



**Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas (FATECS)
Curso de Administração**

**Gestão de Pessoas em um restaurante do DF durante o período de pandemia do
Covid-19:
Um estudo de caso**

**People Management in a DF restaurant during the Covid-19 pandemic period: A
case study**

Felipe Gomes Matos¹

Fabricia Faleiros Pimenta²

RESUMO

A gestão de pessoas nas organizações contemporâneas vem sofrendo alterações com o decorrer dos anos. Com isso, a relação entre os gestores e os colaboradores também sofreu mudanças. Tendo em vista que, atualmente a motivação dos colaboradores é o que move as organizações, a presente pesquisa tem como objetivo abordar a importância da gestão de pessoas em um restaurante do Distrito Federal (DF) durante o período de isolamento obrigatório advindo da proliferação do vírus COVID-19. Para realizar a pesquisa foi utilizado como procedimento metodológico um estudo de caso de natureza qualitativa. Em relação à coleta de dados da pesquisa, foi feita uma entrevista semiestruturada com o gestor/proprietário, enquanto que para os colaboradores foi encaminhado um formulário por meio da plataforma Google Formulários. Com isso foi possível analisar o objetivo da presente pesquisa, tendo por base as informações obtidas do gestor/proprietário em comparação aos dados obtidos dos colaboradores participantes.

Palavras-chave: gestão de pessoas; colaboradores; gestor.

ABSTRACT

People management in contemporary organizations has undergone changes over the years. As a result, the relationship between managers and employees has also changed. Considering that, currently, the motivation of employees is what moves organizations, this research aims to address the importance of managing people in a restaurant in the Federal District (DF) during

¹ Aluno(a) do curso de Administração. Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso. E-mail: felipe.matos@sempreceub.com.

² Professora orientadora desta pesquisa. Possui pós-doutoramento em Educação e Tecnologias. É Doutora em História Política, Mestre em Ciência Política, Bacharel em Direito, Licenciada em Pedagogia e graduada em Gestão Pública. É Especialista em Planejamento, Implementação e Gestão de Cursos a Distância, em Educação a Distância e em Desenho Instrucional para EAD Virtual. Atualmente é docente no Centro Universitário de Brasília. E-mail: fabricia.pimenta@ceub.edu.br.

the period of mandatory isolation arising from the proliferation of the virus. COVID-19. To carry out the research, a qualitative case study was used as a methodological procedure. Regarding the collection of research data, a semi-structured interview was carried out with the manager/owner, while a form was sent to the employees through the Google Forms platform. With this, it was possible to analyze the objective of the present research, based on the information obtained from the manager/owner compared to the data obtained from the participating employees.

Keywords: people management; collaborators; manager.

1 INTRODUÇÃO

As transformações vividas pelas organizações a partir do auge pandêmico da COVID-19 são observadas até hoje nas redes de restaurantes do DF. Por isso, em virtude dessa crise sanitária, evidenciou-se a necessidade dos empreendedores de se reinventarem.

Em virtude da importância do tema apresentado, a presente pesquisa traz como objetivo responder a seguinte pergunta de pesquisa: “Quais os desafios na gestão de pessoas observados por um empreendedor comparados com a percepção de motivação/valorização pessoal dos colaboradores de determinado restaurante do DF durante a vigência do decreto de isolamento social?”.

Sendo assim, na tentativa de responder à pergunta apresentada, é objetivo geral desta pesquisa: investigar os desafios observados pelo empreendedor em comparação a percepção de motivação/valorização pessoal dos colaboradores de um restaurante do DF durante o exercício do trabalho no período de pandemia do COVID-19. Já em relação aos objetivos específicos da presente pesquisa destacam-se: investigar as principais dificuldades encontradas na gestão de pessoas por parte do gestor/proprietário de um restaurante do DF durante o período de isolamento social; analisar a percepção de motivação e valorização pessoal dos colaboradores durante o período citado e, por fim, investigar se o gestor/proprietário do referido restaurante teve que realizar ajustes no quadro de colaboradores.

A presente pesquisa busca realizar um estudo de caso, com abordagem qualitativa em um restaurante do DF. Para tanto serão utilizados uma entrevista semiestruturada e um formulário para a coleta de dados referente aos desafios encontrados durante o período do decreto de número 40509 de 11/03/2020.

Com isso, a presente pesquisa revela sua importância com base em três justificativas: a gerencial, a social e a acadêmica. Como justificativa gerencial busca-se contribuir para o melhor gerenciamento de restaurantes em tempos de crise. Já em relação ao âmbito social cabe salientar a sociedade a respeito da importância da gestão de pessoas no ramo de restaurantes. Por fim, como relevância acadêmica, busca-se fomentar a importância da gestão de pessoas não somente em sua parte teórica como também em sua parte prática.

Como suporte teórico para essa pesquisa, serão apresentados no tópico 2 os embasamentos teóricos que nortearam a mesma. No tópico 3 será apresentada a metodologia aplicada à pesquisa. Já no tópico 4 será realizada a análise comparativa dos dados coletados. Por fim, o tópico 5 compreenderá a conclusão da pesquisa, evidenciando suas contribuições, limitações e propostas para futuros trabalhos.

A seguir será apresentada a conceituação do que é a gestão de pessoas e de como ela deve ser observada de modo a manter sustentável o ambiente de trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os eixos norteadores que constituem o referencial teórico desta pesquisa envolvem os temas: Gestão de Pessoas, Função do Gestor de Pessoas nas Organizações, Gestão Estratégica de Pessoas e Pandemia de COVID-19 no Brasil.

2.1 Gestão de pessoas

2.1.1 Conceito

A Gestão de Pessoas está voltada a dimensionar esforços de modo a impulsionar a produção das organizações, sendo assim concebida como imprescindível para toda e qualquer organização.

Segundo Silva *et al.* (2020, p. 97), a Gestão de Pessoas pode ser definida como “Conjunto de práticas, políticas, métodos e organizações operadas pelo gestor dentro de uma empresa, com o objetivo de administrar e fortalecer a relação humana e do trabalho, observando o perfil dos colaboradores com as medidas a serem adotadas.”, ou seja, cabe ao gestor saber gerenciar todos os seus recursos disponíveis, sejam eles físicos ou humanos.

Sendo assim, a Gestão de Pessoas possui um papel fundamental para a harmonização entre as várias áreas das organizações, de modo a criar um ambiente mutualístico, ou seja, um ambiente em que os setores trabalham em concomitância e visando o desenvolvimento organizacional.

Com isso, observando uma estrutura organizacional, cabe de exemplo citar dois setores que se complementam: o setor de marketing e o setor de recursos humanos. Tais setores trabalham na manutenção dos relacionamentos organizacionais, sejam eles internos ou externos. Posto isso, o setor de marketing trabalha em assegurar os relacionamentos com os clientes, enquanto o setor de recursos humanos trabalha para manter os funcionários engajados (SILVA, 2019).

Dessa maneira, observando a implementação do processo de Gestão de Pessoas, duas etapas se destacam: o Treinamento e a Avaliação de desempenho. No passado o conceito de Treinamento estava vinculado somente ao repasse de tarefas e funções aos colaboradores não observando o perfil das pessoas que as realizavam, enquanto que a Avaliação de desempenho era feita de maneira simplificada, como por exemplo por meio da aplicação do método de avaliação anual que por muitos é considerado muito burocrático e com intervalos longos entre cada medição de meritocracia (LIMA, 2011).

Com o advento da modernidade o conceito de Treinamento foi sofrendo alterações, uma vez que os gestores observaram a necessidade de desenvolver competências em seus colaboradores que vão além apenas de executar meras tarefas, partindo assim do princípio de procurar florescer um lado produtivo, criativo e inovador em seus colaboradores de modo a agregar valor às pessoas e à organização. Tal importância é citada por Lima (2011, p. 11) “Treinamentos eficientes e eficazes são fundamentais para elevar o nível de qualidade da empresa, bem como ser o elemento que pode diferenciar as organizações de seus concorrentes”.

Já em relação à Avaliação de Desempenho e ainda segundo Lima (2001, p. 11):

É preciso sempre avaliar o desempenho das pessoas e ter a percepção de como o colaborador está vendo e executando seu trabalho, portanto se faz necessário a aplicação de avaliação de desempenho que é um processo que mede o desempenho dos colaboradores dentro das organizações.

Atualmente tal avaliação, bem mais complexa do que no passado, se faz presente de maneira a fiscalizar a contribuição dos colaboradores da organização podendo assim os gestores extrair o máximo de seus funcionários.

Este artigo compreende que a Gestão de Pessoas, uma vez inserida no contexto organizacional, se faz importante por estar presente nas diversas fases de movimento de pessoas dentro do ambiente organizacional, como por exemplo: admissões, demissões, capacitações, etc. Com isso, sua importância se justifica também como área de atividade meio que promove, entre outras funções, a manutenção e qualificação dos colaboradores em meio ao ambiente de trabalho. Posto isso, uma empresa caminha para uma boa Gestão de Pessoas a partir do momento que consegue conciliar o trabalho individual ao coletivo de modo a manter saudável o ambiente de trabalho e consequentemente influenciar nos resultados a serem futuramente colhidos.

Desta forma, segundo Dutra (2008 apud TRENTIN, 2021, p. 85) a gestão de pessoas “é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las a longo prazo”. Com isso se faz necessário o entendimento a respeito da função do gestor de pessoas dentro de uma organização, tópico este tratado a seguir.

2.2 Função do gestor de pessoas nas organizações

Uma vez introduzida no ambiente empresarial, a Gestão de Pessoas se faz presente como uma agente de mudanças, sendo utilizada com a função catalisar os esforços de transformação organizacional de maneira a tornar a organização mais competitiva, com isso, se torna mais efetiva de modo a contribuir para: o melhor gerenciamento da cultura organizacional, o desenvolvimento de novas competências, a formação de equipes e o envolvimento das pessoas no processo de transformação (ÁVILA; STECCA, 2015).

Sendo assim, a Gestão de Pessoas é responsável por conduzir estrategicamente uma organização, a fim de manter um ambiente organizacional mais equilibrado. Segundo Bergue (2019, p. 13) o “processo de gestão de pessoas envolve tanto o gestor como cada membro da equipe” enfatizando assim o papel sistêmico da Gestão de Pessoas, no qual é necessária uma cooperação do gestor para com seus colaboradores.

Uma vez que haja cooperação entre o gestor e seus colaboradores, caberá ao gestor saber o que motiva intrinsecamente seus funcionários, de modo que possa oferecer boas condições de trabalho visando como consequência a melhora na produtividade da organização (CARDOSO; MARQUES, 2015).

Posto que “a função da Gestão de Pessoas é estimular, apoiar e inovar através das pessoas” (CARDOSO; MARQUES, 2015, p. 83), o gestor, exercendo funções de gerenciamento de recursos humanos (rh), possui a função de desenvolver, encorajar e descobrir a motivação intrínseca de cada colaborador, entendendo assim o perfil de cada um perante o processo organizacional da empresa (CARDOSO; MARQUES, 2015). Com isso, é dever do gestor de pessoas, enquanto profissional de recursos humanos (rh), realizar a integração dos profissionais para que atuem de forma proativa em busca dos objetivos estabelecidos (STEFANO *et al.*, 2004 apud HUZEK *et al.*, 2008, p. 2).

Para tanto, este artigo entende que, dentro de uma organização, o gestor de pessoas deve se atentar ao fato de que seus colaboradores são seus principais ativos e com isso cabe ao mesmo entender que a motivação será sua principal aliada no processo de gestão, uma vez que colaboradores desmotivados, segundo Silva *et al.* (2020, p. 101) “tendem a protelar

obrigações, executam tarefas com menos atenção e, assim, acabam tendo uma maior margem de erros.”.

Ainda segundo Silva *et al.* (2020, p. 101):

A falta de motivação afeta o colaborador diretamente na sua autoestima profissional, onde acabam se sentindo menos valiosos, ocasionando efeitos negativos como: baixa produção, ambiente de trabalho hostil e até mesmo sua postura profissional diária alterada.

Portanto, em geral, um colaborador motivado produz mais e com qualidade, se inserindo assim na cultura da empresa e conseqüentemente se comprometendo com o todo, uma vez que entende seu valor dentro da organização (CARDOSO; MARQUES, 2015).

Entendendo-se como parte essencial para alcançar o sucesso da organização, o colaborador irá render ao máximo tendo em vista que o mesmo se enxergará como peça chave para o crescimento e desenvolvimento da empresa em que trabalha. Dessa forma será estimulada a competitividade interna da empresa fazendo com que a mesma se torne um fator de motivação dos colaboradores.

Desse modo, buscando alcançar o foco produtivo de seus colaboradores, é de suma importância que os gestores das organizações consigam mantê-los inteiramente integrados no trabalho, não permitindo assim que fatores emocionais possam dispersar o foco nas tarefas empresariais. (SILVA *et al.*, 2020).

Desta maneira a Gestão de Pessoas se faz importante em todo o ambiente organizacional, integrando os colaboradores como peças chaves para o desenvolvimento da empresa. Posto isso, é de suma importância a implementação dessa espécie de gestão de modo dinâmico, estratégico e com investimentos constantes.

2.3 Gestão estratégica de pessoas

Segundo Almeida *et al.* (2013, p. 19), na Gestão Estratégica de Pessoas os indivíduos são percebidos como “variáveis fundamentais para o sucesso das organizações, e seu comportamento passou a ser influenciado por diversos fatores, tais como motivação, recompensas e questões individuais.”. Com isso, a Gestão Estratégica de Pessoas se faz presente nas organizações como uma vantagem competitiva capaz de determinar o sucesso de uma organização no mercado (ALMEIDA *et al.*, 2013).

Ainda segundo Almeida *et al.* (2013, p. 19), o mesmo define que o papel dos gestores da área de Gestão Estratégica de Pessoas é:

Incentivar os trabalhadores a se comprometerem com as metas da organização, criando sistemas produtivos motivadores, que atendam às necessidades de todos os envolvidos, estimulando a autonomia, a criatividade e que valorizem o conhecimento dos colaboradores.

Desta maneira o profissional responsável necessitará realizar análises dos ambientes (interno e externo) de modo que os colaboradores estejam entendidos como parte relevante do negócio (BARBOSA; ALVARÃES, 2017). Uma vez analisados os ambientes da organização, o administrador responsável pela gestão irá entender a empresa como um todo, podendo assim passar a seus colaboradores a ideia de que o sucesso da empresa dependerá do empenho individual de cada um unido ao trabalho coletivo.

Posto isso, visando alcançar o alinhamento organizacional e segundo Silva (2011, p.1) cabe ao gestor entender que “para que a organização cresça é de fundamental importância que seus colaboradores façam parte desse processo, e para que isso aconteça, os objetivos individuais precisam ser coerentes com os das empresas das quais os funcionários fazem parte.”. Com isso, dentro das organizações destacam-se os objetivos organizacionais e individuais (CHIAVENATO, 1999 apud SILVA, p.1). Observados os objetivos organizacionais cabe mencionar: lucratividade, produtividade, imagem no mercado, qualidade dos produtos/serviços, etc. (CHIAVENATO, 1999 apud SILVA, p.1). Já em relação aos objetivos individuais vale menção para: melhorias de salários, estabilidade no emprego, segurança no trabalho, oportunidades de crescimento, etc. (CHIAVENATO, 1999 apud SILVA, p.1).

Desta forma, visando alcançar o objetivo da pesquisa, a Gestão Estratégica de Pessoas nada mais é que uma forma de introduzir um papel estratégico a ser desempenhado pela organização, ou seja, uma forma de integrar os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades decorrentes em termos de pessoas (ÁVILA; STECCA, 2015).

Uma vez que o gestor consiga alinhar os objetivos estratégicos da organização com os objetivos individuais de seus colaboradores ele conseguirá compartilhar a visão estratégica da empresa que, segundo Ávila e Stecca (2015, p. 23) “compreende vários elementos como: a relação que a organização quer estabelecer com os seus colaboradores, se limitada a recompensar desempenho ou se baseada na troca de comprometimento por qualidade do trabalho a ser realizado.”, ou seja, a incorporação da visão estratégica reorienta o foco de poder nas organizações ao passo que são as pessoas que formulam e implementam as estratégias organizacionais (ÁVILA; STECCA, 2015).

Sendo assim, este artigo entende que cabe ao gestor, ciente de seus objetivos e metas, implementar a aplicação de uma gestão voltada não somente para o curto prazo, visando com isso compartilhar uma visão de prospecção futura na qual os bons resultados da organização somente serão colhidos se houver a compreensão por parte de todos pertencentes ao ciclo organizacional.

A partir do entendimento passado e buscando alcançar o objetivo deste artigo, anteriormente citado, será realizada uma pesquisa seguindo a metodologia de processos de coleta e análise comparativa de dados, assunto este que será tratado em detalhes no próximo tópico.

3 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso na modalidade qualitativa ao observar os resultados obtidos através da análise comparativa entre a percepção do gestor/proprietário e de seus colaboradores a respeito de como aprimorar a aplicação da gestão de pessoas em um restaurante do DF.

A presente pesquisa foi realizada no restaurante Sabor Pleno, localizado no endereço cng 03, lote 1 (loja 1), em Taguatinga Norte (DF). O restaurante foi escolhido devido à proximidade com a residência do aplicador da pesquisa e a otimização para a realização da coleta de dados uma vez que o aplicador conhecia um colaborador em específico. Atualmente o restaurante conta com 15 colaboradores divididos em: garçons, cozinheiras, churrasqueiros, faxineiros e atendentes de caixa. Para tanto, tendo por base o período de isolamento social obrigatório (COVID-19), a pesquisa foi desenvolvida observando a gestão aplicada durante tal período.

Sendo assim, na perspectiva de coleta de dados, foi realizada uma entrevista semiestruturada por meio da plataforma Whatsapp, com o gestor/proprietário, ao passo que em relação aos colaboradores a abordagem foi realizada por meio de um formulário da plataforma Google Formulários. Este, por sua vez, continha 3 perguntas em formato de escala likert de 1 a 5, sendo 1 “Insatisfatória” e 5 “Satisfatória”, com cada pergunta devendo ser respondida de maneira individual e preservando a sigilosidade de cada participante da pesquisa.

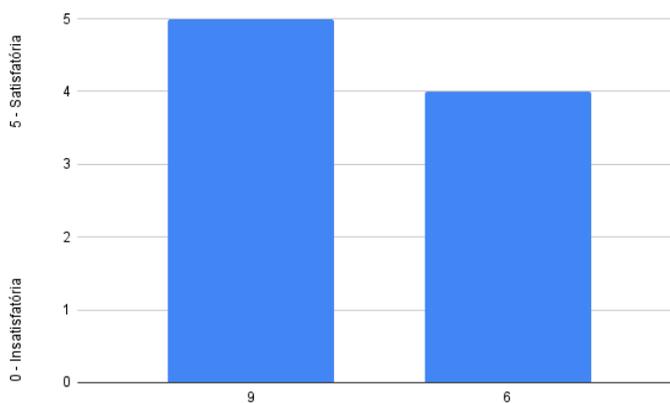
Com isso, o envio do formulário aos participantes da pesquisa ocorreu por meio da plataforma Whatsapp no dia 02/11/22. Tal formulário foi enviado para cada um dos 15 colaboradores, obtendo-se um retorno de 100% das respostas. Sua aplicação foi otimizada tendo em vista o baixo número de colaboradores da empresa e pelo fato do aplicativo da presente pesquisa possuir proximidade com um dos colaboradores do restaurante.

Observados os dados coletados tanto pela entrevista quanto pelo formulário com os integrantes do restaurante, segue, no próximo tópico, a análise e discussão dos resultados obtidos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Tendo em vista a entrevista realizada com o gestor/proprietário do restaurante, 3 perguntas foram realizadas. A primeira pergunta referia-se à avaliação do gestor/proprietário em relação à produtividade de seus colaboradores durante o período obrigatório de isolamento advindo da COVID-19. O gestor/proprietário avaliou como positivo o trabalho realizado, fato este comprovado junto ao índice positivo de respostas dos colaboradores a respeito da satisfação com os treinamentos oferecidos durante o período, vide Gráfico 1 abaixo:

Gráfico 1 - Índice de satisfação em relação ao(s) treinamento(s) oferecido(s) durante o período obrigatório de isolamento (COVID-19)



Fonte: Elaboração própria (2022)

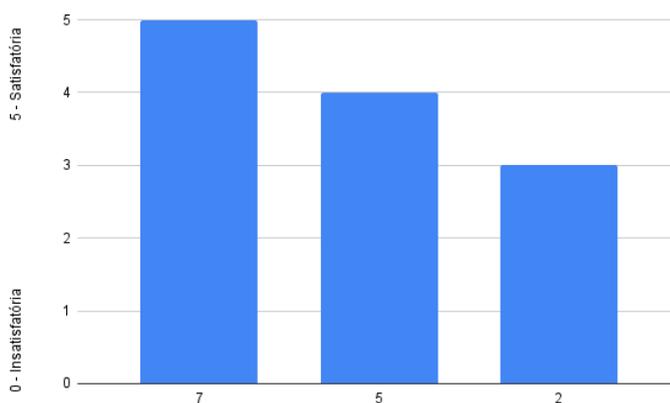
Conforme a análise do Gráfico 1 (acima), dos 15 colaboradores respondentes, 9 responderam com nota 5 de satisfação, indicando assim um percentual de 60% das respostas, enquanto que 6 responderam com nota 4 de satisfação, correspondendo assim aos 40% restantes. Com isso foi obtido um percentual positivo neste quesito.

Segundo Lima (2011, p. 11) “Treinamentos eficientes e eficazes são fundamentais para elevar o nível de qualidade da empresa, bem como ser o elemento que pode diferenciar as organizações de seus concorrentes”, com isso justifica-se a boa produtividade dos

colaboradores do restaurante durante o período tratado. Dessa forma cabe destacar que a produtividade está voltada a motivação dos colaboradores, ao passo que um colaborador motivado produz mais e com qualidade, se inserindo assim na cultura da empresa e consequentemente se comprometendo com o todo, uma vez que entende seu valor dentro da organização (CARDOSO; MARQUES, 2015). Não se sentindo motivados, alguns problemas poderão ser acarretados aos colaboradores, como por exemplo: a baixa na produção, a instauração de um ambiente de trabalho hostil e até mesmo uma alteração de postura profissional por parte dos colaboradores (SILVA *et al.*, 2020).

Tendo como base a segunda pergunta realizada na entrevista com o gestor/proprietário, foi perguntado se o mesmo conseguiu extrair o máximo de seus colaboradores e a resposta foi que sim, acreditando que todos doaram o seu melhor durante o período. Este resultado foi de acordo com a percepção satisfatória de motivação dos colaboradores, assunto tratado na segunda pergunta do formulário. Segue abaixo o Gráfico 2, indicando o índice positivo de satisfação dos colaboradores:

Gráfico 2 - Índice de satisfação em relação à motivação proporcionada durante o período obrigatório de isolamento (COVID-19)



Fonte: Elaboração própria (2022)

Conforme a análise do Gráfico 2 (acima), dos 15 colaboradores respondentes, 7 responderam com nota 5 de satisfação, indicando assim um percentual de 46,66% das respostas, enquanto que 6 responderam com nota 4, correspondendo assim a 40% das mesmas, e por fim, somente 2 responderam com nota 3, indicando os outros 13,33% de respostas restantes.

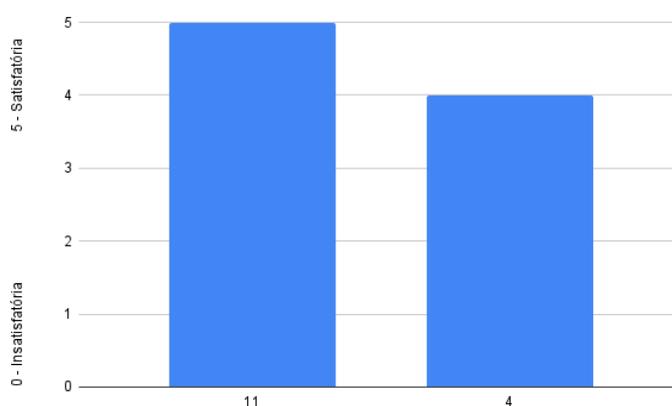
Utilizando de base o Gráfico 2, vale ressaltar que dentro de uma organização cabe ao gestor, atuando como gerente de recursos humanos (rh), desenvolver, encorajar e descobrir a motivação intrínseca de cada colaborador, para assim poder entender o perfil de cada um (CARDOSO; MARQUES, 2015). Com isso, entendendo que seus colaboradores são seus principais ativos, deve o gestor estimular a motivação dos mesmos, pois assim eles se entenderão como parte essencial para alcançar o sucesso da organização. Cabe ressaltar que deve o gestor procurar manter seus colaboradores inteiramente integrados no trabalho, permitindo assim o alcance do foco produtivo e evitando que fatores emocionais possam vir a acarretar em dispersão (SILVA *et al.*, 2020).

Chegando na parte final da entrevista, foi perguntado ao gestor/proprietário se ele, analisando internamente o estabelecimento durante o período obrigatório de isolamento

(COVID-19), teve de desligar ou não colaboradores. Com isso, foi relatado que durante o período o estabelecimento se encontrava em reforma, havendo assim a necessidade de desligar 30% dos colaboradores e também a atender uma nova demanda voltada apenas ao delivery de refeições.

Sendo assim, pôde-se concluir que, mesmo tendo que desligar 30% de seus colaboradores, o gestor/proprietário foi muito bem compreendido pelos mesmos, uma vez que, de acordo com o índice positivo de respostas, os colaboradores entenderam o momento em que o país se encontrava justificando assim a fragilidade financeira do comércio. Tal entendimento está traduzido no gráfico 3 (abaixo) que justifica que a valorização pessoal não estava ligada somente à remuneração e sim ao pertencimento na empresa. Segue abaixo o Gráfico 3:

Gráfico 3 - Índice de valorização pessoal dos colaboradores dentro do restaurante durante período obrigatório de isolamento (COVID-19)



Fonte: Elaboração própria (2022)

Conforme a análise do Gráfico 3 (acima), dos 15 colaboradores respondentes, 11 responderam com nota 5 de satisfação, indicando assim um percentual de 73,33% das respostas, enquanto que os outros 4 responderam com nota 4 de satisfação, representando um percentual restante de 36,36%. Com isso, o resultado obtido foi considerado extremamente positivo uma vez que os números traduzem que o gestor por meio de uma gestão estratégica, conseguiu introduzir um papel estratégico a ser desempenhado pela organização, ou seja, uma forma de integrar os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades decorrentes em termos de pessoas (ÁVILA; STECCA, 2015).

Cabe destacar que, ao conseguir introduzir tal papel a ser desempenhado por cada um pertencente à organização, o gestor conseguirá passar a ideia de que o sucesso da empresa depende do empenho individual de cada um, motivando assim os colaboradores a “vestirem a camisa”. No caso do restaurante, o gestor/proprietário conseguiu obter um bom clima organizacional ao manter seus colaboradores empenhados com o serviço em meio ao momento de fragilidade comercial e financeira que o país se encontrava.

Em síntese, após realizar a análise e discussão dos resultados, pôde-se concluir que durante o período de isolamento obrigatório advindo da proliferação do COVID-19, o gestor/proprietário do restaurante Sabor Pleno teve de se adaptar de modo a manter saudável o ambiente do estabelecimento e poder assim atender à sua nova demanda. Para tanto, isso só foi possível através da gestão estratégica do gestor/proprietário do restaurante, na qual por meio de uma visão estratégica passada a cada um de seus colaboradores foi permitido mantê-los motivados mesmo em um período de calamidade pública.

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa pôde analisar a importância da gestão de pessoas durante o período obrigatório de isolamento social no âmbito do restaurante Sabor Pleno localizado em Taguatinga Norte (DF).

Por meio de um estudo de caso foi possível compreender o objetivo da pesquisa que era investigar os desafios na gestão de pessoas observados por um empreendedor comparados com a percepção de motivação/valorização pessoal dos colaboradores de determinado restaurante do DF durante a vigência do decreto de isolamento social. Posto isso, tendo como base a análise comparativa entre a visão do gestor/proprietário do referido restaurante em relação aos dados obtidos das opiniões dos colaboradores, a pesquisa permitiu realizar a melhor compreensão acerca do tema e, por meio dos resultados colhidos tanto da realização da entrevista semiestruturada com o gestor/proprietário do restaurante quanto com o formulário encaminhado para seus colaboradores, foi possível analisar os dados necessários para o desenvolvimento da pesquisa.

Uma vez inserido em um momento de calamidade pública e fragilidade financeira do comércio, o gestor/proprietário do referido restaurante teve de se adaptar ao novo desafio. Para isso, foi mencionado na entrevista semiestruturada que o mesmo teve que reformar seu estabelecimento e desligar 30% de seus colaboradores, visando assim atender a nova demanda voltada ao serviço de delivery de refeições. Com isso, tais adaptações só foram possíveis pois o gestor/proprietário do restaurante conseguiu compartilhar a visão estratégica do estabelecimento obtendo assim um bom resultado de produtividade durante o período de isolamento obrigatório (COVID-19), fato este comprovado positivamente pelas respostas dos colaboradores no questionário construído por meio da plataforma Google Formulários.

Em relação às dificuldades para o desenvolvimento do trabalho foi notória a lentidão para se obter as respostas dos formulários, uma vez que os colaboradores do restaurante trabalham intensamente de segunda a sábado.

Tendo em vista os argumentos apresentados, pôde-se concluir que tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos da pesquisa foram alcançados, uma vez que o principal objetivo era trabalhar a importância da gestão de pessoas em um restaurante durante o período de isolamento obrigatório (COVID-19).

Em suma, é sugerido um melhor levantamento do tema em agendas futuras, tendo em vista a sua importância para toda e qualquer organização, pois independente da área ou segmento, o capital humano será sempre o principal ou um dos principais ativos a serem preservados e aprimorados para o alcance do sucesso organizacional.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, E. S. *et al.* Gestão de pessoas como estratégia: um estudo de caso em uma empresa de telefonia de Juiz de Fora. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 3, n. 2, 2013. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/16534/12412>. Acesso em: 22 set. 2022.

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2015. Disponível em: <https://central3.to.gov.br/arquivo/453262/>. Acesso em: 28 ago. 2022.

AZEVEDO, A. B. A.; SOUZA, S. Os dilemas da saúde e segurança do trabalho nas Cooperativas. **Revista da ABET**, v. 12, p. 79-97, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/abet/article/view/18516/10419>. Acesso em: 12 out. 2022.

BARBOSA, Ediane Eduardo Gomes do A. Aguiar; ALVARÃES, Alberto. O profissional de Recursos Humanos e as suas competências estratégicas para o negócio. **Revista Foco**, v. 10, n. 2, p. 297-313, 2017. Disponível em: <https://revistafoco.emnuvens.com.br/foco/article/view/198>. Acesso em: 11 out. 2022.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7_Livro_Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20lideran%C3%A7a%20e%20compet%C3%Aancias%20para%20o%20setor%20p%C3%ABlico.pdf. Acesso em: 28 ago. 2022.

CARDOSO, M. L. V.; MARQUES, H. R. O papel da gestão de pessoas dentro das organizações. **Multitemas**, [S. l.], n. 47, 2015. Disponível em: <https://www.multitemas.ucdb.br/multitemas/article/view/183> . Acesso em: 20 out. 2022.

FERREIRA, S. F.; SOEIRA, F. D. S. A importância do recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de móveis. **Revista Eletrônica Diálogos Acadêmicos**, v. 4, n. 1, p. 46-56, jan./jun. 2013. Disponível em: http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170627111419.pdf. Acesso em: 10 set. 2022.

HUZEK, Daniele. *et al.* Perfil dos Gestores de Pessoas e Suas Práticas. *In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 5., 2008. **Anais [...]** Resende: AEDB, 2008. Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/573_Artigo_Gestor_RH\[1\].pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/573_Artigo_Gestor_RH[1].pdf). Acesso em: 24 out. 2022.

LEONEL JÚNIOR, I.; MORAIS, F. C. L.; TEIXEIRA, F. S. Conformidade das rotinas do departamento de pessoal de uma construtora de Coronel Fabriciano em relação à legislação trabalhista e previdenciária. *In: CONGRESSO INTEGRADO DE CONTABILIDADE*, 1., 2013. **Anais [...]**. Governador Valladares, 2013. Disponível em: <http://docplayer.com.br/12125734-Conformidade-das-rotinas-do-departamento-de-pessoal-de-uma-construtora-de-coronel-fabriciano-em-relacao-a-legislacao-trabalhista-e-previdenciaria.html>. Acesso em: 12 out. 2022.

LIMA, Gardenia Barroso. **A importância da gestão de pessoas nas organizações**. 2011. Disponível em: <https://rh.faculdefmb.edu.br/wp-content/uploads/2019/05/5-Artigo-para-a-REvista-do-RH.pdf>. Acesso em 11 out. 2022.

PAVLOV, A.; MURA, M.; FRANCO-SANTOS, M.; BOURNE, M. Modelling the impact of performance management practices on firm performance: interaction with human resource management practices. **Production Planning & Control**, v. 28, n. 5, p. 431-443, 2017. Disponível em: https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/12058/Modelling_the_impact_of_performance_management_practices_on_firm_performance-2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 12 out. 2022.

SABINO, L. A. M.; CUNHA, N. C. Remuneração e salário numa abordagem administrativa. **Revista GeTeC**, v. 5, n. 10, p. 1-11, 2016. Disponível em: [https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/785#:~:text=REMUNERA%C3%](https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/785#:~:text=REMUNERA%C3%BA)

87%C3%83O%20E%20SAL%C3%81RIO%20NUMA%20ABORDAGEM%20ADMINISTRATIVA,-Autores&text=E%20o%20sal%C3%A1rio%20indica%20os,por%20um%20contrato%20de%20trabalho. Acesso em: 14 set. 2022.

SANTOS, R. O. de; LEAL, M. M. P. de B. A Pandemia do novo Coronavírus e a Gestão de Pessoas na Organização. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, [s. l.], v. 15, n. 4, p. 126–138, 2021. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true & db=asn & AN= 152915813 & lang=pt-br & site=ehost-live>. Acesso em: 23 set. 2022.

SILVA, Marcus Vinícius. **Entenda a relação entre Marketing e RH em uma empresa**. Woli Blog, 2019. Disponível em: <https://blog.woli.com.br/entenda-a-relacao-entre-marketing-e-rh-em-uma-empresa/>. Acesso em 13 out. 2022.

SILVA, J. L. G. *et al.* Gestão de pessoas: o grau de motivação dos colaboradores. **LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicada**, Belo Horizonte, v. 10, n. 2, p. 96-108, ago./dez. 2020. Disponível em: <http://famigvirtual.com.br/famig-libertas/index.php/libertas/article/view/270/247>. Acesso em: 10 set. 2022.

STEFANO, S. R. *et al.* Ensino de administração de recursos humanos: a visão dos alunos e profissionais da área. VII Semead – FEA/USP, **Anais [...]** 2004. Disponível em: http://sistema.semead.com.br/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Ensino/ENS14_-_Ensino_adm_rh.PDF. Acesso em: 05 nov. 2022.

TRENTIN, L.; SANTOS, A. J. dos; BATIZ, E. C.; DUARTE, M. A. T. Qualidade de vida em uma empresa têxtil: levantamento do nível de satisfação dos funcionários. **Revista ESPACIOS**, v. 37, n. 7, 2016. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n07/16370703.html>. Acesso em: 9 out. 2022.

TRENTIN, Luciano. Práticas de gestão de pessoas: uma análise a partir da percepção dos gestores e dos não gestores. **Revista Alcance**, v. 28, n. 1, p. 82-96, 2021. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4777/477765948009/477765948009.pdf>. Acesso em: 10 set. 2022.

WRIGHT, P. M.; SNELL, S. A. Toward an integrative view of strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 3, p. 203-225, 1991. Disponível em: https://www.usb.ac.ir/FileStaff/7615_2019-9-30-10-47-24.pdf. Acesso em: 9 out. 2022.

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE PESQUISA

Questionário norteador para a entrevista semiestruturada

1. Como o(a) senhor(a) avalia a produtividade dos colaboradores durante o período obrigatório de isolamento (COVID-19)?
2. O(A) senhor(a) acredita que conseguiu obter o máximo de seus colaboradores durante o período obrigatório de isolamento (COVID-19)? Se não, quais seriam os pontos a serem melhorados?

3. Em relação à análise do ambiente interno do restaurante durante o período obrigatório de isolamento (COVID-19), como o(a) senhor(a) avaliou a possibilidade de desligar ou não colaboradores?

APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE PESQUISA

Formulário enviado aos colaboradores

Seção 1 de 2

Pesquisa de Conclusão de Curso

Prezado,

Meu nome é Felipe Gomes Matos e estou terminando meu curso de Administração. Nessa mensagem, te convido a responder um breve questionário. Na minha pesquisa de conclusão de curso, busco saber sobre a Gestão de Pessoas em restaurante do DF durante o período de pandemia do Covid-19: Um estudo de caso. Antes de responder ao questionário, leia o Termo de Consentimento abaixo. Se concordar com o seu teor, você poderá responder a pesquisa que está a seguir. Para mais informações sobre a pesquisa podem ser obtidas comigo no e-mail felipe.matos@sempreceub.com ou com minha orientadora Profa. Dra. Fabricia Pimenta (fabricia.pimenta@ceub.edu.br).

Obrigada por participar!

Atenciosamente,

Felipe Gome Matos.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO *

Por favor, leia atentamente o termo de consentimento abaixo.

TÍTULO DO ESTUDO: Gestão de Pessoas em restaurante do DF durante o período de pandemia do Covid-19: Um estudo de caso.

RESPONSÁVEL PELA PESQUISA: Felipe Gomes Matos

DESCRIÇÃO: Você está convidado a participar de uma pesquisa sobre a Gestão de Pessoas em restaurante do DF durante o período de pandemia do Covid-19. Caso você concorde, você deverá responder a um questionário eletrônico a seguir.

RISCOS E BENEFÍCIOS: Não existem riscos associados a este estudo. Não existem benefícios pessoais a partir deste estudo, exceto que esta pode vir a ser uma experiência agradável e que você pode colaborar para pesquisas acadêmicas.

TEMPO DE PARTICIPAÇÃO: O questionário leva até 5 minutos para ser completamente respondido e este, portanto, será o tempo que você necessitará para participar desta pesquisa.

DIREITOS DO SUJEITO/PARTICIPANTE: Se você leu este formulário e decidiu participar desta pesquisa, por favor, compreenda que a sua participação é voluntária e você tem o direito de retirar o seu consentimento ou de desistir de participar a qualquer momento sem penalidades. Você tem o direito de se recusar a responder às perguntas. Sua privacidade será mantida em todas as discussões sobre os dados deste estudo.

INFORMAÇÕES PARA CONTATO: Se você tiver qualquer dúvida sobre este estudo, os seus procedimentos, riscos e benefícios ou sobre as formas de tratamento de dados você poderá entrar em contato comigo pelo e-mail felipe.matos@semprecub.com. Se você não estiver de acordo com a maneira de realização deste estudo, se tiver dúvidas, reclamações ou questões gerais sobre a investigação ou ainda sobre seus direitos como um sujeito da pesquisa, entre em contato comigo.

- Li e concordo
- Li e não concordo

Próxima

Limpar formulário

Perguntas para o(a) Colaborador(a) respondente:

Lembrando que esta pesquisa tem cunho exclusivamente acadêmico e todas as suas informações pessoais serão preservadas.

Quão satisfatória foi a sua percepção em relação ao(s) treinamento(s) oferecido(s) pelo gestor/proprietário do restaurante durante o período obrigatório de isolamento (COVID-19)? *

	1	2	3	4	5	
Insatisfatória	<input type="radio"/>	Satisfatória				

Quão satisfatória foi a sua percepção em relação à sua motivação para realizar o trabalho durante o período obrigatório de isolamento (COVID-19)? *

	1	2	3	4	5	
Insatisfatória	<input type="radio"/>	Satisfatória				

Quão satisfatória foi a sua percepção de valorização pessoal dentro do restaurante durante período obrigatório de isolamento (COVID-19)? *

	1	2	3	4	5	
Insatisfatória	<input type="radio"/>	Satisfatória				

Espaço livre para comentários/ponderações (opcional)

Sua resposta

Voltar

Enviar

Limpar formulário