



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: GESTÃO DE PESSOAS
ÁREA: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

JÉSSYCA DO NASCIMENTO ZORZIN
RA: 2094360/3

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DOS PROFISSIONAIS QUE
ATUAM DIRETAMENTE COM O CLIENTE NO RAMO DE
ALIMENTAÇÃO**

Brasília
2012

JÉSSYCA DO NASCIMENTO ZORZIN

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DOS PROFISSIONAIS QUE
ATUAM DIRETAMENTE COM O CLIENTE NO RAMO DE
ALIMENTAÇÃO**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Prof. Tatiane Regina Petrillo Pires de Araujo.

JÉSSYCA DO NASCIMENTO ZORZIN

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DOS PROFISSIONAIS QUE
ATUAM DIRETAMENTE COM O CLIENTE NO RAMO DE
ALIMENTAÇÃO**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Prof. Tatiane Regina Petrillo Pires de Araujo

Brasília, ____ de _____ de 20____.

Banca Examinadora

Professora Tatiane Regina Petrillo Pires de Araujo
Orientadora

Professor (a):

Professor (a):

Treinamento e Desenvolvimento em profissionais que trabalham diretamente com o cliente no ramo de alimentação

Jéssyca do Nascimento Zorzin¹

Resumo

O presente artigo buscou evidenciar as práticas de treinamento e desenvolvimento dos restaurantes de Brasília, em especial com os profissionais que atuam diretamente com o cliente. Com o intuito de estabelecer relação entre as práticas desenvolvidas e a obtenção de um atendimento de qualidade, foi realizada pesquisa exploratória e de natureza qualitativa e pode-se concluir que as organizações se preocupam e investem no treinamento e desenvolvimento destes profissionais, com a finalidade de oferecer um atendimento cada vez mais qualificado e inovador. A inovação de acordo com os autores citados na pesquisa é também exercida através de práticas gerenciais que permitem o alcance do sucesso para as organizações no cenário econômico globalizado. O ramo de alimentação está cada vez mais expandido e as pessoas buscam conforto na hora de se alimentarem, deste modo, é clarividente a importância de um bom atendimento.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas, Competências, Treinamento e Desenvolvimento.

¹ Graduanda do curso de Administração de Empresas ministrado pelo UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	4
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	6
2.1 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	7
2.2 CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL.....	8
2.3 CONCEITOS E ETAPAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	9
2.4 ESTRUTURAÇÃO DAS AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO.....	13
2.5 AVALIAÇÕES DAS AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO.....	16
3 MÉTODO.....	16
3.1 DESCRIÇÃO DO RAMO ESTUDADO.....	17
3.2 PARTICIPANTES.....	18
3.3 INSTRUMENTO.....	19
3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA.....	19
4. DISCUSSÃO DOS DADOS.....	20
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
6 REFERÊNCIAS.....	26

1. Introdução

As organizações do século XXI enfrentam um cenário cada vez mais competitivo, que busca inovação e qualidade total dos serviços para que assim seja possível conquistar uma posição de destaque no mercado. A qualidade de atendimento ao cliente, que é alcançada através dos serviços oferecidos, principalmente em estabelecimentos como restaurantes, torna-se um ponto crucial para este sucesso. Pois, é por meio do profissional que presta o serviço, que o cliente tem a chance de mensurar o serviço positivamente ou negativamente.

O aumento do ramo alimentício no Brasil traz à tona a importância de investimento nestes profissionais. Uma pesquisa realizada pela GfK Retail and Technology Brasil, revela que mais da metade da população se alimenta fora de casa, principalmente das classes AB. Este dado comprova a conveniência de investir e capacitar cada vez mais os profissionais que atuam diretamente com clientes deste ramo.

Portanto se torna conveniente estudar a qualidade de atendimento como ferramenta de inovação, o que é de suma importância para o gestor, de acordo com o entendimento de Diniz e Fuerth (2009), o cliente está cada vez mais interessado e aguarda novidades que o surpreendam. Seguindo a mesma linha, Aumond (2004), afirma que o relacionamento com o cliente pode gerar oportunidades positivas para a organização, salientando que deve-se priorizar os relacionamentos mais valiosos, fazendo com que o cliente perceba o valor desse relacionamento. Quanto maior o conhecimento do cliente, mais oportunidades em serviços podem ser geradas, sobretudo no ramo de alimentação. A qualificação é importante por refletir na produtividade da empresa. Em organizações como restaurantes, onde além da comida, o diferencial está em como atender o cliente de maneira satisfatória, o treinamento e desenvolvimento de habilidades dos funcionários para lidar da melhor maneira possível com os clientes, é um fator que gera diferencial competitivo. As organizações estão valorizando cada vez mais seus colaboradores, passando a enxergar pessoas como pessoas, e não como meros recursos produtivos, ainda, que o grande segredo está em uma gestão participativa, onde os colaboradores se tornam peças essenciais para o sucesso da empresa (VIEIRA; JACINTO, 2008).

No entanto, na cultura do Treinamento e Desenvolvimento, não basta que apenas a empresa busque treinamento dos colaboradores, o profissional que deseja atingir o sucesso não deve esperar apenas que a organização o treine, mas deve trabalhar suas próprias capacidades, seu autodesenvolvimento, pois o êxito depende de cada um. (NETTO; DAMINI, 2006).

No ramo de restaurantes o atendimento qualificado é de suma importância, pois as pessoas buscam satisfação na hora de se alimentarem, sentindo-se em casa, desfrutando do momento da refeição com tranquilidade e contentamento. Um atendimento personalizado pode fazer a total diferença, já que possibilita o vínculo com o cliente, aumentando seu tempo de retidão à organização. Ante o exposto, o processo de Recrutamento e Seleção por competências é uma boa ferramenta de gestão, que aumenta as possibilidades disso ocorrer, mas deve ser cauteloso e estratégico, sempre alinhado aos interesses principais da organização na busca de profissionais capazes de proporcionar essa sensação, já que a impressão do bom atendimento fica sob responsabilidade dos funcionários que fazem o contato direto com o cliente.

Assim, compreendendo que ter profissionais qualificados é uma estratégia adequada às empresas do ramo estudado, por proporcionar meios de alcançar os principais objetivos organizacionais, como qualidade, eficiência, produtividade e lucro, agregar as empresas profissionais com competências bem definidas e realizar o desenvolvimento destes insere valor na organização como um todo, expandindo dessa maneira, a possibilidade de um cliente satisfeito e de um atendimento de qualidade.

A presente pesquisa buscou apresentar discussões para responder à pergunta: Qual o processo utilizado para a qualificação dos profissionais que trabalham com atendimento em restaurantes de classes AB?

Este trabalho pretende identificar as práticas utilizadas para a qualificação do profissional de atendimento ao cliente nos restaurantes localizados em Brasília. Para tanto, a pesquisa buscará mapear as competências a serem desenvolvidas nos profissionais que trabalham com atendimento, identificar os métodos utilizados na qualificação destes profissionais e analisar as práticas realizadas, relacionando-as com a sua real efetividade, levando em conta a gestão de RH contemporânea.

2. Referencial Teórico

Pontes (2008), afirma que as pessoas sempre foram peças importantes dentro da organização, mas atualmente passam a ser fator vital para a sobrevivência da empresa, pois mantém a competitividade das empresas no mercado cada vez mais diversificado. Diante disto é importante pensar em diferentes formas de atrair e reter talentos nas organizações, sobretudo quando a inovação é um fator de necessidade constante. De acordo com Chiavenato (2003), o capital intelectual em uma organização pode caracterizar ativos intangíveis nesta, pois são as pessoas que tem capacidade de pensar, interpretar, raciocinar e tomar decisões dentro da empresa, e por meio delas é possível inovar os produtos e serviços, visando à concorrência e servindo aos clientes, razões que enaltecem a importância da inteligência competitiva nas organizações.

Segundo Banov (2010) o mapeamento das competências possui importância significativa na organização, pois é o processo que vai alinhar as competências individuais do profissional às metas organizacionais. Ainda no que traça Banov (2010) podem-se observar várias abordagens acerca do assunto (francesa, inglesa, americana, etc.), dificultando uma linha de pensamento, mas no Brasil a mais utilizada é a conhecida como CHA, que significa o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a ocupação do cargo e alcance dos objetivos organizacionais. Banov (2010) defende que o foco de CHA atualmente está nas competências comportamentais, as quais podem ser entendidas como atitudes e comportamentos ligados ao desempenho das atividades exigidas pelo cargo, como comunicação, bom humor, simpatia, relacionamento interpessoal. Existe uma variação quanto a esses quesitos, pois cada cargo exige CHAs diferentes, e apesar do foco ser o fator comportamental, é necessário que haja conhecimento técnico, pois sem o conjunto o alcance da meta organizacional pode ser prejudicado. Segundo Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2009), na prestação de serviços, onde existe contato direto com o cliente, geralmente é exigido do profissional realizar o atendimento com receptividade e cortesia, considerando suas expectativas e características. No entanto para oferecer um atendimento qualificado, o colaborador necessita de informações acerca dos processos de trabalho da empresa, atividades diárias, comunicação clara e incisiva, atitude positiva diante do cliente, mostrando-

se, principalmente, receptivo e cortês. Adotando tal comportamento é possível obter resultados como clientes novos ou cada vez mais satisfeitos.

2.1 Mapeamento de Competências

De acordo com Banov (2010), o mapeamento das competências do cargo deve estar atrelado às competências organizacionais, pois é recomendado especificá-las para cada cargo e setor da organização.

Banov (2010) e Carbone; Brandão; Leite e Vilhena (2009) concordam que existem diversas formas do referido mapeamento, sendo que uma eficaz é relacionar as atribuições do cargo às competências necessárias, relacionando conhecimentos, habilidades e atitudes. A descrição destas deve ser feita de maneira clara e objetiva, de modo que o profissional compreenda que existe um modelo a ser atingindo. Tecnicamente falando, podem ser usados instrumentos como entrevistas, observações e simulações relacionados ao cargo. Ainda de acordo com Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2009) a descrição de uma competência representa um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer.

O mapeamento de competências está preocupado em elencar quem mais agrega valor à organização, realizando assim, segundo Banov (2010), o mapeamento do capital humano, que ocorre quando a organização alinha seu planejamento de recursos humanos à execução do planejamento estratégico, facilitando os processos de tomada de decisão da organização.

Conclui-se então, que as competências devem sempre estar em conjunto. Nesta linha, Resende (2004) afirma que é necessário potencializa-las e integra-las, e sua totalidade na organização significa a maximização possível, integrando as competências estratégicas, pessoais, organizacionais e de gestão.

2.2 Capacitação Profissional

A gestão do conhecimento, além de valorizar de forma diferenciada a organização, tem sido usada como estratégia de diferencial competitivo, pois conhecimento é uma forma inteligente de usar a informação, tornando possível a

aprendizagem organizacional. Segundo Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2009, p. 37):

Enquanto o conhecimento levar à correção de erros e à solução de problemas, esse conhecimento será tido como verdadeiro. Se ao contrário, não se revelar capaz de solucionar problemas, não haverá aprendizagem nem será criado conhecimento.

Portanto, pode-se concluir que os dois termos estão ligados constantemente, e por meio da aprendizagem, se cria conhecimento.

Carbone, Brandão, Leite & Vilhena (2009) defendem que a gestão por competências e a gestão do conhecimento surgiram pra responder a questões particulares do cenário organizacional. Apesar de apresentarem diferenças, os princípios que regem as duas abordagens são os mesmos, os objetivos principais são a competência, o conhecimento e a inovação, que criam disponibilidade para conquistar uma vantagem competitiva prolongada, já que cada vez mais no cenário competitivo atual, é exigido agilidade, diferenciação e inovação contínua.

Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2009), defende que o desenvolvimento de competências ocorre através da aprendizagem, envolvendo simultaneamente a assimilação de conhecimentos e a aquisição de habilidades intelectuais, o desenvolvimento de habilidades manipulativas e a internalização de atitudes. Através dessa relação, pode-se concluir que a gestão por competências ocorre através da gestão do conhecimento e vice-versa, sendo assim as duas gestões são complementares quando se trata de gestão estratégica nas organizações.

Através desses pressupostos, a vantagem de competição da organização é obtida através do conhecimento e pelas competências dos profissionais que compõem o quadro de pessoal da organização. É necessário e inteligente para a organização, além de adotar a gestão por conhecimento, saber mesclar e trabalhar com as duas gestões, já que ambas se preocupam com o capital intelectual que pode ser gerado.

2.3 Conceitos e Etapas de Treinamento e Desenvolvimento

Segundo Marras (1999), treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que tem como objetivo repassar ou reciclar conhecimento,

habilidades ou atitudes relacionados à execução de tarefas ou à otimização do trabalho.

Ainda de acordo com Marras (1999) o treinamento é utilizado principalmente para produzir mudanças nos conhecimentos, habilidades e atitudes dos profissionais, pois é importante que cada trabalhador possua CHAs compatíveis com sua posição na organização, dessa maneira o treinamento pode corrigir diferenças ou carências em relação a essas atribuições necessárias para o cargo a ser ocupado.

Chiavenato (2003) corroborando o entendimento traçado por Marras (1999), afirma que o processo de treinamento pode ser considerado um processo educacional, pois envolvem a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização e desenvolvimento de habilidades.

Para a realização do processo de treinamento, é importante traçar objetivos que nas palavras de Marras (1999), podem ser específicos e genéricos. Dentre os objetivos específicos podem ser citados a formação profissional, a especialização e a reciclagem de conhecimentos, enquanto os genéricos são o aumento direto de produtividade, aumento direto da qualidade, incentivo motivacional, otimização pessoal e organizacional e atendimento às exigências das mudanças ocasionadas pela globalização. Sendo esses objetivos abrangentes em nível técnico e comportamental.

Marras (1999) descreve quatro etapas a serem seguidas no momento de realização do treinamento, que são elas: Diagnóstico, Programação, Execução e Avaliação. Na primeira etapa é realizado o levantamento de questões como: Quem deve ser o treinado e o que deve ser aprendido?

Ainda segundo Marras (1999), a partir dessas questões, a área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) faz sua primeira análise comparativa, relacionando o perfil atual do profissional e as exigências organizacionais. O levantamento de necessidade de treinamento (LNT) é o processo utilizado para a realização dessa análise, pois detecta as carências que provocam ineficiência, observando como é o desempenho do profissional e como deveria ser. O LNT é o ponto de partida do T&D, pois através dele partem as demais ações a serem executadas, já que com o levantamento é possível identificar as carências

existentes, relacionando ao que a empresa necessita e que de fato, os profissionais têm a oferecer. De acordo com Marras (1999) existem ainda dois cenários diferentes em que o LNT se baseia, o cenário reativo e o prospectivo. O cenário reativo é aquele em que o treinamento é feito para solucionar problemas já existentes, e o prospectivo se preocupa com ações futuras, como um processo preventivo, preocupado com metas a serem traçadas. O LNT deve sempre estar ativo para solucionar em tempo adequado, e com agilidade, toda e qualquer mudança que se fizer necessária na organização.

O referido procedimento precisa utilizar-se da coleta de dados, valendo-se do método – ou combinação de métodos – mais adequado às necessidades da organização. Dentro os diversos métodos existentes, Marras (1999) cita os seguintes: aplicação de questionários, entrevistas com trabalhadores e supervisores, aplicação de testes ou exames, observação in loco de trabalhos sendo realizados, folha de avaliação de desempenho e solicitação direta do trabalhador ou supervisor.

A segunda etapa é a de planejamento e programação. O planejamento deve organizar as prioridades entre o necessário e o possível, enfocando os recursos disponíveis e as necessidades gerais. Para tal, oito etapas podem auxiliar a área de planejamento, que são: prescrição do treinamento, análise do assunto, planejamento das táticas de ensino, redação de um rascunho de curso, teste com pessoas, revisão do curso, produção e instalação do curso e validação do curso. Já a programação do treinamento é a fase que analisa e coordena as ações consideradas mais importantes e essenciais para serem colocadas em blocos de aprendizagem, de acordo com o prévio planejamento (MARRAS, 1999).

A terceira etapa é a execução do treinamento, onde se aplica o que foi planejado e programado nas etapas anteriores, com a finalidade de sanar as carências detectadas. Existem dois pontos que devem ser observados com cautela – a qualidade da aplicação dos módulos e a eficiência dos resultados.

A quarta e última etapa é a avaliação do treinamento, onde os resultados serão avaliados, observando e comparando o que foi planejado e o que a organização esperava. Por esse motivo, é importante que cada módulo de treinamento faça um planejamento, para fins de análise de efetividade dos resultados. Existem fatores indicativos que analisam os resultados. São eles, aumento da produtividade, melhorias na qualidade dos resultados, redução dos

custos (retrabalhos, etc), otimização da eficiência, otimização da eficácia, modificação percebida das atitudes e comportamentos, elevação do saber (conhecimento, conscientização), aumento das habilidades, redução do índice de manutenção corretiva de máquinas, melhoria do clima organizacional, aumento da motivação pessoal, redução do absenteísmo e redução do turn-over, entre outros. (MARRAS, 1999).

Pode-se ainda classificar o treinamento de acordo com seu local de realização, o interno e externo. O primeiro é aplicado no ambiente interno da empresa e é subdividido em treinamento introdutório e treinamento no trabalho. O introdutório tem como objetivo passar todas as informações necessárias ao novo empregado, visando facilitar a integração do funcionário na empresa. O treinamento no trabalho é aquele de reciclagem, que busca a constante aprendizagem do profissional. Já o treinamento externo é aplicado fora da empresa, geralmente é realizado através de empresas de consultoria especializadas em treinamento. E também se divide em dois grupos, treinamento in company e treinamento aberto. O in company é aquele realizado somente com funcionários de uma mesma empresa. O aberto é realizado com diversos funcionários, de diferentes empresas, formando um só grupo (MARRAS, 1999).

Marras (1999) ainda defende que o desenvolvimento gerencial é um fator importante no T&D - (atualmente o termo mais utilizado tem sido o desenvolvimento de talentos), onde os interesses da organização e os interesses pessoais do profissional são avaliados, sem se importar com nível hierárquico, não esquecendo a importância de se detectar as 'peças-chaves' para o futuro da organização. Marras (1999, p. 62) cita alguns exemplos de campos a serem explorados no desenvolvimento de talentos, mas é importante ressaltar que todo programa de desenvolvimento deve ser desenhado em conformidade com dois pontos:

O traçado de metas de resultados de médio e longo prazo desenhado pela organização de acordo com a sua cultura, tecnologia e estágio de desenvolvimento e o interesse pessoal do indivíduo em seguir determinado caminho profissional, conforme parte de seus projetos pessoais de desenvolvimento.

Ainda de acordo com Marras (1999), as duas premissas nos colocam em um binômio de interesses na relação capital-trabalho: interesse organizacional e

interesse pessoal, e a maneira de gerenciar esse campo de interesses é que fará dos programas de T&D um sucesso ou não.

Figura 1 – Campos de Interesse na Relação Capital-Trabalho

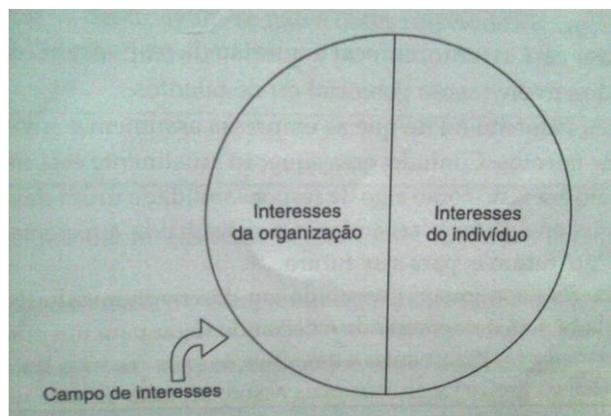


Figura 1 (Marras, 1999, p.69)

Marras (1999) defende ainda que, com a nova situação no mundo dos negócios é exigível das organizações que seus talentos estejam alinhados a realidade global, e com um bom planejamento de desenvolvimento de talentos a área de Treinamento e Desenvolvimento permite que esses profissionais estejam constantemente preparados, obtendo assim os resultados organizacionais esperados.

Segundo Chiavenato (2003), as organizações estão migrando lentamente da área de T&D, para o conceito de educação corporativa, que engloba características importantes que as pessoas deverão desenvolver para atuar nos novos ambientes de negócios. Chiavenato (2003), também concorda com Marras (1999), ressaltando que os recursos mais importantes das pessoas são a inteligência, o talento e conhecimento.

2.4 Estruturações das Ações de Desenvolvimento

Buscando atender os objetivos de mapear as competências a serem desenvolvidas nos profissionais que atuam diretamente com o cliente e descrever todas as etapas no processo envolvido, é necessário compreender a Estruturação das Ações de Desenvolvimento, que segundo Dutra (2006), as define dividindo-as em duas categorias: ações de desenvolvimento formais e ações de desenvolvimento não formais.

Ações de desenvolvimento formais são as ações estruturadas por meio de conteúdos programáticos específicos, que envolvem metodologias didáticas, instrutores ou orientadores, material bibliográfico e uma agenda de trabalhos ou aulas. Por exemplo: cursos, ciclo de palestras, seminários, programas de cultura compartilhada e orientação;

As ações de desenvolvimento não formais são as ações estruturadas por meio de atuações no próprio trabalho ou situações vinculadas à atuação profissional. Podem ser concebidas de diferentes formas, mas sempre envolvem, em sua estruturação, o profissional a ser desenvolvido. Por exemplo: coordenação ou participação em projetos interdepartamentais ou interinstitucionais, trabalhos filantrópicos, visitas, estágios, etc (DUTRA, 2006, p.152 e 153).

É possível observar que, quanto maior o grau de dificuldade das atribuições e responsabilidades, mais utilizadas devem ser as ações de desenvolvimento não formais. Dutra (2006) explica que as ações mais complexas exigem mais do repertório já existente dos profissionais do que novos repertórios, pois os profissionais devem utilizar de seu conhecimento já existente e articular novas maneiras de se inserirem no cenário desejado. As ações de desenvolvimento devem estimular portanto, o uso diferenciado do conhecimento que o profissional já possui. Porém, quando os profissionais atuam em níveis mais baixos, é necessário ampliar seu conhecimento e experiências com finalidade de desenvolver-se, sendo recomendadas ações formais.

Ainda de acordo com Dutra (2006), as ações de desenvolvimento devem ser definidas através das necessidades particulares de cada indivíduo, visando ajudar o profissional a se desenvolver de acordo com seus pontos fortes. Como ilustração do processo. O referido autor utilizou o exemplo de um gestor de conta, que era bem quisto por todos da organização, inclusive por seus clientes, todavia encontrava dificuldades de atendê-los de maneira plena, a maior dificuldade era criar empatia com as necessidades dos clientes, que acabava sendo uma falha encoberta pelo seu jeito de ser. Ao realizar uma análise conjunta o gestor foi capaz de visualizar o problema, decidindo desenvolver a competência através de seu ponto forte, qual seja o inter-relacionamento. Foi sugerido que ele trabalhasse em uma instituição filantrópica, para compreender as necessidades de seus clientes, pois fez o gestor desenvolver empatia com as necessidades de uma comunidade totalmente diferente

da realidade em que ele vivia. Abaixo segue figura com a estrutura das ações de desenvolvimento.

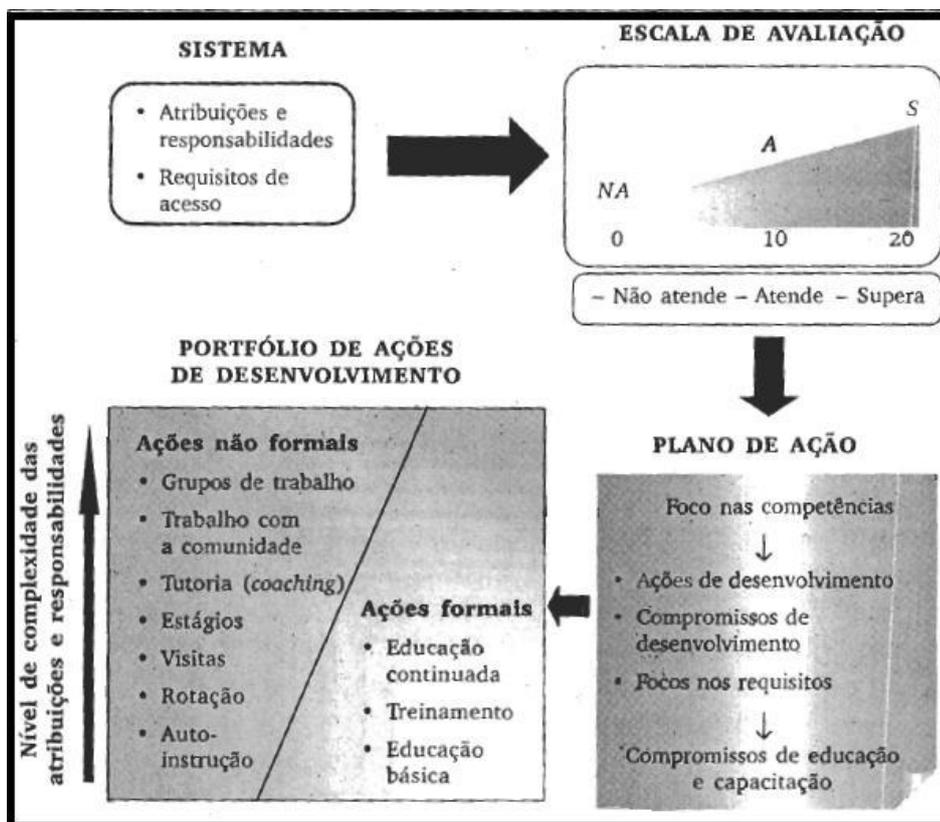


Figura 2 Estrutura das ações de desenvolvimento Dutra (2006, p. 154)

Nesse exemplo pode-se perceber que há possibilidade de desenvolvimento dos profissionais através deles mesmos, criando maior comprometimento com suas próprias habilidades.

Dutra (2006), ainda exemplifica através de outra figura, a possibilidade de agrupamento das ações de desenvolvimento, explicitando que não busca esgotar as possibilidades através do quadro, apenas exemplificá-las.

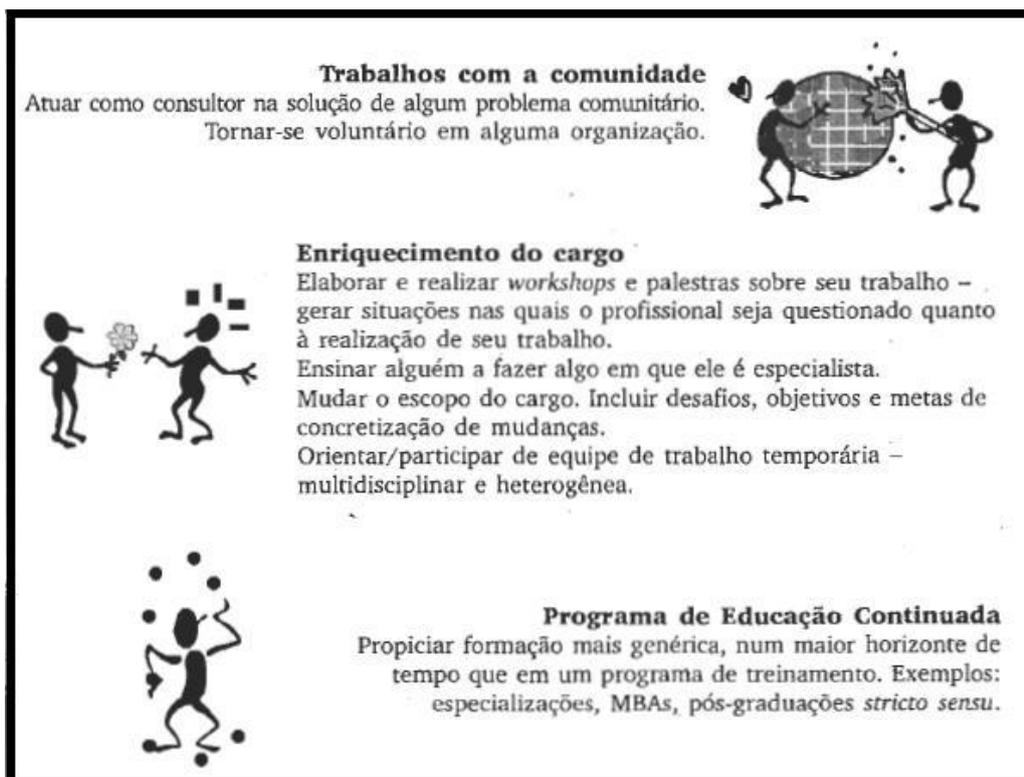


Figura 3 Exemplos de agrupamento de ações de desenvolvimento Dutra (2006, p. 155)

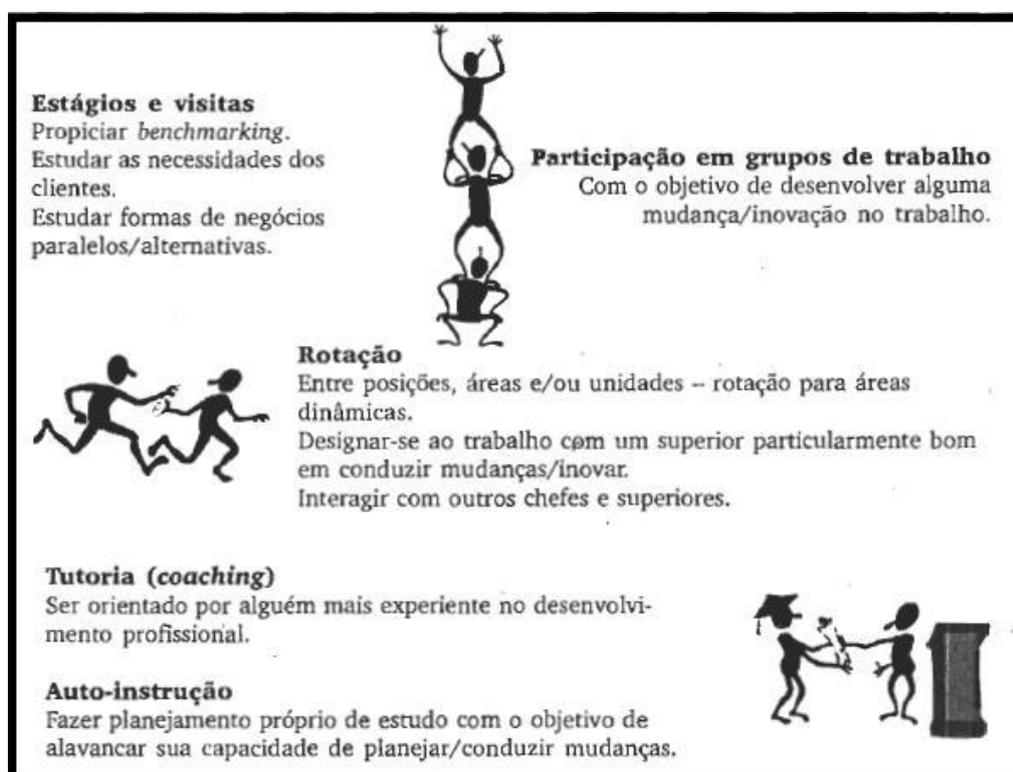


Figura 4 Exemplos de agrupamento de ações de desenvolvimento, Dutra (2006, p. 156)

Ainda de acordo com Dutra (2006), é possível realizar o desenvolvimento com base em competências, criando níveis de complexidade para cada uma de maneira específica, definindo as que são necessárias e relacionando com as ações de desenvolvimento.

2.5 Avaliações das Ações de Desenvolvimento

Dutra (2006) evidencia a importância de avaliar as ações de desenvolvimento após os investimentos realizados pela empresa e pela pessoa em seu crescimento. As avaliações acontecem de acordo com a meta estabelecida, por exemplo, para um colaborador X que não atende a uma determinada competência são elaboradas ações de desenvolvimento para que o funcionário possa desenvolver a competência necessária. Se em um determinado tempo definido, como seis meses, o funcionário desenvolver a competência necessária, pode-se concluir que as ações foram efetivas. Se depois dos seis meses, o funcionário não consiga desenvolver a competência, ou ele não foi interessado o suficiente ou as ações não foram efetivas para desenvolvê-lo e torná-lo competente. Ainda segundo Dutra (2006), é interessante que os grupos sejam selecionados de acordo com as necessidades de desenvolvimento das competências. Com a finalidade de avaliar a efetividade total das ações, o desenvolvimento pode ser analisado separadamente em três níveis, que são desenvolvimento, o esforço e comportamento.

3. Método

Considerando o objetivo geral de identificar as práticas utilizadas para a qualificação do profissional de atendimento ao cliente nos restaurantes localizados em Brasília, foi realizada uma pesquisa exploratória que, de acordo com Gil (2002), tem o objetivo de realizar um entendimento genérico acerca do problema geral da pesquisa, suas possíveis hipóteses e relevância para estudos posteriores. Também é utilizada quando o tema é pouco explorado, o que se aplica ao presente artigo, pois não foram identificadas pesquisas similares publicadas.

O método de abordagem do problema foi qualitativo. Dado o caráter subjetivo da pesquisa, que buscou coletar percepções e práticas desenvolvidas nos

restaurantes estudados, no intuito de construir posicionamento acerca do tema, sem pretensões generalistas e sem preocupações quanto à significatividade da amostra, o que a qualifica como qualitativa (COLLINS; HUSSEY, 2005).

Assim, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas em cinco restaurantes de Brasília, baseadas em roteiro elaborado pela própria autora, com o objetivo de elucidar as questões-chave como o modo de treinamento e desenvolvimento realizado, se de fato existe a preocupação em recrutar pessoas capazes de atender com qualidade, como o gestor enxerga seus funcionários e a importância atribuída ao cliente. Posteriormente, os dados foram analisados em tabela do Excel, agrupando as perguntas de acordo com seu contexto e similaridade de respostas por parte dos entrevistados, buscando identificar as práticas aplicadas e a semelhança de processos entre os estabelecimentos. Assim, possibilitando a verificação de coesão entre prática e teoria.

As entrevistas foram realizadas com gerentes e proprietários dos restaurantes, e os resultados serão apresentados e discutidos nas seções seguintes. Convém ressaltar que a escolha dos restaurantes se deu pela disponibilidade das empresas em receber a pesquisadora, e foi considerado aspecto como público ou especialidade. No entanto, em função das características dos bairros estudados, todos atendiam as classes A e B.

3.1. Descrição do Ramo Estudado

É notório que o ramo alimentício está em constante crescimento, segundo dados levantados pela Abrasel (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes), em 2008 o Brasil já contava com mais de um milhão de estabelecimentos de alimentação. Ainda de acordo com a Abrasel, 40% do PIB do turismo são gerados através de bares e restaurantes, que é responsável também por 65% dos empregos da produção do turismo.

Conclui-se assim, que é um ramo em ascensão e que está conquistando um espaço cada vez maior nas cidades brasileiras. Conforme reportagem da revista VEJA, a capital federal evidencia o interesse cada vez maior dos brasilienses em gastronomia, inclusive demonstrando a alta procura destes em cursos culinários renomados pelas escolas e restaurantes da cidade.

Dada a vastidão e a variedade do mercado de restaurantes de Brasília, considerada por Menegale (2009), como um dos pólos de gastronomia do Brasil, o ramo de alimentação foi o foco desta pesquisa, que, dada as limitações da pesquisadora, se restringiu aos bairros Asa Sul e Sudoeste, de classe média alta. Reforçando a posição de destaque na culinária nacional, em janeiro de 2012, foi realizada a sexta edição do festival Brasília Restaurante Week, com a participação de mais de 70 restaurantes, que ofereceram seus melhores pratos por preços mais acessíveis.

O mercado estudado se mostra cada vez mais atrativo aos empresários, já que atualmente as pessoas comem mais fora de casa, o que impõe ao setor alta competitividade e resulta em estabelecimento de restaurantes com requinte e qualidade, em seus pratos e ambientes, na busca da satisfação das necessidades de clientes cada vez mais exigentes, que procuram qualidade e bem estar na hora de se alimentarem.

3.2. Participantes

Foram realizadas entrevistas em cinco estabelecimentos diferentes, cujo detalhamento é apresentado nos parágrafos seguintes.

Empresa 1: tem como atividade principal a cozinha italiana, e atua no ramo de alimentação há 25 anos. O entrevistado foi o gerente, colaborador há dezoito anos, com 42 anos de idade e segundo grau completo. A duração da entrevista (a mais longa da pesquisa) foi de 26 minutos e 46 segundos.

Empresa 2: especializada em cozinha japonesa, está no ramo há apenas dois anos. É uma franquia de um restaurante de Goiânia, no modelo self-service. O entrevistado foi o proprietário que tem 36 anos de idade e é graduado em Propaganda e Marketing.

Empresa 3: também especializada em culinária japonesa, atua no mercado há três anos e o entrevistado foi o *sushimen* (funcionário responsável pela preparação do sushi, prato tradicional), que também teve participação na criação do estabelecimento. Tem 33 anos de idade e é formado em Administração de Empresas.

Empresa 4: tem como principal atividade a cozinha francesa e atua no ramo há três anos e meio, a entrevistada foi a proprietária, com idade de 50 anos graduada em Gastronomia.

Empresa 5: atuante há cinco anos no mercado de Brasília, iniciou suas atividades com a venda de vinhos, carro chefe da empresa, porém o sucesso fez com que o proprietário abrisse um *bistrot* de culinária contemporânea, para que seus clientes pudessem se alimentar durante as degustações de vinhos. O entrevistado foi um vendedor, de 28 anos de idade e segundo grau completo, que está na casa há quatro anos.

3.3. Instrumento

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi entrevista, realizada através de roteiro elaborado pela autora. Este foi escolhido por permitir uma vazão maior à análise de dados.

Roteiro de entrevista: A entrevista teve como objetivo coletar informações acerca do treinamento e desenvolvimento dos profissionais que atuam diretamente com o atendimento ao cliente. Foram coletadas informações como: (I) quais características são essenciais para o processo de Recrutamento e Seleção; (II) como o gestor promove o Treinamento e Desenvolvimento dos seus funcionários; (III) quais são as técnicas utilizadas para o Treinamento e Desenvolvimento; e (IV), a existência de algum convênio com órgãos que aprimorem o desenvolvimento dos funcionários.

A entrevista foi padronizada, com a finalidade de colher informações essenciais para atender aos objetivos específicos, sendo as perguntas sempre realizadas com o intuito de direcionar o participante a responder exatamente o que lhe fora questionado, sem possibilidade de fomentar uma discussão acerca do tema. A média de duração foi de 15 minutos cada, sendo que quatro delas foram gravadas e transcritas na íntegra.

3.4. Procedimento de Coleta

A entrevistas foram aplicadas presencialmente, com horário marcado em todos os estabelecimentos. Quatro das cinco entrevistas (empresas 1, 3, 4 e 5)

foram gravadas, com consentimento dos entrevistados, e tiveram duração de 26:46, 11:29, 11:36 e 7:35 respectivamente. A empresa 2 não permitiu a gravação da entrevista.

A entrevista foi semiestruturada, com 20 perguntas relacionadas a treinamento e desenvolvimento dos profissionais que atuam diretamente com o atendimento ao cliente. Todos os participantes assinaram um termo de consentimento de pesquisa, firmando a espontaneidade de participar da entrevista.

3.5. Discussão dos dados

Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo. A análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento dos dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. (VERGARA, 2005, p. 15). Neste estudo, a análise foi realizada através de texto exploratório, que não se utiliza de categorias pré-definidas. O estudo deixa evidente quais são os dados analisados, os elementos investigados e qual população contribuiu para o resultado da pesquisa.

Analisando os dados obtidos nas entrevistas realizadas com as cinco empresas descritas na sessão 3.2, percebe-se que os restaurantes estudados são frequentados por clientes das classes A e B, que gastam, em média, R\$ 60,00 por pessoa. Em três dos cinco estabelecimentos, os clientes costumam pagar além dos usuais 10% de serviço, o que pode ser considerado uma evidência de qualidade no atendimento, na percepção do cliente. Ademais, foi identificado que apenas três dos cinco restaurantes realizam ações de treinamento e desenvolvimento para os colaboradores, quais sejam as empresas 1, 2 e 4

As empresas 1 e 4 realizam pesquisas de satisfação do cliente, que são posteriormente analisadas e repassadas aos funcionários, o que evidencia a preocupação com a constante melhoria dos serviços prestados. Apresentado alinhamento à teoria exposta na revisão bibliográfica deste artigo, que de acordo com Marras (1999), explicita a importância da avaliação das ações aplicadas, visto que essa avaliação só é realizada se o processo como um todo teve suas etapas bem planejadas, diante da pesquisa aplicada, as organizações estudadas apresentaram carência na etapa de avaliação pós processos realizados.

A empresa 1 utiliza as críticas como ferramenta para realizar levantamento das necessidades de treinamento dentro da organização. Outra informação relevante ao escopo deste estudo é a de que todas as empresas disseram apresentar um bom índice de clientes fiéis ao restaurante, o que é também um indicativo de qualidade.

A respeito dos programas de T&D, foram identificadas características distintas em cada uma das empresas que os desenvolveram, conforme a seguir:

Na empresa 1, os treinamentos ocorrem no próprio restaurante, que o classifica como treinamento interno, conforme descrito na seção 2.3, estes são organizados e realizados pela proprietária e pelos gerentes. No intuito de minimizar possíveis falhas e carências durante o processo, mensalmente uma empresa conveniada com o restaurante, envia material sobre novas práticas de treinamento e desenvolvimento e DVDs com palestras motivacionais com grandes nomes, como Roberto Justus e Bernardinho. O restaurante possui parceria com a Fecomércio (Federação de Bens, Serviços e Turismo do Distrito Federal), que oferece diversos cursos na área e disponibiliza estagiários para desenvolverem suas habilidades na empresa. Para a execução do treinamento para funcionários novos, que caracteriza o treinamento introdutório, por acontecer com os novos empregados, geralmente estes são agrupados e ocorre a aplicação dos treinamentos necessários, que abrange estudo da carta de vinhos, o conhecimento dos produtos oferecidos pelo restaurante, como deve ser feito o atendimento ao cliente, entre outros. São realizados oficialmente de dois a três treinamentos por ano, sendo que os funcionários antigos também participam, pois a proprietária considera importante a reciclagem destes funcionários, buscando inovar as práticas já aplicadas. O levantamento de necessidade de treinamento é feito com observação diária da desenvoltura dos profissionais e através dos resultados dos questionários de pesquisa de satisfação do cliente, que aponta sugestões e críticas do atendimento. As avaliações de resultado de treinamento, são feitas através de observação do cotidiano e por histórico de vendas, de feedback do cliente e existem também premiações para os funcionários que se destacam. Além de treinar, o estabelecimento busca desenvolver seu colaborador, evidenciando as possibilidades de crescimento dentro da organização. Quando questionado sobre o que é essencial para um funcionário que trabalha diretamente com o cliente, as competências

levantadas foram cordialidade, simpatia, boa comunicação, educação, atenção, flexibilidade e conhecimento integral dos produtos oferecidos, a resposta foi unânime entre todos os estabelecimentos.

A empresa 2 é uma franquia no ramo japonês, e a matriz é de Goiânia. Os treinamentos são realizados na matriz, acontecem assim que os funcionários são admitidos. Eles passam uma semana em Goiânia, com um gerente de treinamento, que direciona os funcionários para treinar em sua área de atuação no restaurante, após o treinamento de setores é realizado um treinamento global sobre atendimento ao cliente. Como reciclagem de funcionários já admitidos é realizado um treinamento a cada 4 meses no restaurante, onde o gerente responsável da matriz vem a Brasília realizar o treinamento. O levantamento de necessidades de treinamento também é feito através de observação das ações diárias dos funcionários, e a avaliação acontece da mesma maneira, porém é necessário um retorno para o gerente de treinamento da matriz, pois ele é responsável por buscar novas práticas e aplicá-las no restaurante de acordo com as necessidades.

Na empresa 4 os treinamentos já realizados no restaurante envolvem a carta de vinhos, cardápio do restaurante e boas práticas de atendimento ao cliente. Para novos funcionários o treinamento é feito durante três meses, os colaboradores realizam a prática de job rotation, para entender bem o funcionamento de todos os setores, como a cozinha, o bar e por fim o salão.

Assim, pode-se perceber que todos os estabelecimentos estudados apresentaram competências comportamentais idênticas como essencial para um funcionário que atua diretamente com o cliente, como cordialidade, simpatia, boa comunicação, educação, atenção, flexibilidade, boa apresentação, bom relacionamento interpessoal. Além disso, julgaram imprescindível o conhecimento total das atividades da empresa e do produto oferecido, pois o funcionário precisa saber ler o cliente, sugerir pratos, atender com qualidade e descrição, para então criar a satisfação esperada por parte do cliente.

As cinco organizações estudadas apresentaram consciência de que um atendimento de qualidade é o mais importante para uma empresa do ramo alimentício, pois a qualidade esperada pelo cliente ultrapassa a comida que lhe é oferecida, já que o mesmo busca sensações como bem estar, prazer, relaxamento e descontração no momento da refeição.

De acordo com a teoria apresentada, nota-se que o significado das pessoas dentro da organização do século atual, está realmente modificando-se, já que práticas de T&D são realizadas visando também o sucesso deste funcionário dentro da empresa, até mesmo como uma forma de reter esse funcionário desenvolvido, com competências ideais para o mercado de trabalho.

As empresas que apresentam os programas de treinamento mostram-se interessadas no aprimoramento do conhecimento, habilidades e atitudes de seus colaboradores, criando oportunidades de crescimento e desenvolvimento internamente. Os treinamentos que ocorrem nas empresas 1, 2 e 4 são internos, de acordo com a classificação apresentada do autor Marras (1999), pois além de familiarizar os novos funcionários com as atividades da empresa, ocorre também a reciclagem dos mais antigos com as práticas apresentadas. Os objetivos do treinamento são traçados de acordo com a observação do cotidiano e feedback dos funcionários que ocupam cargos gerenciais em todos os estabelecimentos.

Os estabelecimentos estudados que apresentaram práticas efetivas de T&D, e se assemelham na condução dos processos realizados. A empresa 4 se destacou por apresentar maior interesse pela questão de atendimento ao cliente, já que uma empresa será contratada externamente para realizar o aprofundamento dessas práticas. As empresas que não apresentaram programas formais de treinamento e desenvolvimento, não se mostraram interessadas em realizá-los futuramente, já que o modelo atual funciona de maneira satisfatória para os gestores e a resposta dos clientes em relação ao atendimento é positiva.

A seguir uma tabela sintetiza as Ações de Treinamento realizadas pelos três estabelecimentos, apresentando de forma mais sintetizada como os restaurantes realizam os processos e relacionando-os com as ações de desenvolvimento descritas na seção 2.4.

Ações apresentadas teoricamente	Empresas que realizam	Descrição das Ações
Estágios e Visitas (<i>Benchmarking</i>)	A empresa que apresentou maior foco nessa etapa de desenvolvimento, foi a	- A empresa recebe estagiários e promove o crescimento dos mesmos, visando sua efetivação,

	empresa 1.	promovendo também a interação e crescimento contínuo dos profissionais participantes do processo.
Participação em grupos de trabalho	Empresas 1, 2 e 4.	Os grupos são subdivididos dentro das próprias empresas, que criam situações possíveis para os funcionários executarem.
Rotação	Empresas 1 e 4.	Todos os funcionários admitidos, necessariamente precisam conhecer e entender todos os setores da empresa, para isso realiza-se a rotação de funções.
Enriquecimento do Cargo	Empresas 1 e 4.	Reuniões mensais são realizadas com a finalidade de feedback entre gestor e funcionários, palestras motivacionais são feitas, no intuito de instigar os colaboradores a busca de crescimento.
Programa de Educação Continuada	Empresa 1	A empresa custeia graduação de colaboradores.

5. Considerações Finais

A partir do atendimento dos objetivos específicos propostos, foi possível identificar com clareza as práticas utilizadas na qualificação do profissional de atendimento ao cliente de restaurantes de Brasília. No entanto, as respostas obtidas das três empresas não permite gerar qualquer generalização a respeito do tema, visto que não há um padrão de aplicação dos processos apresentados entre elas. Desta forma, o problema de pesquisa, que buscou descrever as práticas para qualificação, foi respondido pela caracterização das ações aplicadas pela empresa para treinar e desenvolver seus funcionários, como rotação, educação continuada, cursos de boas práticas realizados por uma das empresas, reciclagem de conhecimento, habilidades e atitudes de todos que compõem o quadro de pessoal e treinamento para conhecimento integral dos produtos oferecidos pelos restaurantes.

Por meio das seções 2.2 e 2.3 que sintetizam como capacitar e treinar este profissional de serviços pode-se concluir que os empresários se atentam ao fato de satisfazer o cliente da melhor maneira possível, utilizando práticas ligadas diretamente ao atendimento para alcançar esta meta. Pode-se citar também que com o mercado globalizado e competitivo em que estamos inseridos nos dias atuais, a obtenção de pessoas bem treinadas e desenvolvidas agrega cada vez mais valor a organização, é de suma importância o gestor se atentar na hora de recrutar e selecionar pessoas competentes para atuar diretamente com o atendimento ao cliente, pois como já dito no decorrer da pesquisa, a relação entre cliente e profissional é o que determinará a impressão frente ao estabelecimento.

O estudo ora proposto pode ser usado como um alerta aos futuros empresários que pretendem investir no ramo de alimentação, já que a pesquisa permitiu explicitar as ações desenvolvidas nos profissionais para a obtenção do atendimento de qualidade, e para os gestores já atuantes no ramo, pode-se agregar mais valor a organização, utilizando o T&D como ferramenta de inovação e consequentemente aumento da produtividade.

Como pesquisa de agenda futura, sugere-se reaplicar a pesquisa, mas abrangendo as competências necessárias para o profissional, que atuará durante a Copa de 2014 que será realizada no Brasil. Referindo-se a limitações, a pesquisa

enfrentou problemas para à marcação das entrevistas, por indisponibilidade e indiferença por parte dos gestores e gerentes.

6. Referências

AUMOND, Carlos Walter. Gestão de Serviços e Relacionamentos: os 9 passos para desenvolver excelência em serviços. Rio de Janeiro, Campus, 2004.

BANOV, Marcia Regina. Recrutamento, Seleção e Competências. São Paulo, Atlas, 2004.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento. 3ª edição, Rio de Janeiro, FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idabelrto. Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como Incrementar Talentos na Empresa. São Paulo, Atlas, 2003.

DINIZ, Tayane Pereira Ribeiro e FUERTH, Leonardo Ribeiro – Qualidade de atendimento no setor de serviços: A era do Cliente. ANO 2, VOL. 1, Nº 03 Jan – Jun/2009. Artigo disponível em: http://www.fsma.edu.br/cadernos/Artigos/Cadernos_3_artigo_1.pdf acessado em 10/03/2012.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo, Atlas, 2006.

GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4ed, São Paulo, Atlas, 2002.

JACINTO, Nágila e VIEIRA, Adriane - O Desenvolvimento de Competências para Inovação Tecnológica e Organizacional - Revista Gestão e Tecnologia, Pedro Leopoldo, v. 8, n.2, p. 1-18, jul/ago 2008. Artigo disponível em: <http://www.fpl.edu.br/periodicos/index.php/get/article/viewFile/217/246> acessado em 08/03/2012.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 4ª edição, São Paulo, Futura, 2001.

MENEGALE, Alexandre. Conheça Brasília Gourmet: Guia com 89 endereços de Bares, Cafés e Restaurantes de Brasília, 2008.

NETTO, Gabriela Berneira e DAMINI, Nedir Rosane – O Atendimento ao Cliente como Estratégia de Sucesso – Secretariado Executivo em Revist@, v. 2, 2006.

Artigo disponível em: <http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/1754> acessado em 09/03/2012.

PONTES, Benedito Rodrigues. Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal. 5ª edição, São Paulo, LTR, 2008.

RESENDE, Enio. A Força e o Poder das Competências. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de Pesquisa e Administração. São Paulo, Atlas, 2005.

Reportagem Abrasel (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes) disponível em:

http://abrasellondrina.com.br/site/index.php?option=com_content&task=view&id=288&Itemid=27 acessado em: 03/05/2012.

Reportagem Revista Veja disponível em:

http://veja.abril.com.br/melhor_da_cidade/brasil/culinaria.shtml acessado em: 03/05/2012.

