

EMPREENDEDORISMO E A ARTE DE GERIR PESSOAS EM UMA EMPRESA DE CULINÁRIA ORIENTAL

ENTREPRENEURSHIP AND THE ART OF MANAGING PEOPLE IN AN ORIENTAL CUISINE COMPANY

MARIA EDUARDA OLIVEIRA GUEDES
UPE - UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO

EVELLIN PATRÍCIA PACHECO
UPE - UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO

LUIS EDUARDO BRANDÃO PAIVA
UPE - UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO

Comunicação:

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

EMPREENDEDORISMO E A ARTE DE GERIR PESSOAS EM UMA EMPRESA DE CULINÁRIA ORIENTAL

Objetivo do estudo

O objetivo desta pesquisa é analisar o empreendedorismo na empresa Japacheco, que atua no setor de culinária oriental, com ênfase na gestão de recursos humanos.

Relevância/originalidade

Este estudo oferece uma análise aprofundada do empreendedorismo na Japacheco, destacando a gestão de recursos humanos como diferencial competitivo. A pesquisa amplia compreensões para das estratégias que impulsionam o sucesso no setor de culinária oriental, promovendo a inovação e o desenvolvimento organizacional.

Metodologia/abordagem

Esta pesquisa qualitativa utiliza um estudo de caso da empresa Japacheco, focando na gestão de recursos humanos. A coleta de dados foi realizada por meio de um roteiro semiestruturado, abrangendo aspectos gerais da empresa e subprocessos de Gestão de Pessoas.

Principais resultados

Os principais resultados mostram que a Japacheco carece de planejamento estratégico formal e manual de descrição de cargos, limitando a clareza nas funções. A empresa enfrenta desafios no recrutamento e na integração de colaboradores, necessitando de melhorias na gestão de pessoas.

Contribuições teóricas/metodológicas

A pesquisa contribui teoricamente ao explorar a interseção entre gestão de pessoas e empreendedorismo, destacando a flexibilidade organizacional e o alinhamento estratégico. Metodologicamente, evidencia a eficácia da abordagem qualitativa e do estudo de caso na análise de práticas de recursos humanos.

Contribuições sociais/para a gestão

A pesquisa contribui para a gestão ao ressaltar a necessidade de formalizar processos de recrutamento e seleção e implementar um manual de descrição de cargos. Socialmente, propõe cursos de culinária oriental, promovendo capacitação, inclusão e fortalecimento da comunidade local.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Gestão de Pessoas, Culinária Oriental

ENTREPRENEURSHIP AND THE ART OF MANAGING PEOPLE IN AN ORIENTAL CUISINE COMPANY

Study purpose

The aim of this research is to analyze entrepreneurship in the company Japacheco, which operates in the oriental cuisine sector, with an emphasis on human resource management.

Relevance / originality

This study provides an in-depth analysis of entrepreneurship at Japacheco, highlighting human resource management as a competitive differentiator. The research enhances understanding of the strategies that drive success in the oriental cuisine sector, promoting innovation and organizational development.

Methodology / approach

This qualitative research utilizes a case study of the company Japacheco, focusing on human resource management. Data collection was conducted through a semi-structured script, covering general aspects of the company and subprocesses of People Management.

Main results

The main results show that Japacheco lacks a formal strategic plan and a job description manual, limiting clarity in functions. The company faces challenges in recruiting and integrating employees, needing improvements in people management.

Theoretical / methodological contributions

The research contributes theoretically by exploring the intersection between people management and entrepreneurship, emphasizing organizational flexibility and strategic alignment. Methodologically, it highlights the effectiveness of qualitative approaches and case studies in analyzing human resource practices.

Social / management contributions

The research contributes to management by emphasizing the need to formalize recruitment and selection processes and implement a job description manual. Socially, it proposes oriental cuisine courses, promoting skills development, inclusion, and strengthening the local community.

Keywords: Entrepreneurship, People Management, Oriental Cuisine.

EMPREENDEDORISMO E A ARTE DE GERIR PESSOAS EM UMA EMPRESA DE CULINÁRIA ORIENTAL

1 Introdução

O empreendedorismo é visto como um processo que busca identificar oportunidades de negócios, desenvolver ideias inovadoras e criar empresas ou projetos que satisfaçam as demandas do mercado (GEM, 2021; Machado & Nassif, 2014). Os empreendedores geralmente são visionários, pois estão dispostos a assumir riscos, tomar decisões estratégicas e trabalhar intensamente para transformar suas visões em realidade. Eles desempenham um papel crucial no crescimento econômico, na geração de empregos e na inovação, contribuindo significativamente para o progresso das comunidades e sociedades globalmente (Arana & Silva, 2016). O empreendedorismo digital, por sua vez, tem se destacado como uma área promissora dentro deste contexto empreendedor (Silva, Coelho, Paiva, Silva, & Costa Filho, 2024).

Janssen (2020) e Paiva, Lima e Rebouças (2021) destacam que o empreendedorismo abrange a análise do perfil do empreendedor, levando em consideração sua origem, atividades e área de atuação. Um empreendedor é descrito como alguém que gera riqueza através da inovação, convertendo conhecimento em produtos ou serviços em diversos setores. Com o passar dos anos, o papel do empreendedor evoluiu, evidenciando uma ênfase crescente na criação de valor e na inovação, bem como na intenção empreendedora que impulsiona novas iniciativas e projetos.

Nesse contexto, o trabalho desempenha um papel fundamental. Segundo Morin (2001), o trabalho é o meio pelo qual o ser humano constrói sua existência. Oliveira (2010) complementa essa ideia ao afirmar que, por meio do trabalho, o ser humano busca formas de sobrevivência, não apenas por instinto, mas por necessidade. Essa relação entre trabalho e sobrevivência é aprofundada por Rodrigues (2023), que observa que atividades anteriormente restritas a fábricas agora fazem parte da rotina das pessoas, sendo realizadas em suas casas e exigindo um maior nível de qualificação da mão de obra.

As concepções de trabalho são moldadas por construções sociais históricas que se relacionam com os modos de produção e as relações sociais (Neves et al., 2018). Em outras palavras, a maneira como o trabalho é definido varia conforme a sociedade se desenvolve ao longo do tempo. Apesar das diversas perspectivas, o trabalho continua sendo uma categoria fundamental para dar significado à vida humana (Bendassolli, 2006; Monteiro, 2014). Essa importância do trabalho se reflete não apenas na geração de renda, mas também na construção da identidade do indivíduo e na formação de vínculos sociais (Vidigal, Paradela, & Costa, 2023).

A satisfação no trabalho é resultado da avaliação que o colaborador faz da realização de seus valores por meio de suas atividades laborais, assim como da avaliação de seu próprio desempenho (Marqueze & Moreno, 2005). Marras (2008) ressalta que as organizações que investem em seus colaboradores tendem a contar com profissionais mais motivados e engajados, além de equipes mais criativas. Paiva, Lima, Oliveira e Pitombeira (2021) reforçam que a satisfação no trabalho está intimamente ligada às políticas e práticas de recursos humanos adotadas pela empresa.

Chiavenato (2000) e Marras (2000) definem a administração de recursos humanos como um conjunto de métodos, políticas, habilidades, técnicas e práticas destinadas a gerenciar comportamentos e maximizar o potencial dos colaboradores na empresa. O objetivo desse conjunto é selecionar, gerenciar e orientar os funcionários para alcançar as metas e objetivos organizacionais. Dessa forma, fica evidente que a evolução das concepções de trabalho, a satisfação dos colaboradores e a administração eficaz de recursos humanos são elementos

interconectados, que juntos contribuem para o desenvolvimento e sucesso das organizações (Paiva et al., 2021).

Os processos de Gestão de Pessoas são divididos em agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar (Girardi & Dalmau, 2012). Esses processos são influenciados por fatores ambientais tanto externos quanto internos. Os processos de agregar, aplicar e recompensar são impactados por fatores externos, como leis, sindicatos, condições econômicas e competitividade. Por outro lado, os processos de desenvolver, manter e monitorar são influenciados por fatores internos, como a missão organizacional, visão, objetivos, cultura e estilo de gestão.

Quando alinhados ao empreendedorismo, esses processos de gestão de pessoas são essenciais para o sucesso e inovação nas empresas. O empreendedorismo envolve identificar oportunidades de negócios, desenvolver ideias inovadoras e criar empresas ou projetos que atendam às necessidades do mercado (GEM, 2021; Machado & Nassif, 2014). Para isso, é crucial ter uma gestão de pessoas eficaz que não apenas atraia e recompense talentos, mas também desenvolva e mantenha uma equipe alinhada com a missão e visão da organização.

A evolução do papel do empreendedor, com ênfase na criação de valor e inovação, ressalta a importância de processos internos de gestão de pessoas que promovam o desenvolvimento contínuo e mantenham um ambiente de trabalho positivo e produtivo. Investir em colaboradores, como aponta Marras (2008), resulta em profissionais motivados e criativos, essenciais para transformar ideias em realidade e fomentar a inovação. Dessa forma, a gestão eficaz de recursos humanos, alinhada aos princípios do empreendedorismo, cria um ciclo virtuoso que promove constantemente a inovação e o desenvolvimento organizacional, contribuindo para o crescimento econômico e a geração de valor para a sociedade.

O foco principal desta pesquisa é analisar o empreendedorismo na empresa Japacheco, que atua no setor de culinária oriental, com ênfase na gestão de recursos humanos. A Japacheco é renomada na culinária chinesa e japonesa, possuindo várias unidades no estado de São Paulo. A escolha pela culinária oriental se justifica pelo crescimento significativo desse mercado no Brasil, impulsionado pelo aumento do público, atraído pela diversidade de comidas, cores, texturas e aspectos nutricionais (Soares, 2019).

Justifica-se a análise de uma empresa do setor oriental por ela ser um exemplo de sucesso no setor gastronômico, destacando-se tanto pela capacidade de expansão quanto pela manutenção de um padrão de qualidade em um mercado competitivo. A ênfase na gestão de recursos humanos é crucial, pois a eficácia na administração de pessoas pode representar um diferencial competitivo significativo. Compreender como a Japacheco gerencia seus colaboradores, motiva e mantém equipes produtivas pode fornecer *insights* valiosos para outras empresas do setor.

Além disso, a crescente popularidade da culinária oriental no Brasil torna relevante a investigação de uma empresa desse segmento, oferecendo uma compreensão mais ampla das estratégias que contribuem para o sucesso nesse mercado específico. Diante das discussões e contextualizações apresentadas, o objetivo desta pesquisa é avaliar como os aspectos da gestão de pessoas são conceituados na teoria e aplicados na prática em um empreendimento. Ademais, busca-se incentivar as empresas a investirem no setor de recursos humanos, reconhecendo os colaboradores como uma vantagem competitiva.

2 Revisão da literatura

2.1 Empreendedorismo

O termo empreendedorismo passou por uma evolução histórica significativa ao longo dos séculos, adquirindo diferentes adaptações conforme os períodos. Segundo Fillion (1999), a palavra tem sua origem no termo francês *entrepreneur*, que surgiu no século XI. No entanto, foi

no final do século XVII e início do século XVIII que o termo passou a ser amplamente utilizado para descrever "a pessoa que criava e conduzia projetos" (Filion, 1999, p. 18).

No Brasil, o empreendedorismo é um fenômeno recente, ganhando destaque e desenvolvimento tanto no setor público quanto no privado a partir da década de 1990. Nesse período, começaram a surgir debates sobre o tema em instituições de ensino, ressaltando sua importância para a economia brasileira e incentivando a criação de novos negócios (Araújo & Oliveira, 2023).

A forma como as empresas operam tem sido transformada pela inovação tecnológica, que melhora a eficiência dos processos e cria novas oportunidades de negócios. Essa inovação pode ocorrer em diversos níveis, desde pequenos aprimoramentos até grandes avanços. O empreendedorismo, por sua vez, envolve a identificação e exploração dessas oportunidades para desenvolver negócios bem-sucedidos (Toscano, 2024).

Para Ferreira, Loiola e Gondim (2020), o empreendedor é alguém que possui capacidade de julgamento, perseverança e amplo conhecimento tanto do mundo quanto dos negócios. Há uma ligação intrínseca entre empreendedorismo e inovação, onde o empreendedor cria e transmite inovações, motivado por fatores internos ou externos ao sistema econômico. O empreendedor é visto como uma pessoa persistente e criativa, que identifica oportunidades geradas por fatores externos e por erros anteriores. A inovação, portanto, gera oportunidades para as pessoas se desenvolverem e contribuírem para o crescimento econômico (Albano & Vasconcelos, 2023).

No setor privado, os empreendedores têm total liberdade para gerenciar seus negócios com o objetivo de gerar lucro e satisfazer seus clientes. As empresas estão sempre em busca de aumentar o faturamento, uma vez que os gestores, na maioria das vezes, têm participação nos lucros, o que influencia sua forma de gerenciar a empresa e impacta positivamente ou negativamente seus recursos humanos (Araújo & Oliveira, 2023).

Segundo Otto e Vieira (2020), as microempresas e pequenas empresas crescem cada vez mais no que se refere à contratação de pessoas, enquanto as médias e grandes empresas buscam cada vez mais sistemas tecnológicos.

Ao analisar o empreendedorismo no setor gastronômico, percebe-se que, apesar da grande variedade de negócios existentes, ainda há muito a ser explorado. Um segmento promissor é aquele que se conecta com aspectos regionais, valorizando a cultura local, respeitando os hábitos de vida da comunidade e criando um diferencial competitivo com base nesses elementos. Para atingir esse objetivo, o gestor deve enxergar a organização como um sistema constituído de subsistemas interdependentes que interagem entre si, todos unidos por um objetivo comum (Costa, Vargas Lucas, & Severo, 2020).

2.2 Gestão de pessoas

A Gestão de Pessoas engloba um conjunto de práticas, políticas e instrumentos desenvolvidos por empresas para fortalecer seu capital humano, considerando comportamentos e relações interpessoais (Chiavenato, 1995). Este campo diversificado inclui múltiplos subsistemas, cada um desempenhando um papel crucial na estratégia organizacional.

Conforme destacado por Chiavenato (1999), a Administração de Recursos Humanos abrange diversas áreas essenciais para o sucesso organizacional, como recrutamento e seleção, orientação e avaliação de desempenho, remuneração e benefícios, treinamento e desenvolvimento, qualidade de vida no trabalho e relações com colaboradores, além de banco de dados e sistemas de informações. Esses subsistemas colaboram para a motivação, participação e bem-estar dos colaboradores, tornando-se fundamentais para a eficácia organizacional.

Conforme destacado por Chiavenato (2014), existem seis processos essenciais na Gestão de Pessoas: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar. Cada um

desses processos é adaptado às necessidades da organização, interage entre si e é executado por gestores ou especialistas, compondo a gestão de recursos humanos e visando sempre a eficácia.

O recrutamento baseia-se na escolha do indivíduo com o melhor perfil para preencher uma determinada vaga, sendo essa decisão definida pelo selecionador. Durante o processo de recrutamento, é determinado onde candidatos adequados poderão ser encontrados, com ênfase na atração de pessoas qualificadas e capacitadas para ocupar os cargos disponíveis (Gil, 2001).

O processo de seleção atua como um filtro, identificando pessoas que possuem as características requisitadas pela organização, adequando-as aos cargos e melhorando a competência e o desempenho da equipe (Chiavenato, 2004).

Orientar significa posicionar as pessoas em suas tarefas, guiando-as sobre seus papéis dentro da organização (Chiavenato, 2014). A orientação é especialmente importante para novos colaboradores, pois, ao realizar recrutamento externo, a organização se atualiza com novas experiências. No recrutamento interno, por meio de planos de carreira, programas de desenvolvimento ou promoções, é igualmente fundamental que os colaboradores internos sejam informados e orientados para nortear suas atividades e alcançar seus objetivos (Ribeiro, 2008).

Gil (2001) argumenta que as avaliações são instrumentos essenciais para o desenvolvimento contínuo e a eficácia no desempenho dos colaboradores. Seu principal objetivo é fornecer feedback construtivo, ajudando os funcionários a entender suas forças e áreas de melhoria, o que permite ajustes em suas práticas. Além disso, as avaliações identificam lacunas de habilidades e necessidades de treinamento, contribuindo para a implementação de ações corretivas. Elas também desempenham um papel importante na tomada de decisões estratégicas, influenciando promoções, demissões e investimentos em capacitação. Assim, as avaliações alinham os objetivos individuais aos organizacionais, promovendo um ambiente de aprendizado e melhoria contínua dentro da cultura organizacional.

De acordo com Gonçalves (2008, p. 119), a remuneração é definida como “a soma do salário devido pelo empregador com os valores que o empregado recebe de terceiros, em decorrência do contrato de trabalho, por exemplo, a gorjeta”. Essa definição enfatiza que a remuneração abrange não apenas o salário, mas também todas as formas de compensação financeira recebidas pelo trabalhador.

Chiavenato (2004) conceitua o treinamento como um processo educacional de curto prazo, aplicado de forma organizada e sistemática. Seu objetivo é proporcionar habilidades, conhecimentos e competências aos colaboradores, auxiliando-os na busca de objetivos definidos. O desenvolvimento de pessoas, conforme Chiavenato (2004), refere-se à educação profissional voltada para aprimorar as habilidades de um indivíduo ao longo de sua carreira, visando sua evolução dentro da empresa.

A Qualidade de Vida, conforme destacado por Rossi et al. (2009) e Bhende, Mekoth, Ingalhalli e Reddy (2020), vai além da mera avaliação do progresso econômico de uma sociedade. Ela incorpora valores ambientais e humanos, frequentemente deixados de lado em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico. Dessa forma, a Qualidade de Vida abrange não apenas recursos financeiros, mas também aspectos sociais e ambientais cruciais para o bem-estar das pessoas, incluindo higiene, alimentação e segurança.

O subsistema de Relações com os Colaboradores é igualmente fundamental para manter as pessoas nas organizações. A relação entre a empresa e os colaboradores, assim como um ambiente interno positivo, é crucial para a satisfação dos empregados e, conseqüentemente, para o sucesso da empresa (Chiavenato, 2014).

Para Chiavenato (2014, p. 436), o Banco de Dados é descrito como “um sistema de armazenamento e acumulação de dados devidamente codificados e disponíveis para o processamento e obtenção de informações.” Este subprocesso está relacionado ao armazenamento e organização de dados sobre os colaboradores, gerenciando informações como desempenho, habilidades e competências.

O Sistema de Informação, segundo Chiavenato (2014, p. 434), é responsável pela coleta, processamento, armazenamento e destruição de dados de uma organização, oferecendo suporte à tomada de decisões. Em plena Era da Informação, as organizações precisam de sistemas adequados para lidar com a complexidade ambiental, transformando os colaboradores em parceiros e agentes ativos de mudança e inovação. Isso implica que as empresas enfrentam desafios complexos em seu ambiente de atuação e que, para superá-los, é fundamental investir em sistemas de inovação.

3 Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa é caracterizada como qualitativa, uma vez que busca explorar fenômenos que não podem ser analisados por meio de dados estatísticos típicos de pesquisas quantitativas. A pesquisa qualitativa é utilizada para compreender a essência de um fenômeno e permite uma análise mais aprofundada, sendo uma abordagem interpretativa que serve como base para a descoberta de novos conceitos (Gil, 2021). Ao integrar a pesquisa qualitativa com métodos descritivos, é possível obter dados detalhados e específicos, que são caracterizados e descritos de maneira rica (Sampaio, 2022). Para exemplificar essa abordagem, foi realizado um estudo de caso na empresa Japacheco.

Fundada em 2020 durante a pandemia da Covid-19, a Japacheco iniciou suas operações exclusivamente por meio de delivery. A empresa atua no ramo alimentício, comercializando pratos da culinária oriental, especialmente chinesa e japonesa. Atualmente, a Japacheco conta com três unidades localizadas no estado de São Paulo, nas cidades de São Bernardo do Campo, Diadema e Mauá, e emprega um total de 20 funcionários. A coleta de dados para esta pesquisa foi realizada com base em um roteiro semiestruturado, que serve como um guia flexível para as perguntas, permitindo que os tópicos sejam abordados de maneira natural, sem a necessidade de seguir uma sequência rígida (Sampaio, 2022). Os questionamentos foram organizados em três seções, totalizando 15 perguntas subjetivas. A primeira seção concentrou-se em obter informações gerais sobre a Japacheco, abordando tópicos como ramo de atividade, número de colaboradores, ano de fundação e a estrutura do organograma, organizando os cargos em níveis operacional, gerencial e executivo.

A segunda seção da pesquisa aborda os subprocessos de Gestão de Pessoas (GP), composta por cinco perguntas que enfocam aspectos cruciais como a divulgação de vagas, os processos de recrutamento, seleção e demissão, os métodos utilizados durante o processo seletivo, a adequação ao modelo de Home Office e a utilização de tecnologias. Também se investiga como ocorre a integração de novos funcionários, incluindo o tempo médio de integração nos níveis operacional, gerencial e executivo. Esses aspectos são fundamentais para compreender como a organização gerencia seu capital humano e se adapta às demandas contemporâneas do mercado.

A terceira seção centra-se nos aspectos mais amplos da Gestão de Pessoas, com oito perguntas que revelam informações essenciais sobre a estrutura e funcionamento do Departamento de Recursos Humanos. Questões abordam a quantidade de funcionários nesse departamento e os processos desenvolvidos, além dos impactos da pandemia e do Home Office na gestão de pessoas. Também são exploradas a visão do setor em relação à sua abordagem tradicional ou estratégica, a existência e utilização de um planejamento estratégico e como as estratégias de RH estão alinhadas às metas da empresa. Adicionalmente, investiga-se como a empresa vê seus colaboradores — se como uma vantagem competitiva e de que maneira isso se concretiza — e a existência de um manual de descrição de cargos, incluindo detalhes sobre sua elaboração e atualização. Outras questões examinam os tipos de carreira existentes, como são identificadas as necessidades de mão de obra e a influência da rotatividade e do absenteísmo nessas necessidades.

Após a coleta dos dados, realizada por meio da ferramenta Google Forms, foi possível conduzir uma análise comparativa entre as características observadas na organização e as teorias do campo da Gestão de Pessoas, especialmente em relação ao empreendedorismo. Essa abordagem não apenas valida as práticas de Gestão de Pessoas da empresa, mas também oferece *insights* valiosos sobre a eficácia de suas estratégias. Além disso, contribui para um entendimento mais profundo das dinâmicas internas que influenciam o desempenho organizacional. Dessa forma, a pesquisa permite identificar como a gestão de pessoas se integra às práticas empreendedoras, revelando a importância de um alinhamento estratégico que favorece o crescimento e a sustentabilidade do negócio.

4 Análise e discussão dos resultados

Para Chiavenato (2010), o organograma é uma representação gráfica da estrutura organizacional de uma empresa, demonstrando sua constituição interna em termos de níveis hierárquicos. Nesse sentido, o organograma da empresa Japacheco é organizado de acordo com os níveis de cargos: operacional, gerencial e executivo, refletindo a hierarquia e os graus de autoridade de cada líder e setor. A divisão é feita com base nas funções de ajudante, técnico, supervisor e gestor.

A segunda seção da pesquisa aborda os subprocessos de Gestão de Pessoas, com foco no processo de agregar talentos por meio do recrutamento e seleção. Os empreendedores locais desempenham um papel crucial no desenvolvimento da sociedade diante de sua ousadia e determinação. Esses indivíduos são transformadores e impactam o crescimento econômico, bem como na geração de emprego e renda (Araújo & Oliveira, 2023). Observou-se que a empresa Japacheco não explora amplamente essas práticas, uma vez que as contratações são frequentemente realizadas por indicação ou através de redes sociais como Instagram e WhatsApp. O recrutamento e a seleção são fundamentais para a organização, pois permitem que a gestão de pessoas compreenda as necessidades da empresa, identifique as competências dos candidatos e busque formas de retê-los e desenvolvê-los (Dutra, 2008).

O processo de recrutamento pode ocorrer tanto de maneira interna quanto externa, dependendo da vaga e da qualificação necessária. Para as posições internas, existem oportunidades nas áreas de cozinha e atendimento, enquanto para as vagas externas são oferecidos serviços de delivery. Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), o recrutamento é um processo voltado para atrair profissionais qualificados para cargos específicos. Muitas empresas realizam tanto o recrutamento interno, que incentiva os funcionários atuais, quanto o externo, que busca trazer novas perspectivas e ideias para a organização.

Robbins (2002) afirma que o processo de seleção tem como objetivo identificar o melhor candidato para cada posição, garantindo que seu perfil se alinhe às exigências da vaga. Para evitar problemas relacionados à falta de preparo técnico ou insatisfação, a empresa analisa o perfil dos candidatos durante as entrevistas, que são realizadas principalmente no recrutamento externo. O método utilizado no processo seletivo envolve o contato pessoal, onde são avaliados o nível de experiência do candidato, a disponibilidade de horário e a distância entre sua residência e a empresa. Após essa avaliação inicial, a vaga é apresentada com mais clareza, permitindo que o candidato compreenda melhor as atividades que irá desempenhar.

O processo de demissão na empresa Japacheco, conforme relatado pelo gestor da unidade, opera de maneira normalizada, com demissões diretas ou desligamentos voluntários realizados em conformidade com a legislação vigente. Caldas (2000) descreve a demissão como um “evento significativo na vida das pessoas, removendo do indivíduo seu emprego remunerado contra sua vontade.” Apesar de a empresa não adotar o regime de Home Office, a tecnologia é utilizada principalmente para a divulgação de produtos e vendas. Taschetto e Froehlich (2019) definem Home Office como uma forma de trabalho flexível, possibilitada

pelas evoluções tecnológicas ao longo dos anos, como o avanço da informática e o uso frequente da internet, que proporcionaram novas formas de trabalho tanto para as organizações quanto para os colaboradores. Essa flexibilidade pode ser uma oportunidade de crescimento para negócios, mas a Japacheco optou por uma estrutura presencial, que pode oferecer benefícios, como a construção de uma cultura organizacional mais forte e a promoção do trabalho em equipe.

A integração de novos funcionários na Japacheco é realizada com o acompanhamento dos gestores e colegas de trabalho, que apresentam o ambiente e fornecem instruções, além de supervisionar as atividades iniciais. Segundo Chiavenato (2003), um líder focado nas pessoas promove uma comunicação direta e espontânea, facilitando a interação com seus liderados. Esse relacionamento cria um sentido recíproco de responsabilidade e comprometimento, resultando em um trabalho de maior qualidade e satisfação para toda a equipe, essa abordagem está alinhada com a concepção contemporânea de negócio apresentada por Costa e Silva (2020), que inclui critérios relacionados ao cuidar bem das equipes. O tempo médio de contratação nos níveis operacional, gerencial e executivo não é fixo; segundo Dutra e Bittencourt (2011), é responsabilidade do setor que necessita de novos colaboradores definir o perfil desejado.

Em relação à Gestão de Pessoas, o gestor mencionou que existe um Departamento de Pessoal, administrado por uma única pessoa, mas não foram detalhados os processos desenvolvidos por esse departamento. Marras (2016, p. 183) define o Departamento de Pessoal como “um dos subsistemas da administração de RH,” cujo objetivo é garantir todos os registros legais necessários para a administração burocrática, conforme as práticas administrativas e a legislação que regula a relação entre capital e trabalho. Para o empreendedor existem muitas dificuldades ao gerenciar um negócio, devido principalmente a questões financeiras e burocráticas, entretanto, o mercado atual oferece diversas oportunidades para lidar com essas questões (Albano & Vasconcelos, 2023).

Embora o trabalho remoto esteja se expandindo em muitas empresas na Era da Informação e Comunicação, promovendo uma relação de confiança e produtividade, a Japacheco não adotou essa prática, e, portanto, não se obteve informações sobre os impactos da pandemia nesse contexto.

Embora a empresa não possua um planejamento estratégico formalizado, há um diálogo intenso com os colaboradores, onde os objetivos são discutidos, assim como pontos a serem melhorados e aqueles que já foram evoluídos. Essa comunicação, embora informal, permite que a empresa alinhe seus objetivos ao setor de RH. De acordo com Lima (2011), o planejamento estratégico é crucial para que os gestores de pessoas alinhem objetivos e metas, garantindo que as interações ocorram de acordo com os princípios e a missão da empresa. Assim, o que diferencia os colaboradores de meros funcionários é o sentimento de pertencimento a uma equipe.

A Gestão de Pessoas na Japacheco adota uma visão tradicional, que, conforme Dutra e Bittencourt (2011), é caracterizada por centralização das atividades práticas na própria área, além de ser burocrática e rotineira. No entanto, para Chiavenato (2010), as pessoas são o principal ativo das organizações. Portanto, as empresas devem estar atentas e conscientes em relação aos seus colaboradores, uma vez que organizações bem-sucedidas compreendem que seu crescimento e prosperidade dependem da otimização do retorno sobre os investimentos em todos os seus parceiros, incluindo os funcionários. O empreendedor deve ter uma visão ampla do seu negócio, compreendendo que o sucesso advém de um conjunto de fatores, incluindo a harmonia no ambiente de trabalho (Costa, Vargas Lucas, & Severo, 2020). Para a Japacheco, as pessoas são vistas como uma vantagem competitiva, e a empresa se empenha em selecionar e encaminhar profissionais com potencial para atuar em áreas relevantes, reconhecendo que a valorização do capital humano é fundamental para seu sucesso no mercado.

A descrição de cargos é um processo fundamental na estrutura organizacional, que consiste em relatar as tarefas e atribuições específicas de cada posição, diferenciando-a das demais dentro da empresa. Esse levantamento escrito aborda as principais responsabilidades e deveres associados a um cargo, conforme destacado por Chiavenato (2009). No entanto, a empresa Japacheco ainda não possui um manual formal de descrição de cargos, o que pode limitar a clareza nas funções e expectativas dos colaboradores.

Ao considerar os tipos de carreiras, utilizamos como referência diversas modalidades, incluindo a carreira por linha hierárquica, a carreira em Y, a carreira em linha por especialização, a carreira por linha generalista e a carreira mista. Segundo Pontes (2002), a carreira por linha hierárquica é a mais comum nas organizações, caracterizando-se por sua rigidez e por ser considerada ultrapassada. Em contraste, a carreira em Y oferece oportunidades de ascensão para colaboradores que buscam funções gerenciais ou especializações em sua área. A carreira por linha de especialização, por sua vez, proporciona um plano de desenvolvimento focado na área de atuação do colaborador.

Benedet (2004) destaca que a carreira generalista permite o crescimento por meio de um conhecimento profundo em uma área específica, combinado com conhecimentos gerais em outras áreas da organização. Já a carreira mista combina diferentes tipos de carreiras, adaptando-se às necessidades organizacionais. Araújo e Oliveira (2023) acreditam que o empreendedor é aquele que busca aprimorar e guiar visões estratégicas e modernas, sendo ele um espelho para a compreensão das pessoas e da ética. A análise indica que a Japacheco adota um modelo de carreira em Y, pois colaboradores com potencial para atuar em diferentes áreas são promovidos de acordo com suas competências, permitindo a transição de cargos técnicos para posições gerenciais e garantindo maiores oportunidades.

Quanto às necessidades de mão-de-obra, o gestor observa que a busca por profissionais qualificados tem se tornado cada vez mais desafiadora, resultando em uma rotatividade necessária para assegurar a execução eficiente dos processos. Sandroni (1999) argumenta que a variação entre emprego e produção é influenciada não apenas pela oferta, mas, principalmente, pela demanda por mão-de-obra. Essa dinâmica destaca a importância da Gestão de Pessoas, que, alinhada ao empreendedorismo, deve desenvolver estratégias eficazes para atrair, reter e desenvolver talentos, assegurando que a empresa possa crescer e prosperar em um ambiente competitivo. A Tabela 1 ilustra alguns problemas identificados na empresa e propõe soluções para enfrentá-los, reforçando a relevância de uma abordagem proativa na gestão de pessoas.

Tabela 1 - Apresentação de problemas e propostas de solução

Problema	Solução
Falta de Planejamento Estratégico Formal	Implementar o planejamento estratégico, estabelecer metas específicas e mensuráveis, utilizando a metodologia SMART.
Ausência de Manual de Descrição de Cargos	Criar um manual de descrição de cargos, para especificar as atribuições de cada cargo.
Processo de Integração de Novos Colaboradores	Para uma integração eficaz de novos colaboradores, é essencial avaliar as habilidades dos atuais funcionários em orientação e avaliação de desempenho.
Recrutamento Interno	Deve ser avaliado se um profissional interno tem a qualificação necessária para preencher uma vaga disponível.
Recrutamento Externo	Deve ser mais explorado através de meios digitais e parcerias com empresas para alcançar mais candidatos qualificados.

Métodos de Seleção	A entrevista deve ser abrangente, explorando aspectos psicológicos, sociais, habilidades e competências do profissional.
Desestrutura no Departamento Pessoal e foco em poucos sistemas	O Departamento Pessoal deve avaliar processos não apenas de recrutamento, seleção e demissão, mas precisa organizar e formalizar a estrutura.

Fonte: Elaborada pelos autores.

A análise dos problemas e soluções apresentadas revela desafios comuns enfrentados por organizações, assim como propostas para superá-los. A falta de um planejamento estratégico formal resulta em uma direção pouco clara e na ausência de objetivos definidos. Para resolver essa questão, recomenda-se a implementação de um planejamento estratégico que utilize a metodologia SMART, a qual estabelece metas específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais.

Além disso, a inexistência de um manual de descrição de cargos gera confusão nas atribuições e responsabilidades dos colaboradores. Portanto, é essencial desenvolver um manual detalhado que esclareça as funções e expectativas de cada cargo. Outro desafio identificado é o processo inadequado de integração de novos colaboradores, que pode levar à desmotivação. Para mitigar isso, é importante avaliar as habilidades dos funcionários atuais para garantir que possam oferecer suporte adequado aos novos integrantes da equipe.

No que diz respeito ao recrutamento, é crucial verificar se os profissionais internos possuem a qualificação necessária para as vagas disponíveis. No recrutamento externo, recomenda-se explorar meios digitais e estabelecer parcerias para atrair um maior número de candidatos qualificados. Além disso, os métodos de seleção devem ser abrangentes, avaliando aspectos psicológicos, sociais, habilidades e competências dos profissionais. Por fim, o Departamento de Pessoal deve organizar e formalizar seus processos, indo além do recrutamento e seleção para atender às diversas necessidades organizacionais de maneira eficiente.

A implementação dessas soluções não apenas contribui para uma gestão mais eficiente, mas também alinha as práticas de Gestão de Pessoas aos objetivos estratégicos da empresa, promovendo um ambiente de trabalho mais estruturado e produtivo.

5 Considerações finais

Em síntese, a pesquisa e análise da Gestão de Recursos Humanos na empresa Japacheco revelam peculiaridades nos processos e subsistemas de Gestão de Pessoas. Especializada em culinária oriental, a empresa enfrenta desafios por manter uma visão tradicional em suas práticas, utilizando métodos de recrutamento que se baseiam principalmente em indicações e redes sociais.

Embora a falta de um planejamento estratégico formal, que defina metas e estratégias para alcançar objetivos a longo prazo, possa ser um entrave, a Japacheco demonstra competência ao coordenar os objetivos entre os diversos setores da empresa. Mesmo na ausência de um manual de descrição de cargos, a organização consegue manter flexibilidade e adaptabilidade, valorizando a seleção de colaboradores com habilidades adequadas. Contudo, é fundamental propor a criação de um manual de descrição de cargos, que permitirá à empresa um controle mais eficiente dos processos de Gestão de Pessoas. Isso não apenas esclarecerá as atividades de cada função, mas também facilitará o momento de divulgação das vagas, alinhando as práticas de Gestão de Pessoas aos objetivos empreendedores da organização e contribuindo para o seu crescimento sustentável.

O processo de integração dos colaboradores na Japacheco está alinhado com as melhores práticas teóricas, pois envolve o acompanhamento tanto dos colegas de trabalho

quanto dos gestores. Essa abordagem garante que não apenas os novos funcionários, mas também os colaboradores mais antigos que demonstrarem qualificação, tenham oportunidades de ascender na hierarquia da empresa. Dessa forma, promove-se uma cultura de igualdade de oportunidades, fundamentada nas capacidades individuais.

Entretanto, a empresa enfrenta um desafio significativo e crescente na obtenção de mão-de-obra, resultando em uma rotatividade considerável. Esse cenário pode ser atribuído a diversos fatores, como a escassez de profissionais qualificados no mercado, a intensa concorrência e as particularidades do setor de culinária oriental em que a empresa opera. Para mitigar esses desafios, é essencial que a Japacheco reavalie seu processo de recrutamento e seleção, formalizando-o por meio da divulgação de vagas em organizações como a Agência do Trabalho ou outros órgãos que promovam oportunidades de emprego. Além disso, diante das dificuldades em encontrar candidatos qualificados, a empresa poderia considerar a oferta de cursos para a comunidade interessada em aprender sobre a culinária oriental. Essa iniciativa não apenas beneficiaria a sociedade, mas também garantiria um fluxo contínuo de colaboradores capacitados e alinhados com as necessidades da organização.

A realização desta pesquisa demonstrou ser extremamente valiosa, proporcionando um estudo aprofundado da gestão de pessoas em uma empresa do setor oriental que pode ser aplicado a organizações de diferentes ramos. Além disso, os *insights* obtidos podem facilitar melhorias no setor de Recursos Humanos, permitindo que os gestores percebam seus colaboradores como uma vantagem competitiva, em vez de meros profissionais voltados para a geração de lucro. Essa mudança de perspectiva é fundamental para o crescimento sustentável e a inovação dentro da Japacheco, alinhando a gestão de pessoas aos objetivos empreendedores da organização.

As limitações da pesquisa foram em relação a análise limitada em uma única empresa, o que promoveu resultados de uma única realidade. Também o detalhamento e aprofundamento da entrevista, o que não possibilitou dados consistentes e uma maior descrição em algumas respostas, dificultando a interpretação e alinhamento com conceitos teóricos.

Como sugestão para pesquisas futuras é crucial a investigação em outras empresas, além da área da gastronomia oriental, mas de outros segmentos para compreender a relação entre empreendedorismo e gestão de pessoas de diferentes concepções. É importante também analisar o perfil do empreendedor, pois as empresas de pequeno e médio porte geralmente carregam características pessoais do empreendedor, o que vem a transparecer em áreas importantes da empresa e pode comprometer ou auxiliar o negócio.

Referências

- Albano, C. S., & Vasconcelos, E. A. (2023). Empreendedorismo e Inovação: Um estudo sobre os projetos desenvolvidos em uma Universidade Federal, sob a ótica conceitual da bibliometria. *Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação*, 8(1), 110-126.
- Arana, A. R. A., & Silva, M. A. (2016). Empreender: Um novo olhar sobre a gestão pública brasileira. *Gestão. Org*, 14(1), 146-157.
- Araújo, P. H. M., & Oliveira, E. C. de. (2023). Empreendedorismo e Desenvolvimento Local: um Estudo de Caso da Sala do Empreendedor do Município de Loanda – PR. *Revista De Empreendedorismo, Negócios E Inovação*, 8(1), 68–86.
- Bhende, P., Mekoth, N., Ingahlalli, V., & Reddy, Y. V. (2020). Quality of work life and work–life balance. *Journal of Human Values*, 26(3), 256-265.

- Bendassolli, P. F. (2006). *Os ethos do trabalho. Sobre a insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Caldas, M. (2000). *Demissão: Causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*. Atlas.
- Chiavenato, I. (1995). *Recursos Humanos* (3.^a ed.) Atlas.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Campus.
- Chiavenato, I. (2000). *Gestão de Pessoas: novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Campus.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (7.^a ed.). Elsevier.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos humanos: o capital humano das organizações* (8.^a ed.). Atlas.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: O capital humano das organizações* (9.^a ed.). Elsevier.
- Chiavenato, I. (2010). *Iniciação a sistemas, organização e métodos: SO&M*. Manole.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3.^a ed.). Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4.^a ed.). Manole.
- Costa, G. R., & da Silva, J. F. (2020). A influência das práticas de gestão de pessoas sobre a rotatividade de pessoal. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo*, 8(1), 49-64.
- Costa, L. M., de Vargas Lucas, M. A., & Severo, C. G. (2020). Empreendedorismo em gastronomia: avaliando o potencial de negócio na cidade de Bagé. *Brazilian Journal of Development*, 6(9), 70783-70789.
- Dutra, J. S. (2008). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. Atlas.
- Dutra, A., & Bittencourt, D. F. de. (2011). *Gestão de Pessoas I : livro didático* (7.^a ed.). UnisulVirtual.
- Ferreira, A. D. S. M., Loiola, E., & Gondim, S. M. G. (2020). Produção Científica em Empreendedorismo no Brasil: Uma Revisão de Literatura de 2004 A 2020. *Gestão & Planejamento-G&P*, 21.
- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de administração*, 34(2), 5-28.
- GEM (2023). Global Entrepreneurship Monitor. *Relatório global de empreendedorismo 2023*.

- Gil, A. C. (2001). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. Atlas.
- Gil, A. C. (2021). *Como fazer pesquisa qualitativa* (1.^a ed.). Atlas.
- Girardi, D. M., & Dalmau, M. B. L. (2012). *Administração de recursos humanos I* (3.^a ed.) Departamento de Ciências da Administração.
- Gomes, E. D. (2012). *Rotinas trabalhistas e previdenciárias* (12.^a ed.). Lider.
- Gonçalves, G. (2008). *Rotinas Trabalhistas de A a Z*. Juruá.
- Janssen, N. (2020). *A importância do empreendedorismo para o crescimento econômico e suas barreiras no brasil* [Universidade Federal do Rio Grande do Sul].
- Lima, R. F. de O. (2011). *Gestão Estratégica de Pessoas - uma Ferramenta Poderosa*. Aedb.br. Recuperado 2 de agosto de 2024, de: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/61914794.pdf>
- Machado, H. P. V., & Nassif, V. M. J. (2014). Réplica-Empreendedores: reflexões sobre concepções históricas e contemporâneas. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(6), 892-899.
- Marqueze, E. C., & Moreno, C. R. D. C. (2005). Satisfação no trabalho-uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30, 69-79.
- Marras, J. P. (2008). *Capital-Trabalho: O desafio da gestão estratégica de pessoas no século XXI*. Futura.
- Marras, J. P. (2000). *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. Futura.
- Marras, J. P. (2016). *Administração recursos humanos: do operacional ao estratégico* (15.^a ed.). Saraiva.
- Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de administração de empresas*, 41(3), 08-19.
- Monteiro, R. A. P. (2014). A importância do trabalho na transição para a vida adulta. *Desidades: Revista Científica da Infância, Adolescência e Juventude*, (4), 20-29.
- Neves, D. R., Nascimento, R. P., Felix Jr, M. S., Silva, F. A. D., & Andrade, R. O. B. D. (2018). Sentido e significado do trabalho: uma análise dos artigos publicados em periódicos associados à Scientific Periodicals Electronic Library. *Cadernos Ebape. Br*, 16, 318-330.
- Oliveira, R. A. (2010). A concepção de trabalho na filosofia do jovem marx e suas implicações antropológicas. *Kínesis - Revista de Estudos dos Pós-Graduandos em Filosofia*, 2 (03), 72-88.

- Otto, I. M. C., & de Vieira, J. C. (2020). Empreendedorismo no Brasil: resultados das políticas públicas para pequenos negócios. *Brazilian Journal of Development*, 6(11), 84279-84298.
- Paiva, L. E. B., Lima, T. C. B., & Rebouças, S. M. D. P. (2021). Intenção empreendedora entre universitários brasileiros e portugueses. *Revista Reuna*, 26(1), 43-61.
- Paiva, L. E. B., Lima, T. C. B., de Oliveira, T. S., & Pitombeira, S. S. R. (2017). Percepção da influência das políticas e práticas de recursos humanos na satisfação com o trabalho. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(1), 55-69.
- Pontes, B. R. (2002). *Administração de cargos e salários* (9.^a ed.). LTr.
- Ribeiro, A. L. (2008). *Gestão de pessoas*. Saraiva.
- Robbins, S.P. (2002). *Administração de mudanças e perspectivas* (3.^a ed.). Saraiva.
- Rodrigues, L. d. O. (n.d.). As relações de trabalho e a sociedade. *Brasil escola*. Retrieved December 29, 2023.
- Rossi, A., Quick, J. C., & Perrewé, P. L. (2009). *Stress e qualidade de vida no trabalho: o positivo e o negativo*. Atlas.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. Fundamentos de Comportamento Organizacional. Bookman.
- Sandroni, P. (1999). Novíssimo dicionário de economia. Best Seller.
- Sampaio, T. B. (2022). *Metodologia da pesquisa* (1.^a ed.). UFSM, CTE, UAB.
- Silva, J. V. A., Coelho, P. F. C., Paiva, L. E. B., Silva, D. R., & Costa Filho, F. C. da. (2024). Comportamento do consumidor de aplicativos de comida em barreiras-ba. *Caderno De Administração*, 32(1), 146-177.
- Soares, T. G. S. (2019). Plano de negócios: restaurante de culinária oriental. Universidade Federal da Paraíba. https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/16567?locale=pt_BR
- Taschetto, M., & Froehlich, C. (2019). Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 9(3), 349-375.
- Toscano, M. M. R. (2024). O impacto da inovação tecnológica no empreendedorismo local do Cabo de Santo Agostinho. *RILCO DS: Magazine of Sustainable Development, Business, Entrepreneurship and Education*, 6(52), 81-92.
- Vidigal, S. S., Paradela, V. C., & Costa, D. V. F. (2023). Do Lar? Sentidos do trabalho para mães trabalhadoras. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 17(1), 123-143.