

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Diagnostico da área de gestão de pessoas do Grupo QG: um estudo de caso IAGNOSIS  
Diagnostico f the people management area of the QG Group: a case**

**Linha de Pesquisa: Gestão Estratégica**

Heloísa Hernandez Vasconcellos  
Prof<sup>ª</sup>. Dra. Tereza Cristina Pinheiro de Lima  
Prof<sup>º</sup>. Avelino Correa  
Prof<sup>º</sup>. Marcos de Freitas Pintaud

**RESUMO**

O estudo tem como objetivo realizar um diagnóstico da área de Gestão de Pessoas na empresa QG Jeitinho Caseiro, uma indústria alimentícia, levantando dados da indústria. A pesquisa tem como foco a abordagem de questões relacionadas à estrutura do departamento de Recursos Humanos, processos já implementados, forças e fraquezas dos subsistemas de RH, desafios atuais em relação à gestão de pessoas, projetos futuros para a área de RH e o relacionamento com os franqueados. Metodologicamente foi realizada a revisão teórica e uma pesquisa exploratória descritiva e de campo com entrevistas gravadas e transcritas, com a diretoria e a gerência de pessoas. Os resultados indicam que a gestora destacou a importância do RH para o bem-estar dos colaboradores e responsabilidade social, criar um ambiente acolhedor, compromisso com o bem-estar. A integração, treinamento e desenvolvimento contínuo refletem cuidado com o aprimoramento dos funcionários. O recrutamento personalizado, remuneração flexível e atenção à higiene revelam adaptabilidade e compromisso com a qualidade e por fim, conscientização dos desafios na contratação e retenção, junto com projetos futuros, evidenciam uma visão de longo prazo e compromisso com parcerias sólidas.

**PALAVRAS CHAVES**

Gestão de Pessoas. Diagnóstico. Subsistemas de Recursos Humanos.

**ABSTRACT**

The objective of the study is to carry out a diagnosis of the People Management area at the company QG Jeitinho Caseiro, a food industry. The research addresses issues related to the structure of the Human Resources department, processes already implemented, strengths and weaknesses of the HR subsystems, current challenges in relation to people management, future projects for the HR area and the relationship with franchisees. Methodologically, a theoretical review and exploratory descriptive and field research were carried out with recorded and transcribed interviews with the board and people management. The results indicate that the manager highlighted the importance of HR for the well-being of employees and social responsibility. The emphasis on creating a welcoming environment and adaptability at different levels demonstrates commitment. Integration, training and continuous development reflect care for employee improvement. Personalized recruitment, flexible remuneration and attention to hygiene reveal adaptability and commitment to quality. Awareness of challenges in hiring and retention, along with future projects, demonstrate a long-term vision and commitment to solid partnerships.

**KEYWORDS**

Human Resource Management. Diagnosis. Human Resources Subsystems.

**INTRODUÇÃO**

Em seu conceito, Gestão de Pessoas é definida por um conjunto de atitudes necessárias para auxiliar uma empresa a ser gerenciada, tendo como foco o relacionamento com as pessoas. Na atual situação, a gestão de pessoas torna-se cada vez mais necessária e como assessoria organizar, situar e coletar informações para auxílio do profissional das outras áreas. Importante se faz saber a diferença entre cada indivíduo, de acordo com a sua história, como lida no dia a dia, sua personalidade, perfil de competências, propósitos pessoais e profissionais pois, todos se diferem entre si, não existindo uma fórmula padronizada para todos os funcionários de uma empresa. Importante salientar que com esse olhar, torna-se necessário ver o funcionário como ser humano que em um contexto profissional realiza-se e atende aos propósitos organizacionais. (RIBEIRO et al., 2017)

Importante afirmar que a Gestão de Pessoas, segundo Gil (2013, p. 17), “é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Assim, o estudo justifica-se pela importância de compreender a partir de um diagnóstico as oportunidades e ameaças, forças e fraquezas da área de recursos humanos e as conquistas e desafios no ambiente interno da empresa QG Jeitinho Caseiro, indústria alimentícia.

As estratégias de recursos humanos devem estar vinculadas às estratégias organizacionais para que, ao mesmo tempo em que traz pessoas para a empresa realiza-se processos conduzindo-as, remunerando-as, desenvolvendo-as, mantendo-as e monitorando-as, caracterizando assim, um olhar macro nos objetivos organizacionais, visão de mercado, olhar estratégico, tático e operacional na busca de uma melhoria contínua do potencial humano. (GONÇALVES et al., 2014)

O objetivo geral desta pesquisa é realizar o diagnóstico da área de gestão de pessoas da empresa QG Jeitinho Caseiro e propor ações de melhorias.

Como objetivos específicos pretende-se levantar os dados da empresa QG Jeitinho caseiro e de sua área de gestão de pessoas com todos os subsistemas de recursos humanos; realizar o diagnóstico da área de gestão de pessoas junto aos gestores levantando oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos da empresa e de seus subsistemas de recursos humanos; parametrizar os aspectos pontos positivos e negativos do diagnóstico da área de pessoas e propor ações de melhoria, com a finalidade de contribuir com a área de gestão de pessoas.

A problematização que orienta o presente estudo está alicerçada nas seguintes questões: como está estruturada a área de recursos humanos no grupo QG? Quais os processos de RH já estão implantados? Como está estruturado cada um dos subsistemas e quais são suas forças e fraquezas? Quais os maiores desafios e dificuldades da empresa em relação ao RH atualmente? Quais os projetos futuros da empresa para a área de RH? Como é o relacionamento com os franqueados? Quais as ações são realizadas pelo RH do Grupo para os franqueados? Como pode ser avaliada a Gestão de RH do Grupo QG?

O estudo apresenta num primeiro momento, a fundamentação teórica seguido pela metodologia e os resultados a partir da pesquisa realizada com devolução ao grupo diretivo da empresa.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **Gestão Estratégica de Pessoas**

Estudos e pesquisas realizados sintetizam o caminho histórico da área de recursos humanos com o movimento da Administração Científica, que teve lugar por volta de 1930, foi seguido pela teoria das relações humanas. Essa teoria surgiu da necessidade de comprovar que os índices de produtividade e os resultados obtidos nas organizações eram influenciados pelas condições de trabalho a que os trabalhadores eram expostos, como iluminação, calor, exposição

a riscos e fatores psicológicos. A partir da Segunda Guerra Mundial, na década de 1940, a administração de pessoal começou a se preocupar cada vez mais com as condições de trabalho e com os benefícios oferecidos aos funcionários. Essa mudança refletiu uma compreensão crescente de que o bem-estar dos trabalhadores e o ambiente de trabalho adequado poderiam impactar positivamente a produtividade e o desempenho organizacional. Nesse contexto, a administração de pessoal passou a adotar abordagens mais humanizadas, levando em consideração as necessidades e os aspectos psicológicos dos funcionários. Isso resultou em maior atenção às questões de saúde e segurança no trabalho, programas de bem-estar, benefícios sociais e melhoria do ambiente de trabalho como um todo (qualidade). Essa evolução da administração de pessoal continuou ao longo das décadas seguintes, culminando em abordagens mais abrangentes, como a gestão de recursos humanos e a gestão estratégica de pessoas, que reconhecem a importância fundamental dos colaboradores para o sucesso das organizações. (GIL, 2013)

A Gestão de Pessoas é uma área de extrema importância dentro da empresa, pois ela tem como função gerir, instruir, ajudar e lidar com os funcionários e com os consumidores também. Apesar de fazer parte dos Recursos Humanos, a Gestão de Pessoas tem suas diferenças, como o foco no engajamento do colaborador, enquanto os Recursos Humanos estão focados em estratégias.

Essa área vem mudando a cada dia mais. De acordo com Ribeiro (2017), o profissional de Recursos Humanos pode aplicar e gerenciar o processo de avaliação de perfil de funcionários e candidatos, de acordo com as necessidades específicas da organização. Por esse motivo, o encarregado participa sempre das atividades mais importantes e relevantes da empresa, para que possa demonstrar liderança e força para sua equipe e demais funcionários. Isso traz resultados positivos, como a competitividade saudável, uma imagem boa no mercado, sobrevivência e redução de custos, por exemplo.

A Gestão de Pessoas tem como objetivo planejar de curto a longo prazo as necessidades dos funcionários, para que atenda às necessidades da empresa e motive os colaboradores, manter uma estrutura saudável e um bom ambiente de trabalho, prover qualificação, dar uma boa remuneração condizente às funções. Essa área engloba diversos segmentos, como recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, planejamento de carreira, treinamento de pessoal, medicina do trabalho e benefícios.

É de extrema importância que haja sempre treinamentos que visem desenvolver a carreira do profissional, até porque traz um ponto positivo a empresa, como a retenção de talentos, em caso de necessidade de recrutamento, esse recrutamento poderá ser interno, que dará engajamento a competitividade saudável, remuneração maior, menor gastos com empresas de recrutamento e mais facilidade de adaptação do funcionário na nova função.

Os estudos desenvolvidos por Chiavenato (2020), a Gestão de Pessoas é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes. Isso ocorre pois, é necessário sempre pensar no futuro, não apenas focar no presente do funcionário e da empresa, entra nas questões de onde quero chegar, como vou chegar, o que eu preciso para chegar. Além disso, é importante que sempre tenham líderes disponíveis e dispostos a ajudar e tirar possíveis dúvidas dos empregados e colegas, pois assim a organização obtém sucesso, com um o processo contínuo.

É importante deixar claro que, uma empresa não conseguiria sobreviver sem a parte de administração do pessoal, pois uma empresa não funciona só com dinheiro ou máquinas. Por mais que a tecnologia avance, ainda sim será necessário ter pessoas atuando internamente e quando se trata de pessoas diferentes, é considerável deixar esclarecido que todos são

diferentes, com sentimentos, culturas, problemas e que isso deve ser analisado por um profissional da organização.

Um profissional de Recursos Humanos ou de Gestão de Pessoas, deve sempre ser considerado uma pessoa líder e inspiradora aos demais funcionários, pois ele serve como um intermediador entre a empresa e o trabalhador, para resolução de conflitos, humanização do trabalho, facilidade na comunicação.

Segundo Lacombe (2017), a maior percepção pessoal tem a ver com os nossos valores arraigados e referências que temos, para saber interpretar críticas, comentários, avaliações, para aceitação ou reprovação de coisas que são ditas. Logo, muitos apontam que a maior deficiência dentro de uma empresa é a comunicação.

França e Leite (2007), falam sobre a linguagem assertiva, que se mostra ser a mais importante por ser transmitida de forma clara e sem dúvidas ao receptor. Além de possuímos a linguagem falada, também nos expressamos através de nossa linguagem corporal. Muitas vezes há o julgamento de ser uma pessoa agressiva ou uma pessoa metida, dada as feições e os gestos feitos. A linguagem corporal é tão importante, que é transmitida até pelo olhar e pelo semblante.

### **Subsistemas de Gestão de Pessoas**

Chiavenato (2020), fala que o processo do subsistema atua com atividades sobre suprimento de recursos humanos as empresas. Os processos envolvem toda a gestão de pessoas, como recrutamento, seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento, remuneração, higiene e segurança, qualidade de vida, clima organizacional, dentre outros.

Os subsistemas de gestão de pessoas são áreas ou processos dentro da função de recursos humanos de uma organização. Eles abrangem atividades como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e benefícios, gestão do desempenho, planejamento de sucessão e gestão da diversidade e inclusão. Esses subsistemas desempenham um papel fundamental na gestão eficaz dos recursos humanos e contribuem para o sucesso da organização. Para Holanda (2006, p. 31):

A Gestão de Competências pode ser definida como um processo fundamentado em três pilares básicos: atração, manutenção e aperfeiçoamento constante dos profissionais, influenciando os resultados da empresa de forma positiva. A ideia é mapear as competências necessárias para implantar a estratégia da empresa e, a partir daí, selecionar ou capacitar os profissionais sob esse enfoque, para que eles possam aplicar suas habilidades da melhor maneira possível, no sentido de alcançar os objetivos propostos.

Cada subsistema desempenha um papel específico e crucial na gestão eficaz dos recursos humanos. O recrutamento e seleção envolve a identificação e contratação dos candidatos mais qualificados. O treinamento e desenvolvimento visam aprimorar as habilidades e competências dos colaboradores. A avaliação de desempenho permite a avaliação sistemática dos resultados alcançados. A remuneração e benefícios envolvem a definição de políticas e práticas relacionadas à compensação dos funcionários. A gestão do desempenho busca melhorar o rendimento dos colaboradores por meio de metas claras e feedback constante. O planejamento de sucessão visa identificar talentos internos para posições-chave. E a gestão da diversidade e inclusão busca promover igualdade de oportunidades e um ambiente de trabalho acolhedor. Todos esses subsistemas trabalham em conjunto para garantir o sucesso e o crescimento sustentável da organização, ao mesmo tempo em que valorizam e desenvolvem o potencial humano. Os estudos revelam que:

A escolha de pessoas para trabalhar em uma organização representa um papel estratégico. Para obter vantagem competitiva e mantê-la, cada empresa traça suas estratégias e gerência as fontes que lhe dão origem. Entre essas fontes, destaca-se a capacidade das pessoas, que será transformada em trabalho e, assim, em algum tipo de produto. (HANASHIRO et al., 2007, p.113).

## **Recrutamento e Seleção**

O recrutamento e seleção de pessoal nada mais é do que a atração de pessoas para uma determinada vaga no mercado de trabalho. Para Ribeiro (2005), o recrutamento é um trabalho de pesquisa que oferece à organização dados sobre os candidatos a serem selecionados, sendo essa a etapa inicial do processo de contratação de um funcionário.

Já a seleção por sua vez, pode ser caracterizada como seleção interna, externa ou mista. Existem vários motivos para abrir uma vaga em uma empresa, seja esse motivo a aposentadoria de um funcionário ou a promoção de outro, portanto se faz necessário analisar os perfis que já se tem dentro da organização, para ver o que ao final se tornará mais rentável e lucrativo à companhia.

O processo de recrutamento tem como objetivo atrair pessoas para trabalhar na organização é um processo contínuo, que pode ocorrer mesmo quando não há vagas na empresa (ELGENNENI, 2009). Nos supracitados casos exigem vantagens, sendo a do recrutamento interno o estímulo a competição interna, facilidade em se relacionar, menos gasto com anúncio, empresa de recrutamento e treinamento de pessoal. As vantagens do recrutamento externo são o aumento do nível de conhecimento, novo ponto de vista acerca de situações diferentes, um líder com novas habilidades. As desvantagens do recrutamento externo são a dificuldade de adaptação, gasto financeiro de treinamento, gasto de tempo para planejamento e ajustamento. O recrutamento misto é a junção de um recrutamento interno, por exemplo quando há a promoção de um funcionário na empresa e a sua antiga vaga fica à disposição, sua vantagem é a flexibilidade estratégica.

## **Treinamento e Desenvolvimento**

O treinamento e desenvolvimento de pessoal dentro de uma empresa diz respeito a capacitação da mão-de-obra, onde é visado a melhoria da perspectiva pessoal e profissional do funcionário, a fim de obter melhores resultados em uma questão de curto ou longo prazo. Segundo Fernandes (2011, p. 2) “[...] o treinamento é apresentado como o mais importante fator crítico de sucesso”. Isso ocorre devido o treinamento ser o fator de capacitação obrigatório para que o empregado consiga realizar suas funções dentro da empresa. Mas somente focar no treinamento não é suficiente, uma vez que a qualidade de vida vem sendo cada dia mais discutida. Como resultado, as empresas junto ao treinamento também oferecem dinâmicas para que os funcionários possam se conhecer, assim como fazerem network e buscar até mesmo soluções para problemas dentro da empresa.

Com o passar dos anos foi aumentando a necessidade de uma melhora na qualidade de recursos humanos e suas ferramentas, uma vez que todo o processo de seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal era engessado. Importante ressaltar que:

No sistema de Treinamento e Desenvolvimento, é notável que a sua abordagem e aplicabilidade induza o capital humano a ter satisfação com a empresa e a sua qualidade de vida no trabalho, sem que precise abrir mão do tempo despendido com sua vida social e familiar, além de perceber que seu tempo profissional é efetivamente proveitoso. (MARCHI et. Al, 2013, p. 35)

Quando essas técnicas passaram a ser implementadas, as organizações passaram a ter maiores produções, maiores lucros e por fim, funcionários mais empenhados a exercerem seu trabalho de forma correta, com uma diminuição de problemas como *Burnout*. Para Pereira (2014), existe diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoal, mesmo que os métodos possam se assimilarem, a sua perspectiva referente ao tempo se difere. O treinamento tem como meta o presente, enquanto o desenvolvimento de pessoal já se refere ao que chamamos de plano de carreira, uma vez que sua visão é para as posições a serem ocupadas na empresa, futuramente.

### **Remuneração, Cargos e Salários e Plano de Carreira**

A remuneração de cargos e plano de carreira é um estudo projetado a partir das necessidades da empresa, onde deve ser posto em uma balança a expectativa do funcionário, mas também a possibilidade de a empresa arcar com este custo, portanto ao falar em remuneração, salários, plano de carreira e cargos é importante abordar também o planejamento de controle orçamentário. De acordo com Costa (2008), falar em retenção de talentos é falar em valorização, reconhecimento, alcance de objetivos, em “estratégia de sucesso dos novos tempos”, em manter o mais importante cliente: o colaborador interno.

Os estudos realizados por Pontes (2021, p. 43) “a eficiência de um sistema de avaliação de cargos e administração de salários repousa no desenvolvimento aprimorado da descrição e especificação de cargos”, ou seja, quando fazemos uma avaliação para remuneração de cada cargo, devemos como administradores formar uma base forte para ter coerência ao aplicar os salários devidos aos cargos.

Dentro da divisão de cargos, é traçado o plano de carreira, onde se deve ter em mente que as especificações de cargo se dividem em quatro partes, sendo elas a área mental, de responsabilidades, a física e a de condições de trabalho. É a partir dessa noção então que se tem a definição dos termos e a ligação as tarefas que devem ser elaboradas e executadas. Como assegura Furbino (2008), o plano de carreira não somente traz benefícios aos empregados, mas também para a organização como um todo, uma vez que o plano influencia o desenvolvimento pessoal, gerando uma competitividade interna positiva, que aumenta a motivação dos funcionários, desenvolvendo assim a estrutura organizacional.

Lico (2011) cita alguns aspectos que influenciam os talentos na decisão de deixarem a empresa, tais como falta de perspectiva de crescimento profissional, clima organizacional contaminado e difícil de mudar; remuneração não é compatível com as atividades e o mercado; colaboradores não recebem feedback adequado, nem orientação coerente; ferramentas e processos são inadequados; lideranças não exercem seu papel; falta de capacitação técnica e comportamental, dentre outros.

### **Avaliação de Desempenho e Potencial**

A ação de avaliar leva o ser humano a enfrentar um paradoxo entre a eterna busca pela evolução e necessidade de mudar bem como pela dificuldade de aceitar críticas e navegar com tranquilidade em meio as mudanças (GRAMIGNA, 2007). Neste contexto as organizações atuais têm como grande desafio a constante adaptação do seu ambiente interno em detrimento das mudanças do macroambiente, ambiente externo.

Com base nisso avaliar pessoas é medir se o que foi traçado foi alcançado e se não porque, permitindo assim a avaliação de desempenho dos funcionários possibilitando ainda, fornece uma apreciação sobre pontos fortes e fracos, análise de potencialidades e aprimoramento das performances dos funcionários (PEREIRA, 2014). Permite ainda, identificar os funcionários que precisam de treinamentos, incentivos, promoções, e outras ações

que permitam a constante melhoria de relacionamento do indivíduo com suas tarefas, com o grupo, na relação com os gestores e conseqüentemente, com a empresa e o mercado.

Na verdade, o maior desafio não é dar uma retroalimentação a desempenho positivas, mas sim das negativas, onde exige do supervisor uma comunicação franca com o avaliado para levantar as possíveis causas do fraco desempenho e traçar com ele soluções para melhoria bem como prazos para poder alcançá-los. O desempenho pode ser medido basicamente por meio da produção – pelas informações do volume de vendas, unidades produzidas e lucro. (FRANÇA, 2011).

Segundo pesquisas realizadas, para que isto ocorra de forma efetiva há sete passos essenciais para a construção de uma avaliação de desempenho que seriam a definição dos objetivos, por meio da identificação do grau de adequação das pessoas a suas funções; o fornecimento do feedback aos funcionários; a escolha do método, através da análise do perfil organizacional em relação ao grau de envolvimento das pessoas nos processos; do desenvolvimento de instrumentos de avaliação; da capacitação dos avaliadores para realizar a avaliação; da análise de resultados; da implementação do plano de ação, relacionada as metas de melhorias acordadas entre supervisor e subordinado e por último do gerenciamento do desempenho (PEREIRA, 2014).

## **Higiene e Segurança no Trabalho**

Regulamentada pelo Ministério do Trabalho, as NR's são de extrema importância, uma vez que o que se coloca em risco são vidas, portanto a Portaria GM nº 3.214, de 08 de junho de 1978 estabelece a segurança dos funcionários no trabalho. (CLT, 1978). Pesquisas realizadas revelam que:

A realização de atividades segundo um planejamento adequado requer a utilização da Higiene e Segurança do Trabalho (HST) como um dos critérios adotados. E com isso, prevenir e/ou controlar os fatores de riscos que possam gerar eventos não desejáveis (acidentes e doenças ocupacionais) e aumentar a produtividade do trabalhador.

Consoante Pitta (2008), a falta de planejamento dentro de uma organização faz com que o índice de acidentes seja alto e a produtividade por sua vez seja baixa, atualmente então, grandes empresas presam pelo bem-estar de seus funcionários, onde se tira um tempo para que os funcionários se alonguem, e algumas empresas dispõe até de aulas de pilates para que seja um momento que o trabalhador relaxe e que também diminua futuros problemas ocupacionais, ou seja, utilizam da medicina preventiva.

## **Qualidade de Vida**

Um dos temas mais debatidos acerca de gestão de pessoas e recursos humanos é área de qualidade de vida, não somente dentro do padrão de saúde, mas também como a parte da vida pessoal de cada funcionário, já que atualmente não são mais aceitas as horas extras mal remuneradas, horas de trabalho extensas e trabalhos dificultados quando já se tem ferramentas para melhorar a eficácia e eficiência da produção.

As organizações vêm, cada vez mais, preocupando-se com os seus profissionais no que tange o ambiente de trabalho (...) várias são as ações que tomam para manterem sua saúde, tais como: recuperação (pessoas já doentes e que a partir de ações são recuperadas), proteção à saúde e as ações de promoção à saúde (manutenção de um ambiente saudável e que os funcionários sintam isto) (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 35- 36).

Tendo como objetivos, a qualidade de vida faz todo um levantamento da vida do funcionário, identificando problemas internos que possam vir a influenciar a vida profissional e pessoal, para que se trabalhe o ambiente, as políticas e normas da empresa, seguindo todo o planejamento feito com base nos dados.

Como aponta Campos (2013, p. 78) “um dos mais importantes conceitos dos programas de qualidade de vida está na premissa de que, somente se melhora o que se pode medir, e, portanto, é preciso medir para melhorar”. Portanto, um dos órgãos mais importantes dentro de uma empresa é o RH.

## **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

O diagnóstico organizacional de gestão de pessoas é um processo de análise e avaliação das práticas e políticas de recursos humanos de uma organização. Ele abrange a análise dos processos, políticas e práticas relacionadas ao recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, remuneração, gestão do desempenho e comunicação interna. Além disso, considera o clima organizacional e a satisfação dos funcionários. A partir dos resultados do diagnóstico, são identificadas oportunidades de melhoria e propostas ações para aprimorar a gestão de pessoas. Isso contribui para melhorar o desempenho da organização, aumentar a satisfação dos colaboradores e promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Conforme Ribeiro (2017), pode-se propor alguns passos que podem ser seguidos para uma liderança eficaz no contexto organizacional como dialogar para a exploração e novas formas de gerenciamento em toda a organização. Identificar conflitos em todas as áreas dentro e fora da organização; monitorar o ambiente; investigar a situação e planejar uma abordagem traçando seus objetivos.

O diagnóstico organizacional é aplicado para revelar a atual situação do negócio e medir se os processos adotados, os recursos utilizados e as estratégias empregadas são as mais adequadas para alcançar metas, objetivos e resultados. Conforme FREITAS (1999, p.7):

Não está sendo solicitado que as empresas renunciem a sua visão monetarizada de mundo, mas que elas honrem em ações o que costumam pregar em discursos que dizem que o ser humano é seu principal 'ativo'. O ser humano, mortal e frágil tem lá seus defeitos, comete erros e faz bobagens, mas quando ele é estimulado a substituir o coração por um chip ou máquina registradora, o mundo deve ter medo.

Por serem a principal ferramenta, o ponto de início ao realizar o diagnóstico de uma empresa, é fazer uma pesquisa com os funcionários, pois por muitas vezes a infelicidade causada no ambiente de trabalho reflete no comportamento e no funcionamento do trabalhador, desincentivando o mesmo a realizar suas tarefas.

## **METODOLOGIA**

Este capítulo apresenta a metodologia que será utilizada no estudo, evidenciando a natureza da pesquisa, os motivos que levaram à escolha do método, as fontes de coleta de dados e a técnica que serão utilizadas para analisá-los.

O campo da ciência é multidisciplinar uma vez que a área de gestão de pessoas dialoga com várias áreas do conhecimento como Administração, Contábeis, Psicologia, Engenharias, Direito, dentre outras.

A finalidade pesquisa é aplicada, com abrangência temporal para realização do estudo transversal uma vez que representa um determinado momento por ocasião da realização do

diagnóstico. Para Lakatos (2005, p. 155) “[...] procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Quanto ao objetivo é exploratória descritiva. Exploratória porque visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-la explícito ou a construir hipóteses, as mais comuns são os levantamentos bibliográficos, as entrevistas com gestores.

A natureza da pesquisa é de caráter qualitativa. Os procedimentos técnicos na realização do estudo será a pesquisa de revisão bibliográfica dos temas em questão, para a compreensão dos principais conceitos envolvidos. Conforme Gil (2013, p.29-31) “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos”. O local de realização da pesquisa de campo será na empresa QG Jeitinho Caseiro com centralidade na área de gestão de pessoas.

Na etapa da coleta de dados são utilizados vários procedimentos que podem variar de acordo com as circunstâncias ou os tipos de investigação. “algumas técnicas são utilizadas tais como a coleta documental, observação, entrevistas, questionários, dentre outras” (LAKATOS, MARCONI, 2005, p.203).

A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto aos gestores. Nesse trabalho serão utilizadas entrevistas semiestruturadas, que serão gravadas e transcritas com a devida autorização e consentimento da empresa e de seus gestores. Os resultados apresentados poderão ser aplicados futuramente na empresa.

A realização da pesquisa é em campo, por ter sido realizada juntamente à gestora responsável pela área de recursos humanos na empresa QG Jeitinho caseiro, com base em um roteiro de entrevista semiestruturado com a entrevista gravada e transcrita a partir das seguintes questões: O RH encontra-se mais a nível estratégico, tático ou operacional? Como é a descrição e análise de todas as funções? Como é o recrutamento e seleção? Como são realizados os treinamentos? Como é realizada a avaliação de desempenho? Sobre remuneração, existe um plano de cargos e salários? Quais são as metas para 2024? Higiene e segurança? Quais os desafios e os projetos futuros?

## **RESULTADOS: COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

### **Apresentação da Empresa QG Jeitinho Caseiro**

Criada em 1979 com o nome de Quitandinha Goiana, o atual QG Jeitinho Caseiro nasceu com o intuito de trazer a população de Goiânia a comida caseira nas ruas e shoppings centers da cidade, juntamente com o tradicional pastel.

A marca acredita que a história não se baseia apenas no nome, mas como também na qualidade dos ingredientes selecionados, o que faz com que tenha o “carinho especial”. Isso se junta ao propósito e valores criados ao longo desses anos, a empresa quer levar ao seu consumidor mais do que uma refeição, quer entregar o bem-estar, junto a perseverança, ética, disciplina, valores familiares, saudabilidade e sustentabilidade.

O QG Jeitinho Caseiro, um negócio de fast-food, teve sua origem em 1981, quando os empreendedores Maria Cristina e Paulo Roberto adquiriram a Quitandinha Goiana. Inicialmente uma pequena quitanda, evoluiu para a QG Jeitinho Caseiro ao compor a praça de alimentação do primeiro shopping de Goiás, em 1981. A transição para o modelo de franquias começou em 2006, após 25 anos de história, e a primeira franquia foi inaugurada em 2010.

Atualmente, contam com 39 unidades, sendo 2 próprias e 37 franquizadas, abrangendo diversos formatos, como lojas de rua, shoppings e hipermercados. Com uma área média de 45 m<sup>2</sup>, a rede possui uma taxa de royalties de 5% e taxa de publicidade de 3%. O prazo médio de retorno é de 40 meses, e a média de funcionários por unidade é de 10.

### **Entrevista com a Diretoria**

Recepção da diretora, sócia fundadora do Grupo QG para autorização da realização da coleta de dados com a gestora de pessoas, e uma fala sobre o Grupo QG. Inicialmente foi ela falou da empresa, sua história, missão, visão, objetivos, número de clientes e negócios, tendo a informação de que:

O QG nasceu em 1981 dentro do Flamboyant, o primeiro shopping de Goiás. (...) na realidade uma loja de pastel até o ano 2000, Ela Foi só pastel. Aí a gente viu que perdia muito horário de almoço. (...) Aí a gente criou um prato. Nutricionistas que desenvolveram para nós e a quantidade também, inclusive uma quantidade suficiente de uma pessoa. E o sanduíche que a gente levou lá para dentro seria nosso Pit dog (...) E a gente criou exatamente o Pit dog, aquela coisa bem caseira, bem de bife, às vezes de um hambúrguer feito pela gente. É, bacon? Aquela coisa bem sabor goiano está tendo esse cuidado. Então aumentamos mix no ano 2000, essa é a nossa história.

Complementou sua resposta afirmando que a missão da empresa “é oferecer comida boa com tempero e sabor de bons resultados”. Sua visão é “levar nosso jeitinho caseiro para todas as regiões do Brasil” e os valores são cuidados, respeito, visão de dono, simplicidade, ousadia, esse tipo. Como propósito “é um sabor de deixar saudade”.

A diretora reforça a relevância da área de gestão de pessoas que se encontra em posição estratégica junto a diretoria e a responsabilidade de gerir as pessoas da indústria afirmando que “a indústria trabalha com o pessoal novo, muitos no seu primeiro emprego, pessoas muito simples, e investimos muito em saúde corporal, cuidado, corpo, comportamento (...) acho que a gente tem essa responsabilidade”. Acredita que o ser humano tem que ser visto com toda sua complexidade e não como apenas uma função dentro da empresa.

A diretora reforça a “importância do mundo da alimentação, da cultura do jeitinho caseiro, dos treinamentos na área de produção e investimento de mão-de-obra, de produto, uma série de coisas que você vai vivenciando, vai se melhorando”.

Informa ainda, que hoje no sistema de franquias tem em torno de 60 lojas e afirma a necessidade de investir em treinamentos, qualificando toda a equipe.

### **Entrevista com a Gestora de Pessoas**

A entrevista realizada com a Gestora de Pessoas do Grupo QG foi realizada, QG no dia 06 de setembro de 2023, gravada e transcrita com autorização do uso das informações concedidas para análise da área de gestão de pessoas.

A gestora apresenta-se como gerente da área de gestão de pessoas aqui do grupo QG, com formação em Contabilidade como primeira formação e posteriormente, em 2009. Sua percepção é de que “são as pessoas, o que une e o que faz com que a empresa permaneça saudável, os indicadores dependem das pessoas, mas também da rentabilidade do negócio”.

Em seguida questionou-se sobre a história da empresa, sua estrutura, missão, visão, objetivos, número de clientes e negócios. A resposta foi de que se busca “atendimento, qualidade, agilidade (...) quem busca o QG é porque quer se sentir em casa, porque a nossa

comida, de fato, é muito saborosa e ela deixa de fato aquele gostinho, de querer voltar (...) hoje as pessoas têm a praticidade de poder sair numa loja QG, comer com a família viver momentos ali, porque a comida ela traz esses momentos, essas emoções, a afetividade”.

Complementa dizendo que o Grupo QG busca um atendimento diferenciado, que a qualidade e a agilidade porque “as pessoas hoje também têm muita pressa, tempo é dinheiro”. Afirma que no cotidiano do Grupo tem “essa pegada harmoniosa, mas lembrando sempre da afetividade familiar, eu acho que é o que move O grupo inteiro, tenho esse mesmo sentimento (...) comida é diferenciada”

Revela que a participação da diretoria “desenvolvendo cada detalhe, cada treinamento que eu participo com ela. Nós tivemos essa semana em Brasília, segunda-feira e ela falando umas dicas e a gente aprende muito (...) ela transmite aí para todo mundo que ela passa a treinamentos, palestra para nosso pessoal da indústria, para o pessoal das lojas, porque realmente é diferenciado”.

Foi solicitado que descrevesse a área de gestão de pessoas como ela está estruturada no organograma da empresa, tendo a informação de que:

Hoje, em gestão de pessoas, está como *staff* da presidência, eu participo hoje da reunião de gestão que tem, que é o presidente e os diretores. O grupo entendeu que pessoas é fazer que fazem a diferença não é. Você pode ter tecnologia, você pode ter várias outras coisas, mas se você não tiver pessoas comprometidas, pessoas engajadas realmente não vão fluir nada. Hoje na minha equipe, eu tenho uma pessoa que cuida do meu departamento pessoal, uma pessoa que cuida da parte de recrutamento e seleção treinamentos, é um time pequeno, mas muito eficiente, porque a gente já tem os processos. A parceria é muito grande com todos os departamentos.

A gestora destaca a participação efetiva da diretoria do grupo afirmando que “tem alguns projetos além de treinamentos, tem também as questões sociais, temos um apoio muito grande para a gente fazer um cronograma de endomarketing, uma cesta do final do ano (...) temos um RH estratégico (...) nosso time é esse, tem o pessoal do jurídico e compões o nosso time que é muito unido”.

Interessante perceber a preocupação do investimento em treinamento e orientação como ressalta a entrevistada “na responsabilidade com o produto final que chega no nosso cliente, a gente ensina coisas básicas, como lavar a mão (..) estaremos melhorando a qualidade de vida dessas pessoas (...) é uma responsabilidade social”. Ressalta ter um grupo heterogêneo com funcionários com muito tempo de casa e pessoas que estão chegando agora e assim, “o QG trata com muito respeito, admiração e gratidão (...) é o que move a gente, essa empatia pelo outro e ter acolhimento”.

Foi questionado sobre a relação do RH com o planejamento estratégico da empresa tendo a informação de que “o RH participa das reuniões de gestão e nós estamos acompanhando”. Afirma ainda, que no planejamento de 2024 “eu poderei compartilhar e dar ideias, nós estamos nesse momento, inclusive já confeccionando (...) espero sim, que o RH faça muito mais do que tem feito e que tenha voz (...) A gente participa, o RH participa.”

Percebe-se que a gestora tem pouco tempo de empresa, mas afirma que “eu cheguei recente, mas eu tenho participado, tenho tido liberdade de chegar até a presidência, até os donos na empresa. É sobre esses assuntos, sobre as minhas ideias, sobre o que eu acho. Enfim, a gente já tem feito algumas coisas”. A Diretoria já realizava treinamento de integração para inserir os novatos na vida da empresa e fazer com que eles se sentissem acolhidos e afirma “já peguei também muita coisa que já existia, fazia as integrações e, eu já peguei a estrada andando, não é? Eu só estou continuando com o ônibus, está assim”

Em relação a sua inserção na empresa, o RH encontra-se mais a nível estratégico, tático ou operacional, e a resposta foi de que:

RH está a nível estratégico. Eu prefiro pensar que o RH tem um pouco de cada, porque o RH ele é aquela pessoa que está em todos os lugares. Ele não tem um time específico, ele é um time, todo mundo, então tem certos departamentos que a gente ainda está no nível operacional, organizando algumas coisas, então, tem outros setores que talvez seja um pouco mais tático, mas se você for olhar até no nosso planejamento estratégico, a gente já está a nível estratégico.

Foi questionado em seguida, sobre quais atividades de gestão de pessoas são realizadas e a gestora pontuou “as atividades de integração com treinamentos práticos; reunião com os líderes e fizemos o primeiro encontro de líderes que aconteceu em agosto. Nós teremos o segundo agora em novembro. Que é literalmente desenvolvendo as lideranças, para estarem prontas para todo esse rojão (...) a parte operacional, departamento pessoal nossa, hoje está muito fortalecida (... ) Nós temos um diretor jurídico que refez toda a nossa documentação, uma parte também muito sólida (...) aproximação do pessoal da indústria com o pessoal do administrativo(...) a gente tem lojas em Brasília, vamos para Brasília, RH vai para Brasília (...) a gente já tem muita coisa aí, muito projeto para fazer (...) agora que vai comprar os kits dos bebês, tem algumas grávidas, então tem os kits dos bebês. Enfim, ações 2 vezes por mês. A gente tem sim Setembro Amarelo, a gente começou a hoje com uma palestra, sobre saúde. Então, assim chama para a oração para todo mundo, 2 vezes ao mês. Então a gente tem aquele cuidado de parar todo mundo pra gente rezar, agradecer mesmo, agradecer a vida de cada um, comemorar os aniversariantes do mês. Então, o cartão que chega para a pessoa de aniversariantes aqui no administrativo chega também para qualquer loja, não importa a distância dela. Ali vai com chocolate, com cartão assinado por todo mundo, um cartão personalizado da marca.”

Um questão formulada sobre se a empresa possui a descrição e análise de todas as funções, ela informa que “a gente já fez isso (...) já tem tudo escrito, próxima etapa agora do RH e que isso também esteja mais claro, para as pessoas (... ) Eu organizei toda a parte documental, com meu time e quando ela entende sua função se torna mais eficaz, mais eficiente(...) vamos trabalhar no manual de colaborador também a gente tá precisando soltar agora para a parte prática”.

Sobre o processo de recrutamento e seleção, a gestora detalha que “gente tem um formulário (...) como eu tenho lojas em vários lugares, temos um link que vai para o gestor da loja, clicam nele, abrem as vagas lá e dizem o que eles precisam (...) eles colocam descrito, a gente recebe isso aqui normalmente. Quando a gente recebe, a gente sempre liga para o gerente, porque por mais que tenha, é a mesma função, por exemplo, é uma, é um atendente, toda a loja tem atendente, mas o atendente da loja do Flamboyant às vezes ele tem que ter uma habilidade que o atendente da loja do Carrefour talvez não necessite (...) a gente precisa saber esses detalhes. A gente liga, troca uma ideia, a gente abre a vaga, nos meios de comunicações tradicionais (...) recebe currículos, faz entrevista, faz uma validação. O RH gostou, ele separa 3 candidatos para cada vaga, manda esses 3 candidatos para a loja, específica o fruto dessa vaga e combina com o gerente, olha e vai fazer uma diária, a gente trabalha muito com diária teste. Então, fulano é candidato, vai fazer uma diária, é remunerado, (...) Ele gostou dessa pessoa lá na diária teste, aí volta para o RH de novo, aí o RH formaliza a contratação dessa pessoa, pega documentos, contratos, estando tudo OK, faz o exame. Vem para o primeiro dia de integração aqui na sede, primeiro no RH e depois com uma pessoa da qualidade fala das boas práticas (...) depois o novo funcionário fica com nosso gerente operacional, que vai falar um pouquinho

sobre a estrutura da loja (...) depois é levado para a loja escola que é no Carrefour Sul (...) lá tem uma gerente que vai acompanhá-la nos processos práticos (...) ficou uma semana lá, a gente faz uma nova avaliação também pelo Forms onde o funcionário avalia a gente aqui e avalia a gestora que recebeu lá ...) Ele avaliou, ele vai para a loja dele.(...) após 45 dias, a gente manda outro Forms para o gerente, aí só o gerente que avalia como que foi aquele funcionário ali naquele primeiro período de experiência (...) se teve bom desempenho é contratado e se tiver problemas de não adaptação é desligado (...) aí encerrou. Acabou. A gente acompanha até os 90 dias, depois só quando tem os treinamentos”.

A questão relativa aos treinamentos a gestora explica que tem treinamento técnicos na área de “produção, de qualidade, os treinamentos de integração, com as lideranças que nós fizemos (..) é um grupo que dá muito treinamento. De abril até hoje acho que a gente já teve mais de 20 (...) fora os pequenos que vem, por exemplo, hoje vai ter palestra, enfim, não deixa de ser um momento (...) a pessoa da qualidade está sempre reforçando, treinando a própria loja, a pessoal de operações também, parte de marketing também (...) Mudou o cardápio/ Então tem um treinamento ali de novo enfim, abordagem teve, o treinamento de abordagem, atendimento que enfim, é uma coisa constante”

Outra questão foi relativa a avaliação de desempenho e a resposta foi de que no processo de contratação fazemos uma avaliação e posteriormente para efetivar o funcionário realiza-se outra avaliação e assim, “o gerente está avaliando, a gente pega e verifica a formatação do desempenho daquele funcionário para ver (...) costume dizer que a gente contrata comportamentos e treina habilidades, então isso é muito forte aqui no grupo. E o treinar habilidades, eu preciso entender como que foi o desempenho dele na loja, o que ele tem de talento (...) de repente, ele ótima pessoa na chapa, mas não é uma pessoa para ir para o caixa. Então, ali eu começo a entender a particularidade de cada um. Isso fortalece o meu time na questão do desempenho e a gente fez uma avaliação”.

Sobre a remuneração tem um plano de cargos e salários, foi informado que “não tenho um plano de cargos formalizado via sindicato, mas hoje o QG trabalha com um padrão, então todas as lojas é o cargo de subgerente. Todos os subgerentes ganham mesmo remuneração. Todos os gerentes ganham a mesma remuneração, enfim. Mas não é um plano de cargos e salários (...) Hoje eu não tenho este estruturado”.

Foi questionada, sobre as metas para 2024, respondendo que:

É uma meta, mas que o plano de cargos e salário vai muito além do formalizar níveis, sabe? Eu entendo que ele é uma mudança de cultura, e mudar cultura depende não só da empresa que quer fazer, mas também depende das pessoas que vêm acostumadas a ela. Porque aí, quando você engessa o plano de cargos e salários. (..) Então ele é uma faca de 2 gumes, ele é interessante, em algum ponto e outros não (...) que não fique amarrado para que quando eu vejo ali um diamante eu não tenha, eu não possa movimentar esse diamante, sabe? (...) então eu acho que a gente precisa, sim, sentar-se, amadurecer e conversar sobre o que a gente espera de cada função porque, para as pessoas é importante saber.

Sobre o processo de higiene e segurança quais ações são realizadas e a informação foi de que “Hoje teve uma palestra sobre isso. A gente é muito apegado a higiene e a segurança, porque a gente lida com alimentos, né? Quando as pessoas vão comer nossas comidas levamos higiene, então aqui é muito firme e a gente tem clínicas parceiras para atender os funcionários na parte de segurança”.

Os desafios e os projetos futuros dentro do RH, a resposta foi de que:

Os maiores desafios hoje, é porque a contratação hoje as pessoas estão muito empreendedoras, estão nem todo mundo quer ser funcionário de alguém, não é? Hoje está muito na moda: “vou abrir meu próprio negócio, vou trabalhar em casa” (...) a geração de hoje não é igual a minha geração que a gente tinha necessidade de ter um emprego de carteira assinada, ir todos os dias trabalhar, receber o salário, a geração de hoje é muito aventureira (...) o desafio maior é trazer de fato esse primeiro emprego pra gente treinar, desenvolver outra, mesmo alguém que esteja no mercado e fazer com que ele permaneça.

Sobre as dificuldades explicou que “ querendo ou não, essa mão de obra, você precisa treinar, desenvolver e capacitar, deixar do nosso modelo padrão (...) desenvolver as pessoas, é muita energia que a gente precisa investir nossa e a pessoa também precisa querer, porque se não quiser, também, não vai fazer diferença, a gente tem que ter a padronização nas lojas, no sentido de sabor, então todo mundo tem que fazer o processo conforme está descrito, porque se alguém colocar um alho a mais, um sal a menos, foge o sabor. E a nossa produção (...)”

Sobre os projetos futuros “é que a nossa loja escola seja assim, foguetinho, sabe? Sem dar ré. Que a gente ainda está caminhando com ela, começou agora, e que ela seja, de fato, multiplicadores. De muitos frutos, e multi-frutos. A gente tem outras 3 marcas, fora a pousada, que a gente tem (...) além das lojas próprias, que nós temos, que já é um cuidado com responsabilidade nosso mesmo, de fato. E todas as nossas áreas hoje, a tendência é atender os franqueados. (...) Então a nossa franquia ela tem esse compromisso com o franqueado. Tudo que eles precisarem e isso também demanda muito tempo e muito amor, digamos”.

Por fim, informa que a relação da franquia QG com os franqueados “é muito próximo hoje em dia, sabe? A gente tem um encontro de franqueados também a cada 3 meses (...) é onde todos as áreas são envolvidas, o marketing vai lá e faz o que quer de mais moderno, está mais atual. O meu RH, passa algum treinamento ali, motivacional (...) semana passada sobre recrutamento e seleção, um outro sobre documentação de departamento pessoal, então até o formato do modelo do contrato. Então eles recebem todo esse material, sabe um suporte? Nós somos muito próximos, todas as áreas muito próximas”.

## ANÁLISE DOS DADOS

Na entrevista realizada com a Gestora da Gestão de Pessoas, podemos destacar vários aspectos importantes sobre o Departamento de Recursos Humanos (RH) da empresa. Ela enfatiza a importância do RH no aprimoramento da qualidade de vida dos funcionários e na responsabilidade social da empresa. Também destaca o papel do RH em manter um ambiente acolhedor e empático para os funcionários, independentemente de serem novatos ou veteranos.

Na entrevista destaca-se a aspectos importantes como o aprimoramento nas ações de qualidade de vida dos funcionários e na responsabilidade social da empresa. Também destaca o papel do RH em manter um ambiente acolhedor e empático para os funcionários, independentemente de serem novatos ou veteranos. Os estudos revelam que como aponta Campos (2013, p. 78) “um dos mais importantes conceitos dos programas de qualidade de vida está na premissa de que, somente se melhora o que se pode medir, e, portanto, é preciso medir para melhorar”.

Os dados coletados revelam que o RH atua em níveis estratégicos, táticos e operacionais, dependendo das necessidades específicas de cada área da empresa. O papel estratégico do departamento de Recursos Humanos (RH) é evidente na capacidade de alinhar as práticas de gestão de pessoas com os objetivos organizacionais. A atuação em níveis estratégicos, táticos e operacionais permite uma abordagem abrangente, adaptando-se às demandas específicas de cada setor da empresa. O papel estratégico do departamento de Recursos Humanos é inegável na construção e sustentação do sucesso organizacional. A capacidade de alinhar as práticas de

gestão de pessoas com os objetivos estratégicos da empresa não apenas fortalece a cultura corporativa, mas também impulsiona a inovação, a produtividade e a adaptabilidade. Ao atuar em níveis estratégicos, táticos e operacionais, o RH se torna um parceiro estratégico, garantindo que as políticas e práticas de gestão de pessoas estejam alinhadas não apenas com as demandas do mercado, mas também com as particularidades de cada setor da organização. Essa abordagem abrangente não apenas responde às necessidades imediatas, mas também antecipa e molda o futuro talento da empresa, contribuindo assim para o crescimento sustentável e a resiliência organizacional. (GONÇALVES, 2014).

A estrutura organizacional da Gestão de Pessoas no Grupo QG revela uma posição estratégica como staff da presidência, proporcionando uma participação ativa nas reuniões de gestão ao lado do presidente e diretores. Esta configuração reforça a relevância atribuída à gestão de pessoas como um elemento fundamental na tomada de decisões e no direcionamento estratégico da empresa. Atuando no Grupo QG, a estrutura organizacional da Gestão de Pessoas assume uma posição estratégica que transcende a mera administração de recursos humanos.

Na teoria de França e Leite (2007), esta configuração evidencia uma participação ativa nas instâncias decisórias, materializada por uma presença significativa em reuniões de gestão ao lado do presidente e diretores. Tal arranjo não apenas destaca a importância estratégica atribuída à gestão de pessoas, mas também reforça seu papel fundamental na formulação e implementação de direcionamentos estratégicos. Neste contexto, a Gestão de Pessoas não é apenas um departamento, mas um parceiro estratégico essencial que contribui de maneira significativa para a consecução dos objetivos organizacionais, alinhando a gestão de talentos com a visão e metas estabelecidas pela alta liderança.

A participação ativa da Gestão de Pessoas nas reuniões de gestão indica uma integração efetiva com o planejamento estratégico da empresa. O desejo de uma maior participação e voz do RH no planejamento futuro reflete uma busca constante por contribuições mais impactantes para o crescimento e desenvolvimento sustentável da organização. A busca por uma maior participação e voz do RH no planejamento futuro também encontra suporte na teoria da gestão participativa, que destaca a importância de incluir diferentes áreas e níveis hierárquicos nas decisões estratégicas. Autores como Gil (2013) argumenta que a participação efetiva dos colaboradores nas decisões organizacionais não apenas fortalece o comprometimento, mas também leva a soluções mais robustas e adaptáveis.

O processo de recrutamento adotado pelo Grupo QG destaca-se pela sua personalização, alinhando as vagas às necessidades locais específicas. A utilização do período de experiência como parte da avaliação evidencia uma abordagem cuidadosa na seleção de novos colaboradores. A atenção às particularidades de cada posição, mesmo aquelas com funções aparentemente similares, reflete a compreensão da empresa sobre a importância das habilidades específicas necessárias para cada contexto.

O recrutamento adotado pelo Grupo QG se destaca pela sua abordagem personalizada, evidenciando um alinhamento preciso das vagas às necessidades locais específicas. A utilização do período de experiência como parte integrante do processo de avaliação denota uma abordagem criteriosa na seleção de novos colaboradores. A atenção minuciosa às particularidades de cada posição, mesmo aquelas com funções aparentemente similares, reflete a profunda compreensão da empresa sobre a importância das habilidades específicas necessárias para cada contexto. Essa abordagem não apenas contribui para a eficácia do recrutamento, mas também ressalta o compromisso da organização em assegurar que os talentos contratados não apenas atendam às exigências gerais da função, mas também se alinhem harmoniosamente com as nuances e demandas únicas de cada posição dentro do contexto empresarial, conforme teoria de Elgenneni(2009).

A abordagem personalizada no recrutamento, adaptando as vagas às necessidades locais específicas e utilizando o período de experiência como parte da avaliação, reflete a ênfase na

seleção criteriosa de novos colaboradores. Essa estratégia alinha-se com a visão de que a eficácia do recrutamento não se limita apenas à correspondência de habilidades técnicas, mas também à identificação de traços comportamentais e culturais que se alinham aos valores da empresa.

Como destacado por Carvalho (2015), a personalização no recrutamento é essencial para garantir um encaixe adequado entre os colaboradores e a cultura organizacional, promovendo a coesão e o desempenho sustentável.

. Ela também discute o processo de recrutamento e seleção, enfatizando a importância de adaptar as vagas às necessidades específicas de cada local e utilizar o período de experiência como parte da avaliação.

Ela enfatiza a relevância do treinamento, que ocorre frequentemente e abrange diversas áreas da empresa. Foi mencionado que todos os funcionários são treinados, e as horas de treinamento são agora registradas como um indicador. O investimento significativo em treinamentos técnicos, de integração e liderança revela um compromisso robusto com o desenvolvimento contínuo dos funcionários. A ênfase na padronização e na importância de treinar habilidades, além de contratar comportamentos, destaca a abordagem holística da empresa na formação de uma equipe coesa e altamente competente. A ênfase na padronização do treinamento e na importância de treinar habilidades, além de contratar comportamentos, é respaldada pela teoria da cultura organizacional.

Autores como Oliveira (2013) destacam que a criação de uma cultura organizacional coesa requer a incorporação de práticas padronizadas de treinamento que moldem não apenas as habilidades técnicas, mas também os comportamentos e valores compartilhados.

No que diz respeito à remuneração, foi descrita uma abordagem padrão para cargos sem planos de carreira formalizados, mas que está em constante avaliação. Ela enfatiza a flexibilidade e a importância de não ficar restrito a estruturas rígidas. A abordagem flexível da empresa em relação à gestão de cargos e salários reflete a compreensão de princípios fundamentais destacados por diversos teóricos, como Milkovich e Newman (2008), que argumentam que a remuneração deve ser flexível e constantemente avaliada para se adaptar às mudanças organizacionais e ao mercado de trabalho. A ênfase na flexibilidade e na avaliação constante ressoa com a ideia de que estruturas salariais rígidas podem não ser adequadas em ambientes dinâmicos.

Quanto à higiene e segurança, foi mencionada a importância da manutenção dos padrões de higiene devido ao manuseio de alimentos. Ela também discute os desafios de contratar e reter funcionários em uma geração mais empreendedora. A preservação rigorosa dos padrões de higiene no contexto do manuseio de alimentos é uma medida fundamental, destacada por diversos estudiosos. De acordo com as premissas da teoria da segurança de higiene de Chiavenato (2020), a manutenção de práticas higiênicas adequadas é essencial para garantir a integridade dos produtos alimentícios, prevenindo riscos à saúde dos consumidores. Nesse cenário, a literatura ressalta a necessidade de implementação de protocolos e diretrizes específicas, visando mitigar potenciais contaminações e assegurar a qualidade sanitária dos alimentos ao longo de sua cadeia de produção e manipulação.

Finalmente, foram descritos projetos futuros, incluindo o desenvolvimento da loja escola como uma multiplicadora de conhecimento e apoio contínuo aos franqueados. Ela ressalta a importância do compromisso da empresa em apoiar seus franqueados.

Este resumo da entrevista com a encarregada da Gestão de Pessoas, destaca os principais pontos discutidos e oferece insights sobre a abordagem do RH da empresa em relação ao recrutamento, treinamento e desenvolvimento de funcionários, remuneração, higiene e segurança, bem como projetos futuros e desafios enfrentados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo atendeu aos objetivos propostos respondendo a problematização. Importante ressaltar que tendo em vista o dinamismo do mercado, das empresas e das pessoas, novos trabalhos devem ser propostos para dar continuidade e aprofundamento nas questões aqui discutidas.

A cultura empresarial do Grupo QG destaca-se pela ênfase na importância das pessoas. O compromisso com a qualidade no atendimento e a agilidade reflete não apenas uma abordagem prática, mas também um vínculo com os clientes. Essa cultura contribui para a criação de um ambiente organizacional onde os colaboradores se sentem valorizados, e os clientes percebem uma conexão com a marca.

Os desafios enfrentados na contratação, decorrentes da tendência empreendedora da geração atual, revelam uma consciência aguçada das dinâmicas do mercado de trabalho contemporâneo. Os projetos futuros, como o desenvolvimento da loja escola e o suporte contínuo aos franqueados, demonstram uma visão proativa e uma abordagem de parceria para impulsionar o crescimento sustentável da empresa.

A ênfase em higiene e segurança, especialmente no manuseio de alimentos, reflete o compromisso do Grupo QG com o bem-estar dos funcionários e a qualidade do produto. O comprometimento com a responsabilidade social, evidenciado por ações como Setembro Amarelo e suporte a gestantes, destaca a preocupação da empresa com o impacto positivo na comunidade.

A relação próxima e colaborativa com os franqueados, envolvendo encontros periódicos e treinamentos específicos, ressalta o compromisso do Grupo QG em fornecer suporte abrangente. Essa abordagem fortalece a integração e a coesão entre a matriz e as franquias, promovendo uma colaboração eficaz.

Em síntese, a Gestão de Pessoas no Grupo QG adota uma abordagem estratégica e flexível, participando ativamente das decisões de gestão. A empresa destaca-se pela atenção às particularidades de cada função e local, reforçando a importância da adaptação. O compromisso com o desenvolvimento humano, aliado a uma forte integração com os franqueados, posiciona o Grupo QG como um exemplo de excelência na gestão de pessoas.

A Gestão de Pessoas no Grupo QG já demonstra um comprometimento significativo mas, para impulsionar ainda mais a eficácia desse setor, propõe-se uma série de melhorias estratégicas: aprimoramento no processo de integração; introduzir avaliações 360 graus para uma visão holística do desempenho; incentivar conexões significativas entre colaboradores mais experientes e novos membros; implementar programas de capacitação para preparar colaboradores para novas responsabilidades; aperfeiçoar os canais de comunicação interna; desenvolver programas abrangentes de saúde e bem-estar; criar um canal formal para sugestões e inovações; estabelecer pesquisas regulares de satisfação e por fim, avaliar e implementar soluções tecnológicas para otimizar processos.

Essas propostas serão apresentadas à Diretoria e visam consolidar o Grupo QG como um ambiente de trabalho excepcional, promovendo a inovação, a integração e o bem-estar dos colaboradores. Ao implementar essas melhorias, a Gestão de Pessoas pode contribuir ainda mais para o crescimento sustentável e o sucesso continuado da empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. *Consolidação das Leis do Trabalho*. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452compilado.htm). Acesso em: 10 de março de 2023.

CAMPOS, V. F. *TQC - Controle da qualidade total*. 2. ed. São Paulo: Bloch, 2013.

- CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni; *Recrutamento e seleção por competências* ed. Rio de Janeiro: FGV, 2015.
- CARVALHO, Antônio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo; SERAFIM, Oziléia Clen Gomes. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto; *Gestão de Pessoas* ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- \_\_\_\_\_. *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 2020.
- COELHO, Fábio Ulhoa. *Manual de direito comercial*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- COSTA, Simone do Nascimento da; A arte de atrair e reconhecer talentos! Disponível em: <https://www.baguete.com.br/artigos/368/simone-do-nascimento-da-costa/27/02/2008/a-arte-de-atrair-e-reconhecer-talentos>. Acesso em: 15 maio 2023
- ELGENNENI, Sara Maria de Melo. *Recrutamento e seleção de pessoal*: RH ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2009.
- FERNANDES, Bárbara Coutinho. Fatores críticos de sucesso na cadeia de serviços cliente–Empresa de distribuição de energia elétrica. 2011.
- FANÇA, Fábio; LEITE Gutemberg; *A comunicação como estratégia de Recursos Humanos* ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- FREITAS, M. E. de. O *day-after* das reestruturações: as irracionalidades e a coisificação do humano. RAE-Revista de Administração de Empresas, [S. l.], p. 5–7, 1999. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37893>. Acesso em: 24 abr. 2023.
- FURBINO, M. Plano de Carreira: sua empresa tem que fazer um! *Documento Eletrônico*. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/plano-de-carreira-suaempresa-tem-que-fazer-um/20877/>. Acessado em: 29/03/2023.
- GIL, A.C. *Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2013.
- GONÇALVES, Rosane; A Avaliação de Desempenho Por Competências e Suas Interfaces com os Processos de Gestão de Pessoas na Empresa Alfa em Panambi-RS. Disponível em: <file:///C:/Users/fmlh1/AppData/Roaming/Microsoft/Windows/Libraries/3625-Texto%20do%20artigo-15165-1-10-20140815.pdf>. Acesso em 30 de março de 2022.
- GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de competências e gestão dos talentos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- HANASHIRO, D. M. et al. *Gestão do fator humano – Uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- HOLANDA, Carolina. *Gestão de competências, por quê?* Disponível em: <http://www.intero.com.br/blogdaagilis/blog/?cat=107>. Acesso em: 17 de maio de 2023.
- LACOMBE, Francisco; *Teoria geral da administração* ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- LICO, L. S. *Treinar e Perder Talentos?* Empresas Vale, 2011. Disponível em: [http://www.empresasvale.com.br/artigos/Treinar\\_e\\_Perder\\_Talentos\\_-320](http://www.empresasvale.com.br/artigos/Treinar_e_Perder_Talentos_-320). Acesso em: 15 maio 2023.
- LIMA, Renata Fernandes de Oliveira *Gestão Estratégica de Pessoas – Uma Ferramenta Poderosa* |SEGeT| Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/61914794.pdf>. Acesso em 13 de março de 2023.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós industrial*. São Paulo: Atlas, 2003.
- DE MARCHI, Marisa Oliveira et al. *Treinamento e desenvolvimento de pessoas*. Caderno de Graduação-Ciências Humanas e Sociais-UNIT-SERGIPE, v. 1, n. 2, p. 29-40, 2013.
- MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. *Fundamentos da Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- MASLOW A. H. *Maslow no Gerenciamento*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000.
- MATTOS, Ubirajara A. de O.; MÁSCULO, Francisco S. *Higiene e segurança do trabalho*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

- MILKOVICH, G.T.; NEWMAN, J.M. Compensation 2<sup>nd</sup> Ed. Texas: Business, 1987.
- OLIVEIRA DE MARCHI, M.; SOUZA, T. M.; CARVALHO, M. B. de. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas. Caderno de Graduação - Ciências Humanas e Sociais - UNIT – SERGIPE, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 29–40, 2013. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/cadernohumanas/article/view/359>. Acesso em: 29 mar. 2023.
- RIBEIRO, Darcy. O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil. Global Editora e Distribuidora Ltda, 2015.
- OLIVEIRA MATTOS, U. A.; MÁSCULO, F. S.; Higiene e Segurança do Trabalho ed. Rio de Janeiro Elsevier, 2011.
- PEREIRA, Maria Célia Bastos. *Rh essencial*. São Paulo: Saraiva 2014.
- PEREIRA, Cláudio Manuel Guilherme. Realidade virtual como ferramenta para treino policial: desenvolvimento de um simulador para treino de tiro ao alvo. 2014. Tese de Doutorado. Universidade de Aveiro (Portugal).
- PITTA, D. F. Da R.; Uma compreensão relevante do ativo intangível saúde e segurança ocupacional: uma proposta de modelo – prê Vitae-Rio. Programa de Engenharia de Produção da COPPE/UFRJ. *Dissertação de mestrado*, 2008.
- PONTES, Benedito Rodrigues; *Administração de Cargos e Salários* ed. São Paulo LTr; 20<sup>a</sup> Edição, 2021.
- RIBEIRO, A.; *Gestão de Pessoas* ed. São Paulo: Saraiva; 2<sup>a</sup> Edição, 2017.
- SENACRS, Rotinas de Recrutamento, Seleção e Desenvolvimento de Pessoas. Disponível em: [https://www.senacrs.com.br/cursos\\_rede/rotinas\\_de\\_recrutamento\\_selecao\\_e\\_desenvolvimento\\_de\\_pessoas](https://www.senacrs.com.br/cursos_rede/rotinas_de_recrutamento_selecao_e_desenvolvimento_de_pessoas). Acesso em 28 de março de 2022.
- SGARBOSSA, M; MOZZATO, A. R. Ações da gestão de pessoas que contribuem para o florescimento no trabalho: revisão integrativa de literatura. *Revista Administração em Diálogo*, v.23, n.3, p. 133-152, set./dez. 2021.
- Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/52152/38838>  
Acesso em 30 de mar. 2022
- ULRICH, D.: Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business Review Press, 1997.
- VOGEL, Bernd e BRUCH, Heike; *Equipes 100% Energizadas* ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.