procura preencher determinada vaga ou oportunidade” por meio de remanejamento de seus próprios funcionários que são promovidos (movimentação vertical) ou transferidos



(movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal).

O recrutamento interno também tem suas desvantagens, a falta de renovação da equipe e diminuição no comprometimento são algumas delas. Para o método externo, utiliza-se as seguintes técnicas:

- Website da empresa; Promoção Movimentação Vertical Transferência com promoção Movimentação diagonal Posição atual do candidato interno Transferência Movimentação horizontal ou lateral;

- Internet (sites especializados)/ Recrutamento virtual;
- Apresentação de candidatos por indicação de colaboradores;
- Banco de dados de candidatos mantido na empresa; e
- Redes sociais.

Nesse caso, são recrutados após a identificação da necessidade colocada pelo gestor de determinado departamento, faz-se a triagem dos currículos e são convidados a participar de entrevista com o colaborador do RH e depois com o gestor responsável por ter solicitado a vaga.

Já o recrutamento externo tem a vantagem de trazer pessoas mais motivadas, promove a competitividade na empresa, traz novos conhecimentos que já foram aplicados em outras organizações. Como desvantagem, o risco de não ser assertivo na contratação, processo mais lento, gera um custo maior que o recrutamento interno. Alguns pontos e contrapontos do recrutamento externo são:

- Renovação de ideias para a organização.
- Maior investimento no processo seletivo e maior morosidade em relação ao recrutamento interno.
- Inovação da composição das equipes de trabalho.
- Se há, dentro da organização, profissionais com competência para assumir a vaga em aberto, mas, ainda sim, a empresa opta pelo recrutamento externo, o que pode ocorrer é grande frustração e sentimento de desvalorização de potencial humano na organização. Frustração e insatisfação provocam prejuízos no clima organização.
- Atualização no estilo e na tendência de mercado.
- Requer tempo de adaptação do novo colaborador.
- Maior universo de candidatos, possibilitando mais opções de escolha.
- Os candidatos externos são desconhecidos, e a empresa contratante pode não dispor de meios para verificar e confirmar a exatidão das informações.
- Oportunidade de ampliar os requisitos a serem exigidos dos candidatos.

- Os colaboradores podem perceber o recrutamento externo como uma política de deslealdade da organização para com o seu pessoal.

No dia a dia da empresa pesquisada, investem muito tempo na orientação das equipes, implantando a semente da cultura organizacional que querem fazer prevalecer na empresa. Um dos maiores desafios é atrair talentos e motivá-los a dedicar-se intensamente e permanecer na empresa com seu crescimento. O sonho de ver uma ideia tornar-se realidade da qual eles fazem parte, crescer com a empresa e possivelmente tornar-se sócio um dia é o grande motivador usado pelos empreendedores para conquistar e manter suas equipes.

Por isso a importância de que cada franquia tenha sua estratégia de R&S (Recrutamento e Seleção) específica, pois cada uma sabe da sua necessidade de pessoal e talvez o método de R&S utilizado para captar pessoas para determinada vaga em uma franquia, não seja interessante para outra.

De acordo com Chiavenato (2014), o processo de R&S constitui um conjunto de atividades desenhadas para atrair candidatos qualificados para uma organização. Ainda segundo o autor, é um processo que visa gerar um conjunto de candidatos para um cargo específico. Ele deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-lo. E o mercado no qual a organização busca seus candidatos para prover as vagas pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos. (CHIAVENATO, 2014).

## **2.4 Plano de cargos e salários: fator de motivação, satisfação, atração e retenção de pessoas**

Observa-se que motivação tem um grande relacionamento com remuneração, ainda mais quando se trata de uma pessoa competente. É um ciclo que parece até normal, a pessoa é valorizada pelo comprometimento da mesma para com a empresa a qual presta serviço. É bom enfatizar que salário não é um gasto da empresa e sim um investimento.

A motivação é caracteristicamente um fator de ordem interna que condiciona os motivos de cada um, fazendo com que o que motiva algumas pessoas não necessariamente motive outras a realizarem determinadas tarefas, refletindo diferenças individuais.

Assim, utilizar o salário no processo de motivação é possível através da interação dele com os fatores cognitivos do indivíduo, portanto seria preciso entender os valores da pessoa, o contexto em que ocorre a situação e, a partir destas considerações, verificar

como o salário pode contribuir para a criação de ambiente motivador (FERREIRA, 2006).

Chiavenato (2014) afirma, que o salário representa ao mesmo tempo, um custo e um investimento. Custo, porque o salário se reflete no custo também do produto ou do serviço final. E Investimento porque representa a aplicação de dinheiro em um fator de produção (o trabalho) como uma tentativa de conseguir um retorno maior a curto ou médio prazo.

Planos de Cargos e Salários (PCS), são primordiais para áreas de recursos humanos. Esse recurso, que por enquanto é apenas utilizado por grandes corporações, faz com que tenha impacto extremamente positivo na retenção de talentos, já que o PCS proporciona equiparação salarial tanto externa quanto internamente, o que no mercado de trabalho se tornou uma necessidade crucial. Hoje, quem oferece salários abaixo ou mesmo acima de seu ramo de atuação terá problemas.

Em um PCS, os cargos devem estar alinhados às funções e os salários, segundo o grau de importância de cada cargo, que é utilizado para indicar o conjunto de tarefas desenvolvidas pelos colaboradores, como exemplo: cargos de estagiários, assessor, analista, gerente, diretor, entre outros. Cada um desses deve ter bem desenhado suas obrigações e competências.

Conforme Pontes (2005), planos adequados de gestão de recursos humanos fazem com que a organização possua um ambiente motivador, com pessoas integradas e proativas e que a principal ferramenta para que isso ocorra é o plano de cargos e salários, pois sem este dificilmente os demais planos da empresa funcionariam. Vizioli (2010) destaca algumas vantagens do PCS: deixar claro aos colaboradores os critérios de promoção e reajuste, ajudar a organização a se planejar, conhecer seu quadro funcional e definir para onde pode se expandir.

O autor citado acima pontua que o PCS tem muitos objetivos a alcançar, tanto para a empresa quanto para o profissional e um deles é motivar os funcionários: quando o colaborador percebe que contribuindo para alcançar as metas e objetivos organizacionais, será recompensado de forma adequada.

### **3 Análise e discussão de resultados**

A empresa foi escolhida através de um consenso no grupo de pesquisadores, onde primeiro foi feita uma visita de reconhecimento para marcação da entrevista. Na entrevista realizada foi utilizado um questionário estruturado que continha 23 que foram elaboradas em sala pelo professor e pelos alunos da Faculdade Cesgranrio, o questionário continha questões sobre R&S (Recrutamento e Seleção), SQSMS (Saúde,

Qualidade, Segurança, Meio ambiente e Sustentabilidade), PCS (Plano de Cargos e Salário) e T&D (Treinamento e Desenvolvimento).

No dia da entrevista a dupla compareceu no local um integrante fez a parte da entrevista com o dono do restaurante, e a outra pessoa ficou conversando com os funcionários para adquirir informações que poderia ser ocultadas e ficou observando a rotina do estabelecimento, depois dessa parte de entrevista, o dono do local se colocou à disposição do grupo para qualquer dúvida.

Após a análise dos dados observamos que a empresa utiliza um modelo de gestão centralizado, porém não consegue utilizar o mesmo padrão nas franquias, dificultando assim a aplicação e a padronização dos processos de gestão nas franquias e buscamos estudar Como um departamento centralizado de recursos humanos pode atuar para atender todas as franquias de uma empresa especializada em serviços de restaurante?

Chiavenato (2000) expõe a existência de dois modelos, o centralizado e o descentralizado. O modelo centralizado é caracterizado pelo incentivo à especialização dos profissionais de RH, pela delimitação perfeita da área de RH e pela elevada integração interdepartamental. Enquanto o segundo modelo, descentraliza as ações e decisões para os gerentes de linha, adequa as práticas de RH às diferenças individuais das pessoas e torna o órgão de RH consultor interno dos gerentes de linha, com foco no cliente interno.

A empresa possui 28 franquias, o dono é o mesmo só mudam os sócios, e logo o Recursos Humanos (RH) é um só que fica na sede. Esse RH faz a distribuição para as demais franquias em alguns casos e como as franquias são próximas, quando há um processo seletivo vai um representante do RH aplicar o processo. Porém não é uma rotina estruturada.

Quando a necessidade de contratar novo funcionário para as franquias eles utilizam um modelo de T&D que já é utilizado pela sede ou escolhem algum, uma pessoa geralmente o gerente que aplica o processo e seleciona o candidato, porém esse funcionário que faz a seleção não tem nenhuma formação de recursos humanos e muitas vezes nem conhecimento, situação que acaba defasando o processo alcança cargos superiores ou quando a empresa lança produtos novos.

O processo de treinamento é bem padrão, porém sua aplicação é um pouco defasada seguindo a mesma linha do processo de R&S, ele é aplicado por gerentes que não possuem muita qualificação para aplicar esse conteúdo, porém como ele conhece bem o trabalho torna um pouco mais fácil esse processo, a empresa também não tem um programa de desenvolvimento o funcionário recebe um treinamento de uma

semana quando entra na empresa.

Quanto ao plano de cargos e salário é o mesmo para todas as franquias, porém algumas adotam o sistema de remuneração variável, outras por terem turnos de trabalhos diferentes pagam adicional noturno, a remuneração fixa é a mesma para todas as franquias, a empresa possui um plano de carreira e que também se aplica à sede e franquias.

Os programas de SQSMS também seguem o mesmo padrão, porém programas de responsabilidade socioambiental não tem muito a participação efetiva dos níveis mais baixos uma vez que há uma grande rotatividade e a participação dos mesmos é singela.

#### **4 Considerações finais**

Através das pesquisas e entrevistas realizadas no Restaurante Mix tape, foi possível constatar que seus processos de gestão de pessoas apresentam características que demonstram, dentre outros aspectos, mais aproximação do RH, uma maior divulgação do PCS e alinhamento com os colaboradores.

Exemplificam esta constatação: o elevado grau de simplicidade e defasagem das técnicas de recrutamento e seleção utilizadas, a oferta de treinamentos e desenvolvimento sem um prévio planejamento, a ineficiência no processo de monitoramento e a falta de necessidades de novas ações sobre saúde, qualidade, segurança, meio ambiente e sustentabilidade (SQSMS). a existência de um plano efetivo de cargos e salários, porém pouco divulgado.

Portanto, acredita-se que a organização deve se comprometer, juntamente, com seus colaboradores em buscar a melhoria contínua em relação ao sistema de gestão de recursos humanos.

Por fim, os esforços devem ser orientados para ações de prevenção, buscando e compartilhando as melhores práticas a fim de utilizá-las de forma mais efetiva para que o aprendizado passe a ser um aliado necessário para o seu desenvolvimento sustentável.

#### **5 Recomendações**

O cuidado com as competências existentes na organização pode garantir que elas sejam vistas em sua totalidade e se utilizada na prática de melhoria contínua favorecerá o aperfeiçoamento autossustentável e continuado dos processos de gestão.

Sendo assim, através desta percepção sugerimos que possam, possivelmente, serem pensadas as seguintes condições:

- Apoio a Projetos Sociais visando expandir a popularidade e o conhecimento



da organização;

- Foco na gestão de treinamento de desenvolvimento do colaborado.
- Cursos / palestras sobre Gestão de Competências;
- O conhecimento de normas de qualidade, ambiental, segurança, saúde e sustentabilidade.
- Maior divulgação no processo de PCS, utilizando recursos já existentes na empresa ex: intranet.
- Reformulação do plano de cargos e salários levando em consideração as atribuições de cada cargo.

## Referências

CHIAVENATO, I. Administração geral e pública. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, I. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, I. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, I. Teoria geral da administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ELKINGTON, J. Sustentabilidade: canibais com garfo e faca: como as empresas podem implementar programas de voluntariado. São Paulo: Instituto Ethos, 1994.

FERREIRA, A. Fatores de motivação no trabalho: o que pensam os líderes. Orientadora: Ana Alice Vilas Boas. 2006. 62 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios) – Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2006.

FERREIRA, A.; VILAS BOAS, A. A. Gestão de pessoas: volume II. Rio de Janeiro: Cederj, 2008.

FLICK, U. Uma introdução à pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2004.

GIL, A. C. Administração de recursos humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. Fundamentos de metodologia. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Futura, 2011.

MARUJO, M. P. Estratégia sustentável: uma necessidade na contemporaneidade. São Paulo: PerSe, 2015.

MARUJO, M. P. Gestão sustentável: condição essencial e possível. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: PerSe, 2016.

MARUJO, M. P. (org.). Recursos humanos: consultoria. Rio de Janeiro: Faculdade Cesgranrio, 2018.

PONTES, B. R. Administração de cargos e salários. 11. ed. São Paulo: LTR, 2005.

VIZIOLI, M. (org.). Administração de recursos humanos. São Paulo: Pearson, 2010.



---

### Informações dos autores

**Marcelo do Amaral Marques:** Graduado em Gestão de Recursos Humanos, Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.  
Contato: celotchelo@gmail.com

**Fernanda Ahmed Durante:** Graduada em Gestão de Recursos Humanos, Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.  
Contato: thamyresdickman1@gmail.com