

LÍLIAN DIAS NICÁCIO CRUZ DO EGITO

FOCOS DE TREINAMENTO GERENCIAL FORMAL:

Percepção de gerentes de restaurantes da cidade de João Pessoa

**João Pessoa/ PB
Agosto/ 2011**

LÍLIAN DIAS NICÁCIO CRUZ DO EGITO

FOCOS DE TREINAMENTO GERENCIAL FORMAL:

Percepção de gerentes de restaurantes da cidade de João Pessoa

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, na área de Gestão Organizacional, linha de pesquisa Organizações e Recursos Humanos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Walmir Rufino da Silva

**João Pessoa/ PB
2011**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO**

FOCOS DE TREINAMENTO GERENCIAL FORMAL:

Percepção de gerentes de restaurantes da cidade de João Pessoa

Dissertação aprovada em 07/11/2011

**Prof. Dr. Walmir Rufino da Silva
1ºExaminador / Presidente**

**Prof. Dr. Paulo César Zambroni de Souza
2ºExaminador – UFPB/ CCHLA/ DP**

**Prof. Anielson Barbosa da Silva, Dr.
3ºExaminador – UFPB/ CCSA/ DA**

**João Pessoa/ PB
2011**

E29f *Egito, Lílian Dias Nicácio Cruz do.*

1.1.1.1 Focos de treinamento gerencial formal: percepção de gerentes de restaurantes da cidade de João Pessoa/ Lílian Dias Nicácio Cruz do Egito. - - João Pessoa: [s.n.], 2011.

121f. : il.

Orientador: Walmir Rufino da Silva.

Dissertação (Mestrado) – UFPB/CCSA.

1. Administração. 2. Gestão organizacional. 3. Treinamento formal. 4. Atividades gerenciais. 5. Restaurantes- Práticas gerenciais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço e dedico este trabalho:

À Deus, por ter permitido minha saúde mental, apesar de tanta angústia;

À minha família, por todo o incentivo durante o mestrado, especialmente a minha mãe e minha irmã Ellen, pelas contribuições;

Ao meu esposo, Lúcio, meu filho Lucas, por toda a força, carinho, compreensão e paciência durante momentos tão desgastantes;

À minha filha Laura que, em tão pouco tempo de vida, precisou disputar a companhia da mãe com um computador;

Aos meus amigos e colegas de trabalho, pela torcida e apoio;

Aos meus amigos e colegas de Mestrado, em especial a Tatiana Porfírio, pela dedicação e incentivo desde o processo seletivo e Aline Lucena, pela parceria durante e após as disciplinas;

Ao professor Walmir Rufino, pelas colaborações;

Ao professor Valdiney Gouveia e sua aluna Luana Elayne, pela disponibilidade em ajudar; e

À todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

EGITO, L.D.N.C. **Focos de Treinamento Gerencial Formal:** percepção de gerentes de restaurantes da cidade de João Pessoa. 2011. 121 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011.

RESUMO

As modificações constantes no cenário econômico e social requerem atualizações e flexibilidade no âmbito do trabalho, tanto no setor industrial quanto no setor de serviços. Neste último, se faz essencial o bom preparo do profissional, pois, de sua boa prestação e do bom atendimento, resulta a satisfação e fidelização da clientela. Diante disto, torna-se claro o posicionamento que o treinamento formal ocupa como colaborador para o desenvolvimento profissional e, conseqüentemente, para o desenvolvimento organizacional. Diante disto, o presente estudo objetivou demonstrar os principais focos de necessidade de treinamento formal de acordo com a percepção de gerentes de restaurantes da cidade de João Pessoa, tomando como base o contexto de racionalização dos processos de trabalho (gestão da produção) e de desenvolvimento de pessoas. Para atender aos objetivos do estudo foi utilizado o tipo de pesquisa survey, adotando-se um enfoque básico/descritivo, mediante aplicação de questionários semiestruturados, junto a 154 gerentes de restaurantes da orla da referida cidade. O instrumento utilizado foi um questionário estruturado que investigava as atividades realizadas pelos gerentes no ambiente de trabalho, o nível de dificuldade em realizá-las e a participação ou a necessidade de participação em treinamentos formais, para um melhor desempenho das referidas atividades. O método de tratamento dos dados aplicado ancorou-se no uso do software SPSS, através do qual se obteve, além das freqüências e dos percentuais, Testes-T e testes de Correlação de Pearson. Os resultados revelam que, em seu cotidiano, os respondentes desenvolvem uma gama de atividades gerenciais distribuídas entre os focos de gestão da produção e desenvolvimento de pessoas, sendo que mais atividades estão contidas neste segundo foco; e que o mesmo tem um maior destaque quando são apontadas as atividades que acarretam maior dificuldade em sua realização. Ainda se obteve como resultado o fato de que a maioria dos respondentes participou de treinamentos formais financiados pelas empresas em que trabalham e que, talvez devido a esta participação, há pouco interesse em participar de novos treinamentos. Contudo, em resposta ao objetivo geral deste trabalho, revelou-se que, quando apontam para necessidade de treinamento formal, os gerentes percebem como igualmente necessários treinamentos para realização de atividades contidas tanto nos focos de gestão da produção quanto no de desenvolvimento de pessoas. Por fim, foram apresentadas algumas sugestões e recomendações, objetivando contribuir um melhor planejamento dos treinamentos gerenciais formais, através da perspectiva dos próprios gerentes.

Palavras-chave: Treinamento formal; focos de treinamento; gerentes; atividades gerenciais; restaurantes.

EGITO, L.D.N.C. **Focus formal management training**: perceptions of managers of restaurants in the city of Joao Pessoa. 2011. 121 f. Thesis (MA in Administration) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011.

ABSTRACT

The constant changes in the economic and social updates and require flexibility in the workplace, both in industry and services sector. In the latter, it is essential to good professional preparation, because of its good performance and good service, the results of customer satisfaction and loyalty. Given this, it becomes clear that the positioning takes formal training as a contributor to professional development and thus for organizational development. Given this, the present study aimed to demonstrate the main focuses of the need for formal training in accordance with the perception of managers of restaurants in the city of Joao Pessoa, based on the context of rationalization of work processes (production management) and development people. To pay attention to the objectives of the study the type of inquiry was used survey, when a basic / descriptive approach is adopted, by means of application of semistructured questionnaires, near 154 managers of restaurants of the border of the above-mentioned city. The instrument used was a structured questionnaire that investigated the activities of the managers in the workplace, the level of difficulty in performing them and the need for involvement or participation in formal training, for better performance of those activities. The method of data treatment applied was anchored on the use of SPSS software, through which he obtained, in addition to the frequencies and percentages, t-tests and Pearson correlation tests. The results show that in their daily lives, respondents develop a range of management activities distributed among the centers of production management and people development, and more activities are contained in this second focus, and that it has a more prominent when pointed out the activities that result in greater difficulty in achieving it. Still obtained as a result of the fact that the majority of respondents participated in formal training financed by the companies they work for and that, perhaps due to this participation, there is little interest in participating in further training. However, in response to the overall objective of this study revealed that, when they point to the need for formal training, managers also perceive as necessary to carry out training activities contained in both the focus of management in production and development of people. Finally, we present some suggestions and recommendations, aiming to contribute a better planning of formal management training, through the perspective of the managers themselves.

Keywords: Formal Training; focus training; managers; managerial activities; restaurants.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Focos das Práticas Inovadoras de Gestão -----	14
Quadro 2	Definições para Treinamento -----	26
Quadro 3	Atividades Desenvolvidas em Unidades de Alimentação -----	48
Quadro 4	Funções Gerenciais sob a ótica de Autores Clássicos -----	52
Quadro 5	Funções Gerenciais com Ênfase na Liderança e na Gerência Participativa -----	53
Quadro 6	Funções Gerenciais com ênfase na Gestão e Desenvolvimento de Pessoas -----	54
Quadro 7	Funções Gerenciais com ênfase na Interação com Pessoas e Ambiente Organizacional -----	55
Quadro 8	Papéis Gerenciais com base nos modelos administrativos de Quinn <i>et al</i> (2003) -----	57
Quadro 9	Diferentes Concepções acerca da Aprendizagem -----	59
Quadro 10	Inferência Populacional -----	69
Quadro 11	Total da Amostra Não Probabilística Acessibilidade -----	70
Quadro 12	Caracterização do Instrumento de Pesquisa com divisão de outras atividades gerenciais tomando por base os focos de atividades gerenciais apontados por Gondim <i>et al</i> (2006) -----	72
Quadro 13	Caracterização da Pesquisa -----	74
Quadro 14	Predominância dos Focos de Atividade Gerencial-----	82
Quadro 15	Nível de dificuldade em realizar as atividades diárias apontadas pelos gerentes pesquisados -----	86
Quadro 16	Foco predominante relativo ao grau de dificuldade na realização das atividades gerenciais -----	90
Quadro 17	Focos de necessidade de treinamento formal apontados pelos gerentes -----	90
Quadro 18	Necessidade de participação de treinamento para realização das atividades gerenciais -----	94

Quadro 19	Médias apontadas para necessidade de Treinamento -----	95
Quadro 20	Verificação de Relação entre Focos de Atividade Gerencial e Áreas de Indicação para Treinamentos -----	96
Quadro 21	Verificação de Relação entre Focos de Atividade Gerencial e Áreas de Indicação para Treinamentos -----	96
Quadro 22	Nível de correlação entre os dois focos -----	97
Quadro 23	Correlação entre o tipo de restaurante e predominância dos focos de atividade gerencial -----	98
Quadro 24	Correlação entre o tipo de restaurante e o grau de dificuldade na realização das atividades gerenciais -----	98
Quadro 25	Correlação entre o tipo de restaurante e o foco apontado para maior necessidade de treinamento -----	99
Quadro 26	Resumo dos resultados predominantes -----	100

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo de Sistemas de Treinamento -----	33
Figura 2	Princípios de Aprendizagem -----	64
Figura 3	Distribuição gráfica dos valores próprios -----	83

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Perfil dos participantes da pesquisa -----	75
Tabela 2	Perfil dos Restaurantes em que trabalhavam os participantes da pesquisa -----	77
Tabela 3	Dados referentes ao Tempo na Empresa, Carga Horária Semanal, Trabalho aos Domingos e Remuneração Mensal -----	78
Tabela 4	Dados referentes ao Financiamento do Treinamento -----	79
Tabela 5	Frequência de Atividades diárias apontadas pelos gerentes pesquisados -----	81
Tabela 6	Valores próprios produzidos pela análise paralela em comparação com os valores próprios observados empiricamente	84
Tabela 7	Estrutura Fatorial da <i>Escala de dificuldade das Atividades Gerenciais</i> -----	84
Tabela 8	Correlações de Pearson entre as variáveis de necessidade de treinamento e variáveis demográficas -----	97

SUMÁRIO

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	10
1.1 ÁREA TEMÁTICA E PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 JUSTIFICATIVA	14
1.3 OBJETIVO GERAL	15
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.5 PREMISSAS NORTEADORAS	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 CONSIDERAÇÕES PRÉVIAS	19
2.2 DEFINIÇÕES E PONTOS-CHAVE ACERCA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	21
2.3 ESTUDOS SOBRE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	34
2.3.1 <i>Focos das Práticas Inovadoras de Gestão</i>	34
2.3.2 <i>Autoavaliação e Heteroavaliação de Necessidades</i>	35
2.3.3 <i>Oportunidades de Qualificação Profissional e sua Relevância/Impacto no Ambiente Organizacional</i>	37
2.3.4 <i>Variáveis e Técnicas Influenciadoras nos Treinamentos</i>	39
2.3.5 <i>Papéis e Atividades Gerenciais</i>	41
2.4 A EXPANSÃO DO SETOR DE RESTAURANTES E SUA PRÁTICA GERENCIAL	42
2.5 ATIVIDADES E APRENDIZAGEM GERENCIAIS	50
2.5.1 <i>Atividades Gerenciais</i>	50
2.5.2 <i>Concepções sobre Aprendizagem</i>	59
2.5.3 <i>Aprendizagem Gerencial</i>	61
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO	67
3.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DO ESTUDO	67
3.1.1 <i>Quanto aos Objetivos</i>	67
3.1.2 <i>Quanto aos Procedimentos Técnicos</i>	67
3.1.3 <i>População e Amostra</i>	68
3.2 INSTRUMENTO UTILIZADO NA COLETA DE DADOS	70
3.3 ESTRATÉGIA DE TRATAMENTO DE DADOS	73
3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	73
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	75
4.1 ATIVIDADES GERENCIAIS, GRAU DE DIFICULDADE EM REALIZÁ-LAS E FOCOS DE NECESSIDADE DE TREINAMENTO FORMAL APONTADOS	80
4.1.1 <i>Identificação das atividades realizadas pelos gerentes investigados</i>	80
4.1.2 <i>Identificação do nível de dificuldade durante a realização das atividades gerenciais</i>	82
4.1.3 <i>Focos de necessidade de treinamento formal apontados</i>	90
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
6. SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	105
7. REFERÊNCIAS	107
APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa	117
APÊNDICE B – Listagem dos Restaurantes consultados	124

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

No cenário atual, devido às grandes mudanças ocorridas nos níveis tecnológico, profissional e pessoal, cada vez mais se requer profissionais preparados tecnicamente para realizar todas as funções pré-determinadas e também para lidar com imprevistos. O profissional não é mais um mero operador de máquinas ou serviços; mas, sim, um importante agente diferencial e estratégico dentro das organizações, capaz de contribuir para o desenvolvimento ou o fracasso destas.

Assim, a partir dessas mudanças no cenário de globalização e de novas dimensões do trabalho, apenas ter ou desenvolver o conhecimento é insuficiente. Há necessidade não só de ajuste do indivíduo às novas tecnologias e ao novo formato organizacional - mais dinâmico e mais enxuto -, desenvolvendo funções diversas; mas também de que isso seja aliado à competência; ou seja: “é insuficiente conhecer o cenário, a teoria e os métodos. É preciso fazer uso desse conhecimento, para então a competência profissional ser demonstrada” (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p.15).

Diante disso, não é raro observar-se – por meio de anúncios de empresas de recrutamento, veiculados através dos meios de comunicação, a exemplo do Sistema Nacional de Emprego (SINE) -, que existem vagas sem preenchimento no mercado de trabalho devido à falta de pessoal qualificado para trabalhar em determinados cargos; qualificação essa exigida por meio de comprovação curricular de cursos realizados, bem como de experiência prática profissional. Essa exigência impossibilita o acesso de muitas pessoas a esse mercado.

Esse fato se comprova através da Sondagem Especial realizada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) durante o mês de janeiro de 2011 (MACHADO, 2011; PORTELLA, 2011), com executivos de 1.616 empresas de pequeno, médio e grande porte. Observa-se que 94% desses executivos apontaram que contratar operadores e técnicos é a maior dificuldade encontrada pela indústria brasileira atualmente, atingindo principalmente o setor de produção. Isso se deve ao fato de que a falta de mão de obra qualificada – considerada esta, pelos empregadores, como sendo a aptidão do funcionário para realizar uma determinada

atividade, seja adquirida por aprendizado formal ou por experiência, - atinge mais de dois terços (69%) das indústrias de transformação e extrativa.

A alternativa encontrada por 78% dos entrevistados para compensar a falta de qualificação, foi treinar os funcionários no próprio ambiente de trabalho; outros 40% disseram ter uma política de retenção do trabalhador; e 33% utilizam capacitação fora da empresa. Contudo, alguns entraves foram apontados durante a qualificação, como: a deficiência na qualidade da educação básica, apontada por 52% dos empregadores; o impedimento apontado por 38% foi perder o trabalhador para o mercado depois do período da qualificação; já o pouco interesse dos trabalhadores foi citado como dificuldade por 35% das empresas (MACHADO, 2011; PORTELLA, 2011).

Para o gerente-executivo da Unidade de Pesquisa da CNI, Renato da Fonseca (PORTELLA, 2011), esse problema da mão de obra está associado ao crescimento da economia nos últimos anos, porque, com o referido crescimento, há maior necessidade de produção, com maior qualidade, para que o mercado consiga competir com mercados estrangeiros. Ele ainda faz duas pontuações: a primeira é que o principal entrave para a qualificação dos trabalhadores da indústria é a educação básica, pois “foi o tempo em que o trabalhador simplesmente apertava um parafuso. Hoje, em qualquer área tem tecnologia inserida. Isso demanda um conhecimento de lógica, de interpretação e matemática bastante avançado.” A segunda é que, apesar de no Brasil haver uma demanda por profissionais qualificados e a estrutura de ensino já ter começado a ser transformada, essa transformação necessita de maior tempo e custo para a capacitação.

De acordo com a CNI, o problema é generalizado, sendo os setores mais afetados: vestuário (84%); equipamentos de transporte - exceto automóveis – (83%); limpeza e perfumaria (82%); e móveis (80%). Outras diversas áreas e categorias também carecem de funcionários qualificados, pois, segundo a referida confederação, para 62% das indústrias há dificuldades com trabalhadores qualificados para cargos gerenciais; 66%, para as áreas administrativas; e 71%, para a área de vendas e marketing (MACHADO, 2011; PORTELLA, 2011).

Diante desses dados, percebe-se que um exemplo da necessidade de experiência prática aliada à qualificação é no cargo gerencial. Este, de acordo com a definição simples e sintética contida em dicionários (a exemplo do CEGALLA, 2005) abrange gerenciamento, direção ou administração de bens, negócios, interesses;

mas, na prática, compreende funções complexas, envolvendo uma série de atribuições e competências para lidar com pessoas, empresas e ambientes; comportamentos micro-organizacional, meso-organizacional e macro-organizacional (WAGNER III; HOLLENBECK, 2005); além do papel de elo entre trabalhadores ou operários e a cúpula da organização.

Portanto, o trabalho do gerente requer habilidades para lidar com tarefas, ambientes, indivíduos e grupos, sendo talvez essas duas últimas habilidades as mais complexas, pois “gerenciar pessoas é gerenciar paradoxos” (HILL, 1999, p.301). O que se observa na prática, então, é que as inúmeras atividades desenvolvidas no trabalho gerencial devem ser coordenadas e realizadas muitas vezes de forma simultânea, já que um administrador se encontra a todo o momento planejando, organizando, dirigindo, coordenando e avaliando. E, como esse trabalho gerencial é um processo ininterrupto, constituído por atividades interligadas, justapostas e contínuas, não obedece a nenhuma ordem hierárquica.

São tantas as tarefas, que, muitas vezes, nem mesmo os gerentes sabem afirmar o que fazem (MINTZBERG, 1990, p.163), trazendo como consequência a realização de tarefas de forma quase mecânica. Dessa forma, torna-se oportuno estudar a necessidade de treinamento formal apontada pelos gerentes, que subsidie planejamentos para auxiliar o dia a dia desses profissionais, possibilitando a utilização da reflexão (o “saber pensar”) como ferramenta fundamental do seu trabalho.

O interesse específico em investigar o treinamento gerencial no setor de restaurantes segue o raciocínio radical de Mezomo (2002), quando afirma que, apesar de o serviço de alimentação ocupar 2/3 do capital circulante na escala de orçamento, a mão de obra brasileira, em mais de 70%, constitui-se de indivíduos que pertencem às classes sociais menos favorecidas, de cultura primária, com baixo poder aquisitivo e “cuja única noção sobre alimentação fundamenta-se em comer para viver” (MEZOMO, 2002, p.199); logo, não é possível exigir desses funcionários conhecimentos e aplicação das noções de higiene, composição dos alimentos e importância da nutrição, sem que tenham sido orientados sobre o que seja o serviço, seus objetivos e finalidades.

1.1 ÁREA TEMÁTICA E PROBLEMA DE PESQUISA

A mudança organizacional não é única, podendo manifestar-se de modo contínuo e descontínuo (GONDIM et al., 2006). Contudo, independente do modo como ocorre essa mudança, o profissional deve ter formação e desenvolvimento profissionais adequados dentro das organizações e ser amparado por estas no que tange às ações de qualificação para a formação das pessoas (MOSCOVICI, 2009).

Como afirma Bastos (2006, p.25), as organizações não podem ficar imunes às transformações ambientais que configuram o quadro da globalização e dos avanços da tecnologia, quais sejam: as novas ocupações emergentes, a partir das inovações tecnológicas propostas; as mudanças sócio-culturais condicionantes da atividade econômica; o crescimento do setor de serviços; a redefinição do papel Estatal; e o novo paradigma de especialização flexível.

Assim, diante desses avanços tecnológicos - ou seja, com maior difusão da tecnologia e maior acesso a esta por parte das organizações -, treinar e desenvolver o pessoal para que estejam aptos a lidar com competência com os novos procedimentos tecnológicos passa a fazer, cada vez mais, parte da estratégia das organizações: “as organizações precisam olhar com mais cuidado para o pessoal que nelas atua. Os seus sistemas de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) passaram a ocupar posição estratégica” (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p.13).

Contudo, o treinamento ou exercício de preparação ou capacitação (CEGALLA, 2005), geralmente atrelado ao desenvolvimento e educação de pessoal (daí o termo TD&E), deve envolver planejamento, princípios e avaliações, considerando o tipo de funções a serem exercidas, bem como o tipo de organização em questão e o contexto no qual ela se insere; por exemplo, se se trata de organização industrial ou prestadora de serviços. Nesta, a posição estratégica de TD&E se torna mais visível, já que o atendimento, e não apenas a qualidade do produto ofertado, é o diferencial que propulsionará o desenvolvimento organizacional.

Diretamente relacionado à prestação de serviços, encontra-se o cargo gerencial, tornando-se evidente a posição que os gerentes ocupam quando, muitas vezes, dentro de um pequeno intervalo de tempo e consumindo poucos recursos, devem satisfazer e fidelizar clientes, necessitando, como maestros, reger bem sua

equipe para que o trabalho seja bem prestado, em todos os focos de atividade gerencial.

Esses focos, de acordo com pesquisa desenvolvida por Gondim et al. (2006), estão abarcados pelos Focos das Práticas Inovadoras de Gestão e podem ser divididos em dois grupos: racionalização dos processos de trabalho (gestão da produção) e desenvolvimento de pessoas, cada um abrangendo as práticas descritas no quadro a seguir.

FOCOS DAS PRÁTICAS INOVADORAS DE GESTÃO	
FOCO	ATIVIDADES ABRANGIDAS
Racionalização de Processos de Trabalho	1. Processo de Reengenharia de Negócios (PRN)
	2. Parcerias na Cadeia de Suprimentos (PCS)
	3. Terceirização (TER)
	4. Empoderamento (EPO)
	5. Manutenção Produtiva Total (MPT)
	6. Engenharia Simultânea (ES)
	7. Tecnologia Integrada por Computadores (TIC)
	8. Células de Produção (CP)
	9. Produção <i>Just in Time</i> (JIT)
Desenvolvimento de Pessoas	1. Cultura de Aprendizagem (CA)
	2. Trabalho em Equipes (TEQ)
	3. Gestão da Qualidade Total (GQT)

Quadro 1 - Focos das Práticas Inovadoras de Gestão

Fonte: Adaptação de Gondim et al. (2006).

Tomando por base o que foi exposto sobre treinamento, atividade gerencial e focos das práticas de gestão, segue a questão que orientou o presente estudo: Quais são os principais focos de necessidade de treinamento formal capazes de auxiliar o dia a dia gerencial, de acordo com a percepção dos gerentes de restaurantes da cidade de João Pessoa?

1.2 OBJETIVO GERAL

Mediante o contexto apresentado, a presente pesquisa tem por objetivo geral analisar os principais focos de necessidade de treinamento formal apontados por gerentes de restaurantes da cidade de João Pessoa, tomando como base o contexto de racionalização dos processos de trabalho (gestão da produção) ou desenvolvimento de pessoas.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir o objetivo geral, fez-se necessária a seguinte trajetória de estudo, através dos objetivos específicos:

- a) levantar quais das atividades desempenhadas pelos gerentes pesquisados estão contidas no foco gestão da produção, e quais estão contidas no foco desenvolvimento de pessoas;
- b) avaliar a ocorrência de treinamento em algum dos focos estudados;
- c) identificar se, de acordo com os respondentes, há maior necessidade de treinamento no foco gestão da produção ou no foco desenvolvimento de pessoas.

1.4 JUSTIFICATIVA

A área de prestação de serviços envolve a produção de serviços propriamente ditos e a estruturação de métodos, sendo impossível separar com nitidez o processo produtivo da prestação do serviço, porque ambos se confundem (PALADINI, 2008). Nessa área, contida no setor de hospitalidade (POWERS; BARROWS, 2004), o diferencial para permanecer no mercado é o bom atendimento, que leva à fidelização dos clientes locais e à satisfação dos turistas.

Atualmente, percebe-se que, para alcançar essa satisfação, há um esforço dos governos estadual e municipal em defesa da inclusão da cidade de João Pessoa nas rotas turísticas nacionais e internacionais - assim como já acontece em capitais próximas, Natal e Recife, e também em outras capitais do Nordeste -, através de obras de expansão e mesmo algumas grandes construções de caráter turístico, a exemplo da Estação Ciência, Cultura e Artes do Cabo Branco; e do Centro de Convenções, entre outras.

Contudo, para que esses projetos tenham êxito, são necessários investimentos, não apenas em construções e em recursos materiais, mas também em recursos humanos, no sentido de que as pessoas precisam estar bem preparadas para desempenhar seus papéis, tanto com a clientela local, quanto com a clientela externa advinda do turismo. Deve-se considerar, por exemplo, a realização de eventos mundiais que ocorrerão no Brasil, como a próxima Copa do Mundo em 2014 - durante a qual João Pessoa se tornará uma sede de apoio em termos de acomodações e hospedagem, por ser vizinha às cidades de Natal e Recife, as quais sediarão alguns jogos -; e também as Olimpíadas de 2016.

Importa ressaltar que, visando os citados eventos, alguns órgãos já se mobilizam demonstrando perceber a importância da qualificação de pessoal, a exemplo (ALVES, 2011):

- do Governo Federal, que, por intermédio do Ministério do Turismo e parcerias, lançou o programa Bem Receber Copa. Trata-se de um curso gratuito, pelo método de Educação a Distância, voltado para qualificação dos trabalhadores na área de turismo e hotelaria em todo o Brasil, e que prevê na Paraíba a qualificação de 528 profissionais de 26 hotéis e pousadas, para as atividades de Capitão Porteiro, Mensageiro, Governanta, Recepcionista e Gerência Média:
- do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial da Paraíba (SENAC), que oferece cursos variados a cada bimestre, sendo os mais trabalhados para o quesito Copa os de hospedagem, hotelaria e gastronomia regional, com a meta de atingir, em 2011, 14 mil matrículas em cursos;
- da ABRASEL/PB, que, com apoio do governo espanhol e da prefeitura municipal de João Pessoa, construirá uma escola de gastronomia nesta cidade, para qualificar mão de obra na área de bebidas e alimentos, com intuito de formar profissionais que já trabalharão em 2014; e
- de outras empresas paraibanas, já que “ao todo 528 colaboradores de 26 hotéis, pousadas e resorts do Estado já estão envolvidos em aulas de capacitação” (ALVES, 2011).

A relevância dessa mobilização se torna clara, porque, de acordo com Alves (2011), a Paraíba pode gerar um aumento de 50% no número de empregos no período da Copa de 2014. Como já mencionado, João Pessoa está a 120 quilômetros de Recife (PE) e 180 quilômetros de Natal (RN) - duas das doze cidades-sede do evento esportivo -, dessa forma, atrairá movimentação nos setores de turismo, hotelaria, bares e restaurantes: “devido a isso, investir em mão de obra qualificada para essa área do mercado se tornará vantajoso” (Alves, 2011).

Soma-se a esse aspecto o fato de que o trabalho específico de atividades que envolvem prestação de serviços (restaurantes, hotéis, agências de viagem etc.) é diversificado, dinâmico e exige além da habilidade para a realização de atividades simultâneas em tempo breve, a preocupação com a fidelização dos clientes. Dessa forma, surgiu o interesse de estudo nessa área. Interesse esse especificamente dirigido ao grupo gerencial no setor de restaurantes, já que, a partir da observação pessoal diária em restaurantes da cidade de João Pessoa, constataram-se alguns

problemas de gestão, relacionados à falta de planejamento, nas duas áreas exemplificadas a seguir:

a) produção - refeições preparadas e servidas em dissonância com a descrição do cardápio; alimentações expostas sem a devida conservação; alimentos ou bebidas que se esgotam antes do final do expediente, enquanto ainda há demanda de pedidos etc;

b) pessoal - atendimento inadequado ou não padronizado, inabilidade da equipe em oferecer outros produtos potencialmente vendáveis com as refeições (por exemplo bebidas e sobremesas), erros na finalização da conta, entre outros.

Devido a essas considerações, o presente trabalho poderá fomentar contribuições teóricas tanto para o meio empresarial quanto para o acadêmico, uma vez que revelará a percepção concreta de gerentes de restaurantes. E, compreendendo o desenvolvimento da prática diária desses profissionais, poderá auxiliar no planejamento e gestão de recursos adequados quando da disponibilização de treinamentos.

Ainda poderá contribuir de forma prática a partir da descoberta dos focos de necessidade, auxiliando no crescimento e desenvolvimento, tanto dos gerentes - no que tange a um planejamento adequado de treinamentos que venham a ocorrer -, quanto dos restaurantes, que poderão ofertar melhores serviços, conquistando e fidelizando clientes. Além disso, há um interesse particular com o tema proposto, visto que a pesquisadora teve experiência profissional na área gerencial, percebendo a necessidade de uma compreensão mais minuciosa dessa profissão.

1.5 PREMISSAS NORTEADORAS

Para orientação central da presente investigação, adotaram-se as seguintes premissas norteadoras:

1. As atividades gerenciais são diversificadas (MATOS, 1980; TAYLOR, 1986; KOTTER, 1982; FAYOL, 1989; MINTZBERG, 1990; PARRY, 1996; MOREIRA; COELHO; PINHEIRO, 1997; ARANTES, 1998; YUKL, 1998; SADLER, 2001; MEZOMO, 2002; HILL, 2004; DAVEL; MELO, 2005; PALADINI, 2008; GIL, 2009);
2. Estas podem subdividir-se em atividades nas quais há predominância de gestão de produção ou de desenvolvimento de pessoas (GONDIM et al., 2006); e,

3. Apesar de óticas diversificadas, defende-se que essas atividades devem ser aprendidas não apenas através de experiência prática, mas também de instrução formal, via treinamentos (MINTZBERG, 2006; ROBBINS, 2009; SILVA, 2009).

Apresentados o contexto temático, a exposição do problema e a definição das bases, componentes da primeira parte deste trabalho, será iniciada a segunda parte, que delinea o embasamento teórico do estudo, abrangendo os temas: treinamento (considerações, definições e pontos-chave, estudos sobre treinamento e desenvolvimento); expansão do setor de restaurantes e sua prática gerencial, e a apresentação de perspectivas diversas acerca das atividades, ou papéis gerenciais, bem como o modo pelo qual podem ser aprendidas ou desenvolvidas. Finalmente, a última parte sintetiza o desenvolvimento metodológico do trabalho, as limitações do estudo, análise e apresentação dos resultados, considerações finais, sugestões e recomendações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, são abordados aspectos relacionados ao treinamento formal nas organizações, com ênfase no setor de restaurantes, bem como a apresentação de perspectivas diversas acerca das atividades ou papéis gerenciais e da aprendizagem dessas atividades, já que esses conceitos melhor contextualizam o tema estudado.

Assim, as seções seguintes apresentam um conjunto de informações acerca dos temas: treinamento (considerações; definições e pontos-chave; estudos sobre treinamento e desenvolvimento); expansão do setor de restaurantes e sua prática gerencial; apresentação de perspectivas diversas acerca das atividades ou papéis gerenciais, bem como o modo pelo qual estas podem ser aprendidas ou desenvolvidas.

2.1 CONSIDERAÇÕES PRÉVIAS

Desde a Revolução Industrial observa-se expansão da tecnologia, com novas ideias e produtos sendo desenvolvidos e fornecidos ao mercado consumidor de forma tão rápida que em muitos momentos se torna difícil acompanhar. Esta expansão brusca influencia os distintos, porém interligados, fatores componentes da sociedade, quais sejam o econômico, o político, o cultural e as formas de trabalho.

Acerca destas formas de trabalho observa-se que a industrialização as modificou através da fragmentação da produção, das novas configurações e da necessidade de produzir mais e em prazos cada vez menores, exigindo que os funcionários aperfeiçoem continuamente seus conhecimentos, habilidades e aptidões - já que os que requerem pouca habilidade estão sendo substituídos por outros que exigem habilidades técnicas, interpessoais e de solução de problemas - e às novas tendências sociais, que exigem dos gerentes e funcionários atribuições novas e maior desempenho, por exemplo, gerenciamento da qualidade total, *empowerment* (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

Como o mercado altera-se ininterruptamente devido às expansões tecnológicas, as mudanças causadas no setor de trabalho não se reduzem ao setor

de produção, mas se estendem também para o setor de serviços. Vale ressaltar que o crescimento deste setor decorre da interação de forças básicas do mercado, podendo ser destacadas, conforme Powers e Barrows (2004), a demanda dos consumidores (influenciada pelas diversidades cultural, da força de trabalho com o avanço das mulheres trabalhando fora de casa, da composição da família e da distribuição de renda etc.); e a oferta das coisas exigidas para fornecer os serviços, (por exemplo, escassez de terras com boa localização para instalação de novas empresas devido às pressões ambientais).

Nesse novo cenário, a responsabilidade para se manter empregado é muito alta, e as pessoas buscam estar sempre preparadas para outras oportunidades de trabalho; o que ajuda a constatar que não há oportunidades de acesso às vagas disponíveis no mercado de trabalho para todos (CARDOSO, 2003). Contudo, mesmo que a partir da política neoliberal pareça que a responsabilidade de manter-se empregado passa a ser estritamente pessoal e não mais do Estado, ou seja, as exigências que recaem sobre o indivíduo são maiores, e este deverá, para se manter “empregável”, frequentar cursos noturnos de especialização, de línguas, de computação e do que mais for necessário para fazer sua força de trabalho palatável (CARDOSO, 2003); esse desafio de novas demandas e novas competitividades para lidar no cenário de transitoriedade deve ser enfrentado não só pelos trabalhadores, mas pelas organizações e nações, através de políticas públicas voltadas para a educação e formação dos trabalhadores contra o desemprego.

Não está claro em que medida organização e trabalhador devem ser responsabilizados pelo desenvolvimento de qualificações que assegurem a permanência do sujeito no mercado de trabalho (BASTOS, 2006, p.26), porém é claro o meio de alcance para o desenvolvimento de qualificações: a educação.

A educação também é claramente importante. De fato, a educação tornou-se essencial na maioria dos caminhos da vida. Além disso, há clara conexão entre educação, trabalho e renda (POWERS; BARROWS, 2004, p.27).

Para Campos (1992, p.149), as empresas devem “educar e treinar as pessoas de tal forma a transformá-las nos ‘melhores do mundo’ naquilo que fazem”. Em seu conceito de crescimento do ser humano, afirma que se deve utilizar cada vez mais a mente do indivíduo e não somente sua força braçal, e que só é possível

pensar em educação e treinamento voltados para esse crescimento dentro de um contexto de estabilidade no emprego.

Em nossa cultura, o trabalho é uma necessidade básica, não só pela sua função econômica, mas também pela identidade que concede ao trabalhador (MOSCOVICI, 2009), contribuindo para a sua autoestima e implicando um propósito social (POWERS; BARROWS, 2004). Assim, torna-se clara a compreensão de que “se o trabalho é definidor da identidade dos sujeitos, um Estado em que predomina o desemprego e onde a mão-de-obra é desqualificada em termos de formação profissional terá sérios problemas sociais a resolver” (MOURÃO; PUENTE-PALACIOS, 2006, p.41).

Para clarificar a importância da qualificação por meio do treinamento e do desenvolvimento nesse novo contexto, no qual “não é possível acomodar-se ao cotidiano, pois um serviço estático é um serviço ultrapassado, sem ideais” (MEZOMO, 2002, p.199), serão abordadas a seguir algumas definições e exposições, estudos sobre treinamento e desenvolvimento de pessoal, incluindo os focos de treinamento gerencial. Lembrando que, se a qualificação, o treinamento e o desenvolvimento tornam-se óbvios para se manter empregado no mercado privado, são igualmente importantes no âmbito das instituições públicas, porque, havendo nestas, de modo geral, estabilidade no emprego, a responsabilidade por facilitar a motivação nos funcionários é ainda maior.

2.2 DEFINIÇÕES E PONTOS-CHAVE ACERCA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

As ações de treinamento e desenvolvimento, como afirmam Vargas e Abbad (2006), reportam aos princípios da civilização, quando os homens das cavernas repassavam os conhecimentos básicos aos seus descendentes. Contudo, o processo de reconhecimento e sistematização das ações de treinamento e desenvolvimento só foi iniciado a partir da Segunda Guerra Mundial, quando o treinamento era crítico para atender às necessidades do aumento de produção e recolocação dos trabalhadores que vieram suprir as vagas criadas em função do alistamento militar. Segundo as mesmas autoras, a expressão “treinamento e desenvolvimento” surgiu dentro do cenário empresarial norte-americano, no contexto

de criação da American Society for Training and Development (ASTD), sendo que o termo desenvolvimento só foi utilizado a partir de 1970.

No entanto, apesar de atualmente os termos treinamento, desenvolvimento e educação serem bastante utilizados como sinônimos e “se complementarem para o crescimento do ser humano” (ARANTES, 1998, p.80), eles são distintos, pois, como afirma Campos (1992, p.158), a educação é voltada para a mente das pessoas e para seu autodesenvolvimento, enquanto o treinamento volta-se para as habilidades na tarefa a ser executada. Para Abbad e Borges-Andrade,

Treinamento tem como objetivo melhorar o desempenho do empregado no cargo que ocupa; educação refere-se às oportunidades oferecidas pela organização para que o integrante tenha seu potencial desenvolvido por meio da aprendizagem de novas habilidades que o capacitem a ocupar novos cargos; já desenvolvimento de pessoal envolve conceito mais abrangente, se referindo ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem, proporcionados pela organização, que possibilitam o crescimento pessoal do empregado (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004, p.270).

De acordo com Bohlander; Snell; Sherman (2005), o termo treinamento muitas vezes é usado de forma casual para descrever qualquer esforço da empresa para estimular o aprendizado de seus membros, contudo, esse termo se refere mais às questões concernentes a desempenho em curto prazo; enquanto desenvolvimento está mais orientado para ampliar as habilidades do indivíduo para futuras responsabilidades. Para Milkovich e Boudreau (2000), o desenvolvimento tem como finalidade ensinar ou manter as habilidades, modificando as atitudes dos indivíduos. Já Marras (2002, p.145) afirma que o desenvolvimento é “um processo de assimilação cultural a curto prazo”.

Trazendo o termo para a área gerencial, Moscovici (2009, p.245) afirma que o “desenvolvimento gerencial resulta na aquisição, expansão ou reformulação de conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma planejada, sistemática, para aperfeiçoamento do desempenho atual e, ao mesmo tempo, preparação para posições de maior responsabilidade.”

Considera-se aqui que, apesar de possuírem significados distintos, treinamento e desenvolvimento se tratam de processos intrinsecamente relacionados, pois, enquanto o primeiro visa produzir melhorias no desempenho das pessoas; as ações de desenvolvimento abrangem aspectos relacionados ao

crescimento dos treinandos que vai além do desempenho no trabalho (BORGES-ANDRADE, 2002). Assim, os dois termos tendem a combinar-se, indicando as atividades na empresa que aumentam a base de habilidade dos funcionários.

Também é essencial enfatizar que nem todas as situações dentro das organizações que geram aprendizagem são ações formais de treinamento, desenvolvimento e educação. Por exemplo, segundo Abbad e Borges-Andrade (2004, p. 271), a informação é “ação pouco estruturada que se refere à aquisição de conhecimentos pelos integrantes de uma organização através de bibliotecas indexadas, acessíveis e de fácil navegação”; a instrução “facilita a aprendizagem de forma mais estruturada e é aplicável em situações que requerem o desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e/ou atitudes simples e de aquisição rápida pelo aprendente”; já a ideia de treinamento pressupõe certa organização prévia, acompanhamento e avaliação de resultados, ou seja, desenvolvimento de habilidades técnicas ou competências (SAMPAIO; TAVARES, 2001).

O campo de treinamento de recursos humanos é, de maneira geral, imediatamente associado ao planejamento sistemático de eventos instrucionais. Tal processo se baseia nos subsídios provenientes da análise dos requisitos do trabalho e das capacidades do treinando, assim como nos princípios da tecnologia instrucional, com o objetivo de garantir as condições ótimas para a aquisição dos conhecimentos, habilidades e/ou atitudes necessárias ao exercício de um dado papel ocupacional.

Para Biscontini e Oliveira (2006, p.137-138), os recursos humanos admitidos numa organização, mesmo estando plenamente capacitados ao exercício profissional, não são considerados “obra acabada”. Por tal motivo é que um dos princípios de qualquer Sistema de Administração e Recursos Humanos é administrar pessoas como constituintes de um processo dinâmico, já que elas sofrem mudanças junto com as organizações. Na visão dessas autoras, pode-se afirmar que o Sistema de Treinamento e Desenvolvimento dos Recursos Humanos faz parte do crescimento e desenvolvimento da própria Organização, uma vez que o investimento em treinamento é aceito como fator de racionalidade e economia para as organizações, ao invés de ser considerado como uma despesa a mais.

Isso porque os recursos humanos são os recursos capazes de oferecerem as mais altas taxas de retorno para organização, por serem agentes de transformação que mudam sua história em termos de qualidade, apesar de possuir características

muito particulares já que são de difícil compreensão (envolvendo aspectos subjetivos) e avaliação (porque o processo de aprendizagem depende da motivação), requerendo complicadas formas de envolvimento e investimento (PALADINI, 2008, p.152).

Na prática de gestão de pessoas em contextos organizacionais, as ações de treinamento, desenvolvimento ou qualificação do trabalhador ocupam um dos papéis centrais (BASTOS, 2006), sendo seus impactos fundamentais tanto para os ajustes indivíduo-trabalho, quanto para as relações entre organização e seus contextos, garantindo-lhes, ou não, produtividade e competitividade. Como afirma Campos (1992, p.157): “a educação e o treinamento são um meio para o crescimento do ser humano e deve ser utilizado tendo como grande objetivo a sobrevivência da empresa, através do desenvolvimento das habilidades e desejo de trabalhar”.

Os programas de educação, treinamento e desenvolvimento devem estar contidos nos processos educativos de escolas e empresas, permitindo ao indivíduo adquirir e desenvolver conhecimentos teóricos, técnicos e operacionais relacionados à produção de bens e serviços. De acordo com Biscontini e Oliveira (2006, p.140), devem abranger as fases de diagnóstico da situação, acompanhamento e controle, programa ou plano de treinamento; e ainda devem ter técnicas empregadas, levando-se em consideração os seguintes fatores:

- a) Época: pode ser anterior à admissão (mediante processo de seleção) e após a admissão. Quando após a admissão, pode ser considerado:
 - de indução, iniciação ou integração: dirigido ao funcionário recém-admitido para informar sobre direitos, deveres, instrumentos legais e administrativos, apresentar unidades organizacionais e companheiros de trabalho;
 - funcional ou treinamento para o trabalho: utilizado para desenvolver e aperfeiçoar o empregado (novo ou antigo) nas atividades inerentes ao cargo.
- b) Local: pode ser realizado em serviço (no próprio ambiente de trabalho) ou externo ao serviço (em escolas, sindicatos etc.).
- c) Conteúdo: pode ser geral (com temas de interesse para todos os cargos, por exemplo: higiene) ou específico (de interesse apenas para determinado cargo).
- d) Métodos empregados: pode ser realizado individualmente (geralmente para cargos mais elevados) ou coletivamente (constituindo parte da rotina administrativa).

Além desses fatores, os programas de treinamento têm como objetivos imediatos desenvolver o raciocínio das pessoas, a sensibilidade e a tenacidade para

as mudanças, e a consciência de que a empresa é sua. Como base, há a motivação do empregado da empresa; e como forma de condução, o treinamento no trabalho (conduzidos pelos superiores hierárquicos no local de trabalho); o autodesenvolvimento (do esforço do próprio empregado através da resolução de desafios); e/ou o treinamento em grupo (conduzido ao nível de toda empresa).

Sobre esse item de condução do treinamento no trabalho, Mezomo (2002) o denomina de educação e treinamento em serviço. A autora aponta como vantagem a preparação do grupo para a execução de suas tarefas em um menor espaço de tempo, com o mínimo de custo e esforço, e o máximo de eficiência e segurança; e, como desvantagem, o fato de geralmente o novo funcionário ser treinado por um funcionário mais velho, recebendo noções deturpadas, perpetuando erros e, por vezes, recebendo um tratamento de indiferença.

Bohlander; Snell e Sherman (2005) também apontam as vantagens e desvantagens do treinamento no local de trabalho, afirmando que, apesar de este ser de longe o método mais comumente usado e ter a vantagem de fornecer experiências práticas sob condições de trabalho normais e uma oportunidade para o treinador construir bons relacionamentos com novos funcionários, é um dos métodos de treinamento de implementação mais inadequado, porque inclui três desvantagens: falta de um ambiente de treinamento bem-estruturado; pouca habilidade de treinamento dos gerentes; e ausência de critérios de desempenho de trabalho bem-definidos.

Como afirma Paladini (2008), a meta do treinamento é fornecer competência, o que depende da arte e da ciência de transferência de informações, incluindo diretamente as formas e estratégias de treinamento, seja ele formal ou informal. O mesmo autor enfatiza que o treinamento informal é de suma importância no desenvolvimento dos programas de qualidade, já que “mais do que qualquer curso ou programa de treinamento, é o exemplo do dia-a-dia que evidencia o engajamento das pessoas no esforço pela qualidade e, mais até do que isso, deixa claras as vantagens que a qualidade traz para as pessoas e empresas” (PALADINI, 2008, p.160).

Independente das fases ou das formas de condução, deve ser enfatizada a importância do treinamento, tanto para empregados novos – que precisam se conscientizar dos seus direitos e deveres, aprender sobre a organização em que trabalham e sobre as técnicas dietéticas, evitando desperdícios e resultados

danosos, e para ajustamento ao cargo que irão exercer -; quanto para empregados com longo tempo de serviço - já que as organizações não são estáticas e os cargos ou funções podem sofrer ampliação ou redução de conteúdo (BISCONTINI; OLIVEIRA, 2006).

A palavra treinamento tem muitos significados, que guardam, contudo, coerência entre si. De acordo com Magalhães e Borges-Andrade (2001), o que parece ser o mais objetivo e que engloba, de certa maneira, as outras definições é o de Goldstein (1991), que propõe ser treinamento uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras e habilidades que resultam no melhor desempenho no trabalho. Outras definições serão demonstradas no quadro a seguir.

Autores	Definições
Arantes (1998)	Através do treinamento, que tem como base o padrão, as pessoas adquirem a habilidade necessária para o seu desempenho.
Abbad; Borges-Andrade (2004, 2009)	Treinamento envolve um conjunto de princípios e prescrições, formado por partes coordenadas entre si, que funcionam como estrutura organizada, oferecendo alternativas eficazes para solução de problemas de desempenho.
Borges-Andrade (1982)	O treinamento é um conjunto de atividades interdependentes ou como um subsistema organizacional, no qual o levantamento das necessidades de treinamento fornece informações que viabilizam o planejamento, que, por sua vez, orientará a execução e a avaliação do evento instrucional. Este fornecerá dados para a avaliação, que retroalimentará os demais componentes do sistema, sugerindo ajustes em cada um deles.
Wexley (1984)	O treinamento é visto como um esforço planejado de uma organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos funcionais.
Vargas (1996)	Treinamento e desenvolvimento são aquisições sistemáticas de conhecimentos capazes de provocar, em curto ou longo prazo, uma mudança na maneira de ser e de pensar do indivíduo, através da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades.
Bueno (1996)	Treinamento é o ato de treinar; exercício.
Autores	Definições
Boog (1999)	O processo formal de educação dentro da empresa é chamado de treinamento. O treinamento é a atividade responsável que se dedica à transmissão de conhecimentos objetivando suprir deficiências, estimular e desenvolver habilidades, potencialidades visando a um crescimento tanto no aspecto profissional, cultural do indivíduo como da empresa, no que tange à obtenção e

	manutenção de uma mão de obra mais qualificada e preparada para assimilar e superar desafios.
Cegalla (2005)	Treinamento é o exercício de preparação ou de capacitação.
Biscontini; Oliveira (2006)	O treinamento tem como objetivo capacitar os empregados a executar com habilidade as tarefas do cargo, procurando desenvolver nestes o espírito de participação, cooperação, conscientizando-os da importância de seu papel.
Gondim et al. (2006)	Treinamento é a tecnologia que envolve o planejamento de um conjunto de princípios e prescrições coordenados entre si, funcionando como estrutura que oferece alternativas eficazes para alguns problemas de desempenho e de planejamento sistemático de eventos instrucionais.
França (2007)	Treinamento se refere à capacitação do conjunto das forças humanas voltadas para atividades produtivas, gerenciais e estratégicas dentro de um ambiente organizacional.
Santos e Souza (2009)	O treinamento compreende ações educacionais de curta e média duração que objetivem melhorias imediatas de desempenho.

Quadro 2 - Definições para Treinamento

Fonte: Elaboração própria (2011).

Adota-se aqui a definição proposta por Borges-Andrade (1982), na qual as necessidades de treinamento são geradas pelas discrepâncias existentes entre os desempenhos esperados e os reais. Assim, percebe-se que, em geral, o treinamento é considerado como um meio de desenvolvimento da força de trabalho para um adequado desempenho no cargo, devendo incluir um esforço planejado de uma organização para facilitar a aprendizagem de seus integrantes. É uma tentativa formal de garantir a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e maior compreensão da tarefa; não devendo, porém, ser desvinculado de desenvolvimento, e não devendo afetar necessariamente as condições materiais e sociais das organizações que se relacionam ao desempenho.

Biscontini e Oliveira (2006, p.137-138) lembram ainda que o treinamento está diretamente relacionado às vantagens decorrentes de sua aplicação, tanto para os empregados – já que os capacita ao desempenho das tarefas nos seus atuais cargos, instrumentalizando-os para realizar o trabalho com menor esforço físico, menor tempo e menor custo, representando assim fator de motivação -; mas também para a organização - já que proporciona condições de reduzir os custos operacionais, racionalizar o uso do tempo, das máquinas, utensílios e procedimentos, e o tempo dedicado à supervisão.

Apesar de serem inúmeros os tipos ou formas de treinamentos gerenciais existentes (BORGES-ANDRADE, 1982; ABBAD, 2006; SCHÖN, 2000; LACERDA;

ABBAD, 2003; MCGILL; BROCKBANK, 2004; MINTZBERG, 2006), estes não serão detalhados no presente trabalho; e nem será defendida nenhuma forma adequada de realização dos mesmos, uma vez que os objetivos da pesquisa se referem aos focos de necessidades de treinamento formal, apontado como facilitador na realização das atividades diárias de gerentes de restaurantes. Contudo, independente da forma de treinamento adotada, defendem-se aqui algumas considerações ou pontos-chave relacionados a ele.

A primeira consideração a ser feita é que os três fatores - aprendizagem, desenvolvimento e treinamento - não devem ser realizados de forma aleatória ou desvinculados, mas devem ter seu valor agregado aos objetivos e às estratégias organizacionais. Assim, não se deve 'treinar por treinar', para receber aplausos dos participantes ou destaque em alguma mídia, mas treinar para que os participantes de fato aprendam e consigam desenvolver melhor suas tarefas, atingindo seus próprios objetivos e, consecutivamente, os objetivos da organização.

Como afirma Mezomo (2002), os programas de treinamento devem ser iniciados pelo conhecimento da missão, objetivos e valores da empresa; ser permanentes, realizados em todos os níveis da empresa; e, além de capacitar os funcionários para uma atividade específica, maximizar o potencial deles. No entanto, como esclarece Moscovici,

Quando se pensa em educação permanente, como uma necessidade e uma solução para os problemas de modernização acelerada em todos os setores, na corrida tecnológica que traduz concretamente desenvolvimento econômico e sociopolítico, a imagem destacada é a do homem produtivo, da mão-de-obra qualificada tecnicamente. Os programas de capacitação e aperfeiçoamento de recursos humanos, em geral, têm negligenciado a qualificação interpessoal, como se as pessoas pudessem trabalhar juntas, justapostas apenas, à semelhança de máquinas de funcionamento isolado, sem o complexo sistema de interação humana (MOSCOVICI, 2009, p.254).

Logo, quando se traz para a discussão o processo de formação profissional aliado ao processo educacional, há necessidade de uma reflexão complexa, porque, enquanto a formação profissional requerida pelas novas formas de trabalho tem como principais pressupostos uma educação básica de qualidade, no Brasil, esse processo educacional é ainda ignorado; consecutivamente, o espaço torna-se restrito para priorizar a formação profissional:

(...) a respeito desses interesses diferenciados e da desigualdade entre as classes, existe uma discussão de que, na verdade, não só a formação profissional é um processo que, no Brasil, privilegia determinados grupos, mas que o próprio sistema educacional também é discriminatório (MOURÃO; PUENTE-PALACIOS, 2006, p.46).

O segundo ponto-chave ou consideração diz respeito ao fato de que o treinamento não deve ser algo que simplesmente se realize, de forma desordenada ou aleatória; ele deve primeiramente identificar as necessidades, ter um planejamento e avaliação (GONDIM et al., 2006) e estar enraizado em teoria, métodos, trabalho empírico e aplicações (SALAS, 2006). Assim, não adianta as organizações realizarem treinamentos fantásticos, fantasiosos ou lúdicos, sem ter um embasamento teórico que ajude os participantes a compreenderem seu sentido e para onde estão sendo guiados.

Devem-se analisar as causas, propondo soluções para reais problemas levantados, detectando situações que indiquem um potencial para crescimento e desenvolvimento. Isso permitirá a determinação de quais pontos podem ser resolvidos através de treinamento ou através de outras estratégias.

No nível organizacional, geralmente ocorre muita dificuldade não só na identificação das necessidades de treinamento como também na definição dos objetivos do treinamento. Mas, como um sistema aberto, o sistema de treinamento não deve se manter isolado do contexto organizacional que o envolve e dos objetivos empresariais que lhe definem a direção. Assim, os objetivos do treinamento precisam estar ligados intimamente às necessidades da organização (MAGALHÃES; BORGES-ANDRADE, 2001, p.04).

Não é adequado, nem indicado, que se abandone sozinho um candidato para que assuma determinado cargo, ou aprenda uma nova função, apenas com a observação e prática diárias (a teoria do *Nade ou se Afogue*, descrita por Mintzberg, 2006). É mister que o treinamento venha antes de ele assumir determinado posto ou função, mesmo que o próprio candidato, ou a organização, julgue que ele esteja apto para isso.

Também é defendido aqui que não só a realização do treinamento é importante e necessária, mas também a realização de sua avaliação, devendo esta ser “uma coleta sistemática de informações descritivas e valorativas necessárias para tornar eficazes as decisões relacionadas à seleção, adoção, valorização e

modificação de várias atividades instrucionais” (GOLDSTEIN, 1991). Devido à importância dessa avaliação, apresentam-se quatro considerações a seguir:

I. A avaliação de necessidades de treinamento subsidia o planejamento (MAGALHÃES; BORGES-ANDRADE, 2001).

Assim, oferecer treinamento e não praticar nenhum tipo de avaliação para que se tenha certeza de que o participante, de fato, pôde aprender e se desenvolver a partir desse treinamento, pode tornar-se um transtorno e um gasto desnecessário para a organização, ao invés de ser considerado um investimento inteligente para atingir seus objetivos. Para Gondim et al. (2006, p.75) a avaliação de treinamento se trata de uma etapa fundamental no processo de elaboração de programas de treinamento em organizações, porque é a “principal responsável pelo provimento de informações que garantem a retroalimentação e, portanto, o aperfeiçoamento constante de tais programas.”

II. As avaliações de programas de formação profissional não são iguais.

Existe variação em relação ao conteúdo do programa a ser avaliado (que por vezes demanda dos avaliadores um conhecimento específico da área), como também uma variação em relação aos tipos de avaliação. Assim, os avaliadores necessitam conhecer o tipo de avaliação e identificar o mais indicado para aquele determinado programa de formação profissional (MOURÃO; PUENTE-PALACIOS, 2006).

III. Existe uma variedade de fontes de dados e procedimentos para a avaliação das necessidades de treinamento.

O uso de autoavaliação se tornou uma estratégia importante para as organizações (MAGALHÃES; BORGES-ANDRADE, 2001), visto que os empregados são conscientes de suas aptidões fracas e de seus desempenhos deficientes e estão na melhor posição para determinar suas próprias necessidades de treinamento.

IV. Por fim, diferentes sistemas podem ser utilizados na avaliação (MEZOMO, 2002).

Inclusive a avaliação pode ser realizada através da solicitação aos próprios clientes acerca dos serviços que lhe foram prestados, mas também se destaca entre esses sistemas a importância da autoavaliação pelos funcionários, “forma através da qual eles desenvolvem seu compromisso com a qualidade (...)” (MEZOMO, 2002, p. 353). Contudo, a autora sinaliza que, para que essa avaliação dos serviços seja efetiva, deve vir acompanhada de educação dos funcionários, revisão de

procedimentos e divulgação dos resultados, para que “todos saibam como seu trabalho está sendo recebido e para que todo progresso ou melhoria da qualidade possa ser celebrado de forma a manter a motivação de todos, em busca do melhor” (MEZOMO, 2002, p. 353).

A realização da avaliação posterior também é importante, para que se considere que o treinamento diz respeito a um processo contínuo e não a um mero acontecimento isolado. Contudo, percebe-se, na maioria dos casos, que as empresas investem em um treinamento específico, necessário para alguma ocasião em especial e, por questões, como os custos, acabam cortando programas de treinamentos e desenvolvimento contínuo.

Isso resulta numa perda não só para o treinando, mas, consecutivamente, para a organização, uma vez que as pessoas que participam de um treinamento e não recebem acompanhamento com foco nos novos comportamentos ou ideias para os quais foram treinadas, tendem a aplicar por pouco tempo os processos aprendidos e, geralmente, voltam aos mesmos processos que utilizavam antes do treinamento.

Além dos pontos descritos acima, devem ser considerados outros aspectos para que o treinamento seja eficaz, como, por exemplo: a forma de condução dos treinamentos, o envolvimento dos participantes e o tipo específico de cada organização. Não há treinamento efetivo se for imposto; o treinamento pode ser um instrumento de envolvimento, se for planejado, desenvolvido e aplicado com base na demanda, ou seja, se resulta de uma solicitação que as pessoas fizeram. “Se ele foi imposto – pela disponibilidade de pessoas que podem realizar o treinamento ou porque a gerência o considerou relevante -, só vai causar danos ao processo de envolvimento” (PALADINI, 2008, p.159).

Logo, não há treinamento efetivo se o participante não perceber importância deste para seu desenvolvimento:

As pessoas devem sentir a necessidade do treinamento, têm que desejar serem treinadas. Participação é a palavra-chave para despertar o desejo de ser treinado. Se a empresa conduz o treinamento e as pessoas não sentem necessidade de serem treinadas em alguma coisa, o treinamento não surte bom efeito (CAMPOS, 1992, p.158).

Não será efetivo também, se o tipo de organização não permitir a aplicação do que foi aprendido durante o período de treinamento. Em defesa dessa singularidade das organizações, Gondim et al. (2006, p.65) afirmam que, visto a dificuldade de se generalizar sua implementação, em especial pelas diversidades culturais e/ou organizacionais, o sucesso alcançado na introdução de uma prática de gestão em uma organização não garante o mesmo resultado em outra.

Paladini (2008) considera que o envolvimento das pessoas no empenho em produzir qualidade depende do atendimento a três pré-requisitos básicos: objetivos (direcionamento do envolvimento, *o que fazer*); ambientes (contexto do envolvimento, *onde fazer*); e recursos (viabilidade do envolvimento, *com o que fazer*). Seu desenvolvimento opera-se por quatro ações: alterações de posturas e de estrutura (definindo referenciais, *exemplos para fazer*); treinamento (gerando competência, *saber fazer e como fazer*); motivação (gerando motivos, *por que fazer e querer fazer*); e relações de reciprocidade (negociando, *benefícios para fazer*).

Também devem ser considerados como elementos essenciais no desenvolvimento de treinamento os métodos, preestabelecidos através de planejamento. A partir de um método adequado a cada estilo organizacional e a cada necessidade que se faz urgente no momento, é que o conteúdo será apreendido e reproduzido. Nas palavras de Moscovici:

Em vez de dedicar tanto tempo e esforço ao conteúdo, como se tem feito, parece mais adequado dedicar mais atenção ao método de aprendizagem. Se o indivíduo aprende a pensar criticamente, a enfrentar situações novas sem pânico e também de forma mais livre e criativa, a confiar em si e nos outros, a descobrir e desenvolver suas potencialidades, no sentido de se tornar mais autêntico e produtivo, ele estará mais bem preparado para enfrentar mudanças (MOSCOVICI, 2009, p. 26).

Finalmente, além do método, e intrinsecamente relacionado ao aspecto de processo contínuo já descrito, destaca-se também a importância do acompanhamento ou monitoramento do treinando e do papel do educador, porque, para desempenhar bem as atividades requeridas pela organização, é importante que o funcionário conheça como fazer e faça com orientação e acompanhamento; e só após essas etapas terá conhecimento e habilidade para executar suas tarefas.

Bohlander; Snell; Sherman (2005) afirmam que um bom treinamento é também influenciado pelas características pessoais do educador, quais sejam:

conhecimento do assunto, adaptabilidade, sinceridade, senso de humor, interesse, instruções claras, assistência individual e entusiasmo.

De uma forma sintética, para se ter certeza de que os investimentos em treinamento e desenvolvimento causem impacto máximo no desempenho individual e organizacional, deve-se recorrer ao que Bohlander; Snell; Sherman (2005) denominam de abordagem sistêmica de treinamento, que envolve quatro fases: avaliação das necessidades, projeto do programa, implementação e avaliação, de acordo com a figura a seguir.

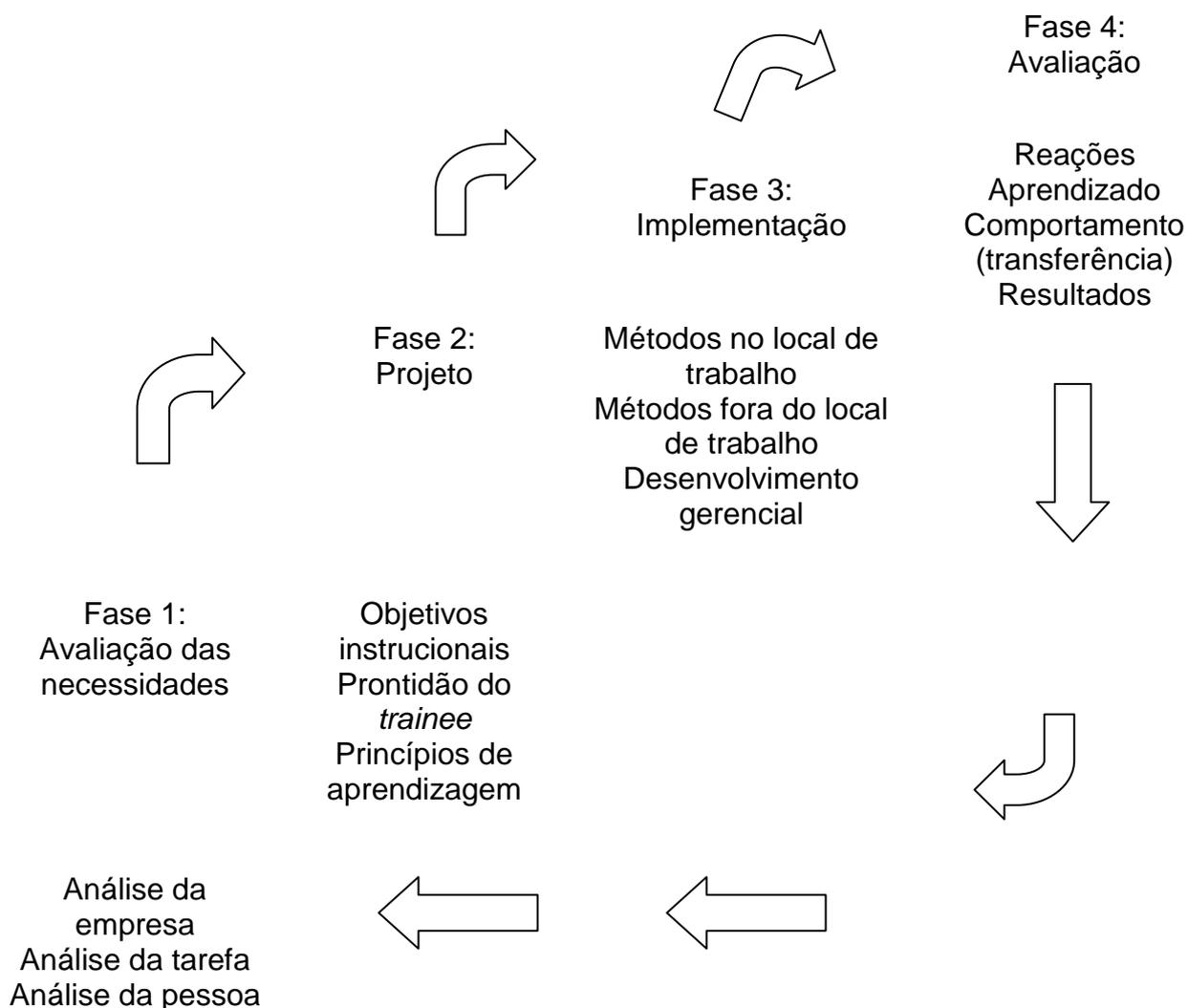


Figura 1. Modelo de Sistemas de Treinamento.

Fonte: Bohlander; Snell; Sherman (2005)

Logo, de acordo com esse modelo, para trabalhar efetivamente com pessoas é necessário compreender as necessidades da empresa, das tarefas e das pessoas, adotando objetivos e métodos adequados e realizando avaliações, de forma a proporcionar uma força de trabalho qualificada e motivada.

Após essas sintéticas considerações sobre treinamento e desenvolvimento, serão abordados os focos de treinamento, como descritos pelos estudos de Gondim et al. (2006), além de outros estudos que nortearam o presente trabalho.

2.3 ESTUDOS SOBRE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A literatura acerca do tema treinamento é vasta, o que pode ser expandido para as áreas de desenvolvimento e qualificação. Porém, quando se reporta para a área específica de treinamento gerencial, a literatura é um pouco mais reduzida e, ao se considerar o treinamento gerencial em restaurantes, ela chega a ser escassa. Neste tópico, serão brevemente apresentados estudos embasadores desta pesquisa, iniciando-se pelas pesquisas desenvolvidas por Gondim et al. (2006) e por Magalhães e Borges-Andrade (2001), já que ambas inspiraram a elaboração do instrumento do presente estudo. Tais estudos estão divididos e apresentados de acordo com sua temática central.

2.3.1 Focos das Práticas Inovadoras de Gestão

Como já citado anteriormente, Gondim et al. (2006) desenvolveram um estudo em 2002 que tinha como objetivo apresentar uma visão panorâmica da indústria brasileira, buscando investigar usos e impactos da implementação de práticas inovadoras de gestão no contexto dessa indústria. Os focos considerados como pertencentes às práticas inovadoras de gestão, já detalhados no quadro 1, dizem respeito à Racionalização de Processos de Trabalho (Terceirização, Produção *Just in Time*, Engenharia Simultânea etc.) e ao Desenvolvimento de Pessoas (Cultura de Aprendizagem, Trabalho em Equipes e Gestão da Qualidade Total).

Os sujeitos participantes dessa pesquisa foram 215 gestores de produção de diversos ramos da indústria brasileira com mais de 150 empregados; e os resultados indicaram, no geral, maior adoção do conjunto de práticas relacionadas ao

desenvolvimento de pessoas (cultura de aprendizagem, trabalho em equipes e gestão de qualidade total) em detrimento do conjunto de práticas relacionadas à racionalização dos processos de trabalho (terceirização, empoderamento, células de produção etc.), embora os dois conjuntos de práticas não se encontrem tão distintos. De acordo com os autores, os resultados evidenciam o fato de que as empresas brasileiras não só adotam uma postura de abertura à inovação diante da incorporação de novas práticas de gestão, como são mais receptivas a práticas que visam ao desenvolvimento de pessoas do que àquelas relacionadas à racionalização de processos de trabalho. Porém chamam a atenção para o fato de que esse perfil inovador da indústria brasileira, no que tange ao investimento em pessoas, talvez se deva ao fato da necessidade de lidar com novas tecnologias, apesar de não se poder afirmar isso com precisão, pois os resultados encontrados são ambíguos.

2.3.2 Autoavaliação e Heteroavaliação de Necessidades

Magalhães e Borges-Andrade (2001), após observarem lacunas e deficiências em estudos revisados (para os quais não foram feitas comparações entre auto e heteroavaliação de necessidade de treinamento, utilizando-se simultaneamente testes de correlação e de diferenças entre as médias das duas escalas), realizaram pesquisa cuja amostra foi composta por 898 bancários e seus supervisores imediatos, com os seguintes objetivos:

- a) desenvolver uma metodologia de avaliação de necessidades que incluísse atitudes;
- b) estudar a relação entre auto e heteroavaliação, buscando avaliar habilidades, conhecimentos e atitudes; e
- c) analisar a relação entre a autoavaliação e algumas variáveis preditoras, que são: tempo de trabalho na organização; emprego anterior; tempo de trabalho no cargo atual; gênero; estado civil; escolaridade e idade.

A identificação dessas necessidades de treinamento foi realizada por autoavaliação e por heteroavaliação, considerando-se que a primeira é a avaliação feita do sujeito por ele mesmo; e a segunda é a avaliação feita pelo supervisor do sujeito avaliado. Foram encontradas, nos resultados, relações significativas entre necessidades de treinamento, de conhecimentos, habilidades e atitudes, e algumas variáveis preditoras. A variável tempo de trabalho na instituição emergiu como a

melhor preditora de necessidades de treinamento de habilidades. Nas necessidades de treinamento relativas às habilidades, em se tratando de cálculos, as pessoas do sexo feminino demonstraram necessitar de mais treinamento. Quanto à habilidade ligada a controle e manutenção das cédulas, quem tinha menos tempo na função necessitava de treinamento nessa área.

No que se refere a atitudes, apareceram como preditoras as variáveis: sexo, tempo na função, escolaridade e emprego anterior à instituição atual. No que se trata de organização no desenvolvimento das tarefas, quem não teve emprego anterior tinha maior necessidade de treinamento nessa atitude. As pessoas com nível escolar mais elevado tinham mais necessidade de treinamento no que se refere à paciência ao tratar os clientes e atenção no que estão executando. As pessoas do sexo feminino necessitavam de treinamento no que concerne à agilidade no atendimento aos clientes e ao preparo para dar informações adequadas. Assim, os resultados sugeriram além da adequação da metodologia para análise das necessidades de treinamento, a existência de relação significativa entre auto e heteroavaliação de necessidades de treinamento; embora supervisores tendam a apontar maiores necessidades de treinamento em seus subordinados, do que as autoavaliações deles mesmos.

Outra pesquisa relacionada à autoavaliação foi desenvolvida por Moscovici (2009), utilizando como amostra 742 sujeitos participantes, em contextos de desenvolvimento e/ou trabalho profissional. Seu objetivo principal era examinar as modalidades de respostas emocionais nos processos interpessoais, para identificar em que aspectos há maior dificuldade na interação dos membros do grupo. Foi elaborado e utilizado o Inventário Emocional, abrangendo as dimensões: autoconsciência emocional; controle das emoções; canalização produtiva das emoções; empatia; e habilidade de lidar com relacionamentos. Em seus resultados, a autora encontrou que as maiores dificuldades apontadas convergiam para a dimensão “Controle das Emoções”, o que a levou a ressaltar sobre a importância do desenvolvimento emocional. Assim, ela conclui sua pesquisa afirmando que, apesar da vasta literatura científica sobre o comportamento humano no trabalho, este ainda é considerado como secundário em relação aos componentes tecnológicos da produção, porque “a preocupação maior continua voltada para os equipamentos, os insumos, a tecnologia de produção, ficando o Homem em segundo plano, como simples elemento coadjuvante na cadeia de produção” (MOSCOVICI, 2009, p. 273).

Meneses e Abbad (2003), em estudo intitulado *Preditores Individuais e Situacionais de Auto e Heteroavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho*, analisaram o relacionamento entre características de treinamentos e suas clientelas, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho. As amostras foram obtidas junto a três organizações de médio e grande porte do Distrito Federal, e a coleta de dados foi realizada em dois momentos: no primeiro dia de curso, quando foram aplicadas medidas de autoeficácia, *locus* de controle e motivação para o treinamento; e entre um e três meses finalizados os cursos, quando eram aplicadas medidas de impacto do treinamento e de suporte à transferência.

Sobre a análise do relacionamento entre as variáveis mencionadas, esta contribuiu, respectivamente, na explicação da variabilidade de auto e heteroavaliação de impacto do treinamento, suporte psicossocial percebido pelos participantes e autoeficácia, e suporte psicossocial percebido pelas chefias e colegas de trabalho e quantidade de instrutores por turma; já em se tratando da variável critério heteroavaliação do impacto, nenhuma variável autoreferente contribuiu para a sua explicação, o que pode indicar que a participação das variáveis na explicação do impacto se deva tão somente à natureza das medidas utilizadas.

2.3.3 Oportunidades de Qualificação Profissional e sua Relevância/Impacto no Ambiente Organizacional

Seguindo outra linha de pesquisa, o estudo desenvolvido por Mourão (2009) em 1.150 instituições (públicas, privadas e do terceiro setor), em diversos municípios do país, teve como objetivo realizar um mapeamento nacional das oportunidades de qualificação profissional e das organizações que mais investem nesse tipo de ação. Seus resultados demonstraram que mais de um quarto das organizações não realiza ações de qualificação dos seus funcionários. A partir desse estudo, foi criado um Índice de Oportunidades de Qualificação Profissional, apresentando correlação positiva com número de empregados, porte da organização e tempo de atuação no mercado. Encontrou-se que o perfil que mais oferece oportunidades de qualificação é o das organizações de grande porte, com mais de 100 funcionários, mais de 22 anos no mercado e localizadas nas regiões Sul e Sudeste. Esse resultado aponta a importância de políticas públicas que possam facilitar a capacitação das pessoas

que atuam em organizações menores, já que estas oferecem poucas oportunidades de qualificação.

Tão importante quanto as oportunidades de qualificação concedidas ao trabalhador é a relevância desta em relação aos objetivos organizacionais. Em estudo realizado por Silva (2006), foi avaliada a relevância do treinamento para os objetivos estratégicos da organização, além de outras duas variáveis: suporte à transferência de treinamento e impacto de treinamento no trabalho. Dois grupos de treinamentos foram pesquisados em uma organização de grande porte, com uma amostra de 33 gestores e 375 empregados treinados. Um dos grupos destinava-se a desenvolver competências individuais similares às competências corporativas requeridas pelos objetivos estratégicos da organização; e outro se destinava a desenvolver competências individuais, não similares àquelas competências. Como resultado, encontraram-se diferenças significativas nas variáveis pesquisadas entre os dois grupos, sendo que Impacto de Treinamento no Trabalho foi maior no primeiro grupo de treinamento; e o maior preditor de Impacto de Treinamento no Trabalho foi confirmado como Suporte Gerencial e Social à Transferência. Portanto, a pesquisa demonstrou que o impacto do treinamento no trabalho é maior quando os treinamentos são relevantes para os objetivos estratégicos organizacionais.

Em pesquisa que também tratou do impacto do treinamento no trabalho, Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000) objetivaram relatar a validação de escalas de avaliação de reações ao treinamento, bem como os resultados da análise do relacionamento entre os três mais tradicionais níveis: reação, aprendizagem e impacto do treinamento no trabalho. Um questionário de avaliação de reações foi aplicado a uma amostra de servidores públicos participante de 229 cursos de curta duração, obtendo-se como resultados duas escalas altamente confiáveis: uma concernente às reações ao treinamento, e outra referente ao desempenho do instrutor. Quanto ao relacionamento entre os níveis de avaliação, encontrou-se que reações estão fortemente correlacionadas com impacto, porém fracamente na correlação com aprendizagem. Contudo, como esses resultados não confirmam alguns dos principais pressupostos de que os níveis de avaliação mantêm entre si forte relacionamento positivo, são discutidos em termos de suas implicações práticas e teóricas para avaliação de treinamento.

Seguindo essa linha de impacto do treinamento, Freitas e Borges-Andrade (2004) desenvolveram um método para identificar efeitos de treinamento nos

desempenhos dos indivíduos e da organização. O estudo foi realizado com 218 profissionais do Banco do Brasil, que fizeram um MBA em Marketing. Foram utilizadas entrevistas - que levantaram indicadores de melhoria do desempenho organizacional para os maiores impactos percebidos pelos respondentes -, e questionários de auto e heteroavaliação – nos quais foram avaliados a contribuição do treinamento para a melhoria do desempenho individual e organizacional e o suporte à transferência de treinamento. Os resultados indicaram que, para a maioria dos desempenhos individuais e organizacionais, o impacto percebido do treinamento foi avaliado entre bom e ótimo, e que a metodologia utilizada foi adequada para a identificação de melhorias nos desempenhos organizacionais, percebidos como os mais afetados pelo treinamento.

É importante salientar o incentivo da chefia como fator colaborador nesse impacto do treinamento, como demonstram Coelho Junior, Abbad e Vasconcelos (2008), em estudo que investigou o relacionamento entre características da clientela e variáveis relativas à organização (suporte psicossocial à aprendizagem, ou seja, opiniões dos participantes de um curso *online* sobre o incentivo de pares e chefias à aprendizagem e à transferência de novas habilidades para o trabalho) na predição de impacto de um treinamento a distância no trabalho. A coleta de dados ocorreu em uma organização pública do setor bancário, por meio de instrumentos enviados por *e-mail*. Os resultados das análises de regressão identificaram que as principais variáveis - explicando conjuntamente 23% da variabilidade de impacto - são as áreas de lotação e suporte à aprendizagem, corroborando a literatura e afirmando a importância de suporte psicossocial no incentivo à aprendizagem nas organizações.

2.3.4 Variáveis e Técnicas Influenciadoras nos Treinamentos

Além do incentivo da chefia, não se podem omitir dois fatos: o de que existem variáveis distintas a serem consideradas como influenciadoras das crenças acerca do treinamento; e o de que, para cada tipo de organização, ou mesmo para cada caso a lidar dentro da mesma organização, o treinamento deve ser diferenciado. Sobre esses dois fatos, apontaremos os próximos estudos a seguir.

Lopes e Mourão (2010) conduziram um estudo, cujo objetivo foi identificar quais crenças positivas são as crenças sobre o Sistema de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, e verificar se as características individuais influenciam essas crenças.

Tomaram por base pesquisas que apontam as crenças sobre esse sistema como importante variável preditora do impacto das ações de capacitação sobre o desempenho no trabalho. Foi utilizada uma amostra de 220 trabalhadores de sete empresas privadas do Estado do Rio de Janeiro, e, após a realização de análises descritivas, correlações e regressões, obteve-se como resultado que experiência prévia em Sistema de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, idade, tempo de trabalho e salário são variáveis preditoras das crenças sobre esse sistema. Os autores discutem implicações práticas dos resultados e sugerem uma agenda de pesquisa para a área.

Já em pesquisa realizada por Sampaio e Tavares (2001), a estrutura e os programas de T&D foram analisados em empresas públicas e sociedades de economia mista do estado de Minas Gerais, de setores variados da economia. Verificaram-se, através de entrevistas semiestruturadas com responsáveis pela área de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, os indicadores de demonstrativos financeiros. Observou-se a existência de três grupos distintos de empresas com estruturas e programas diversos e uma mudança nos padrões de treinamento e desenvolvimento de empresas públicas brasileiras, encontrados na literatura. Também foi constatada a associação entre a complexidade das estruturas e programas e as variáveis externas: implantação de novas tecnologias de gestão e o perfil de escolaridade dos empregados.

Dentre estudos acerca de treinamento e desenvolvimento, utilizou-se como exemplo local a pesquisa de Santos e Souza (2009), que teve como objetivo analisar as técnicas utilizadas no treinamento e desenvolvimento dos colaboradores de uma indústria de laticínios localizada na cidade de Campina Grande – PB. A pesquisa foi conduzida sob a forma de um estudo de caso, e os dados foram coletados através da aplicação de questionários com os colaboradores da empresa e complementadas com a análise de dados secundários e da observação não participante. Os resultados obtidos apontam que a empresa é caracterizada como favorável para o seu desenvolvimento, já que oferece treinamentos periódicos ministrados por profissionais da própria empresa ou advindos de instituições externas.

2.3.5 Papéis e Atividades Gerenciais

Além dessas pesquisas a respeito do tema treinamento, também são trazidos para este trabalho estudos que dão ênfase ao papel gerencial. Um deles foi desenvolvido por Xavier e Dornelas (2006) acerca do papel gerencial em um contexto de mudança baseada no uso da tecnologia (utilização de um sistema de gerência do relacionamento com o cliente, CRM), visto que o gerente é apontado como principal agente numa mudança organizacional baseada nesse uso. Foi realizado um estudo de caso em uma empresa usuária e fornecedora de tecnologia, utilizando a técnica de análise de conteúdo, no qual resultados significativos sobre a potencialidade de uso do sistema foram encontrados. Notou-se a necessidade de mudanças nos processos, incluindo uma postura gerencial mais proativa em relação ao contato e atendimento do cliente, possibilitando gerenciamento mais efetivo e melhor planejamento das atividades.

Helal, Neves e Fernandes (2007) também enfocaram a atividade gerencial, enfatizando, dentro do tema empregabilidade gerencial no Brasil, alguns aspectos tradicionalmente pesquisados (capital humano) - o capital cultural e o social -; e testando associações entre esses capitais. Verificaram-se transformações dos efeitos do capital cultural (escolaridade dos pais, ocupação do pai) e do social (associativismo) dos brasileiros em sua empregabilidade gerencial, controlando as variações no capital humano (escolaridade, experiência), sexo e raça, identificando-se pontualmente os efeitos do capital cultural na empregabilidade gerencial, e sua ocorrência indireta, via educação; bem como a associação positiva entre capital social e a variável dependente, o que confirma a importância desse tipo de capital no acesso às oportunidades de cargos gerenciais.

Dentre os exemplos citados, torna-se claro o interesse de pesquisadores na área de treinamento e treinamento gerencial, enfatizando sua importância no desenvolvimento tanto das pessoas quanto das organizações. Contudo, não foram encontrados estudos sobre treinamento gerencial no setor específico de restaurantes, o que reforça a importância do desenvolvimento de pesquisas nessa área.

Após realizar as considerações acerca de treinamento, abordar-se-ão algumas características da evolução do setor de restaurantes e, em seguida, alguns aspectos sobre as atividades gerenciais desenvolvidas no cotidiano, para que se torne mais clara a reflexão sobre haver ou não a necessidade de treinamento formal para o bom desempenho dessas funções.

2.4 A EXPANSÃO DO SETOR DE RESTAURANTES E SUA PRÁTICA GERENCIAL

Sem pretensão de saturar o tema, será apresentada uma breve revisão acerca da expansão do setor de restaurantes e de sua prática gerencial, de forma a contextualizar o desenvolvimento do presente estudo em restaurantes.

Na obra traduzida de Powers e Barrows (2004): *Administração no Setor de Hospitalidade – Turismo, Hotelaria e Restaurante*, os autores explicitam que esse setor abrange não apenas hotéis e restaurantes, mas outros tipos de instituições que oferecem hospedagem, alimento, ou ambos, às pessoas que estão fora dos seus lares. Chamam, também, a atenção para o fato de que a administração desse setor “é uma das poucas oportunidades remanescentes em nosso crescentemente especializado mundo do trabalho que requer generalistas amplamente capacitados” (POWERS; BARROWS, 2004, p.24).

Dentro desse conceito de hospitalidade, são destacados os restaurantes. O vocábulo restaurante tinha como origem a palavra francesa *restaurant*, significando inicialmente, em 1521, “aquilo que restaura as forças, alimento ou remédio”; mas, a partir de 1803, recebeu o significado de “estabelecimento público para restabelecer ou renovar as forças pela alimentação” (VASCONCELOS, 2006, p.12). Pela definição de Pitte (1998), restaurante é um estabelecimento no qual, mediante pagamento, é possível sentar-se à mesa para comer fora de casa.

Percebe-se que, não apenas o conceito, como também as instituições conhecidas atualmente por restaurante sofreram modificações ao longo do tempo. Sua origem evoluiu da existência de estalagens na Antiguidade - que abrigavam e alimentavam camponeses e artesãos, os quais viajavam para realizar negócios em mercados e feiras -, ampliando-se e diversificando-se em paralelo com a urbanização; e de outros estabelecimentos que forneciam caldos restauradores à base de carne – os *restaurants* - para restaurar forças debilitadas (PITTE, 1998).

O primeiro restaurante foi aberto na França em 1765, tendo como fundador Marthurim Roze de Chantoiseau (Chantoiseau ou Champ d’Oiseaux) (PITTE, 1998; VASCONCELOS, 2006, p.14), sendo notável que, de sua fundação até a atualidade, esses estabelecimentos sofreram muitas modificações. As primeiras ocorreram em anos precedentes à Revolução Francesa, quando os restaurantes deixaram de

servir em mesas coletivas - estas passaram a ser individuais e cobertas com toalhas -; surgiram cardápios (folhas com molduras) e a 'nota a pagar' (conta), e os *menus* se ampliaram passando a servir pratos requintados (PITTE, 1998).

Após a Revolução Francesa, em 1789, quando os patrões aristocratas foram guilhotinados ou exilados, os cozinheiros que não tiveram o mesmo destino se transferiram para estabelecimentos comerciais onde seu talento ficaria ao alcance da burguesia urbana (e, parcialmente, das classes populares), assim, “a Revolução permite que a alta cozinha abandone a corte” (PITTE, 1998, p.757) e os restaurantes terminam por ser legalizados.

No cenário brasileiro, a chegada da família real ao Rio de Janeiro, em 1808, deu impulso ao florescimento dos restaurantes no país, com a contribuição da Corte e seus hábitos europeus, novas exigências de paladar, *chefs* de cozinha, e ainda a abertura dos portos, que possibilitou a entrada de novos ingredientes. Inicialmente, os restaurantes eram instalados tanto em hotéis quanto em estabelecimentos independentes, denominados de leiterias ou confeitarias. Na virada do século, a imigração italiana deu impulso aos restaurantes paulistanos com suas cantinas familiares, onde massas, pizza e vinho eram motivo de agregação da comunidade.

Com o desenvolvimento dos transportes rápidos e do turismo de luxo, ao final do século XIX, quando as viagens de lazer ampliaram-se pela Europa - incluindo não apenas a aristocracia, mas também a burguesia -, a arte de comer bem fora de casa começou a ser delineada: foram construídos grandes hotéis de luxo, nos quais se consolidou a cumplicidade entre os restaurantes e o turismo (PITTE, 1998).

A esse fato, Flandrin (1998) acrescenta que nos séculos XIX e XX houve grande contribuição da revolução industrial na história da alimentação, já que, além do desenvolvimento das indústrias alimentares (nas quais se inserem os restaurantes), houve lenta mudança nas relações sociais, contribuindo para a redução drástica dos serviços domésticos, e aumento do número de mulheres trabalhando nas fábricas ou em escritórios, o que lhes disponibilizava menos tempo para tarefas domésticas (incluindo o preparo de refeições):

(...) Mas os restaurantes tiveram, igualmente, outra função: a de alimentar cotidianamente uma clientela cada vez mais numerosa de homens e mulheres que deixaram de fazer as refeições em casa – porque já não existe alguém para prepará-las ou porque trabalham muito longe de casa (FLANDRIN, 1998, p. 701).

Percebe-se, então, que esse desenvolvimento do setor de alimentação se deve às mudanças ocorridas na sociedade, uma vez que as pessoas têm mais necessidade de comer fora, por falta de tempo, interesse, ou mesmo pelo convívio social que os restaurantes proporcionam. Convívio esse que remonta a épocas anteriores e que é bem analisado por alguns autores, como:

- a) Joannès (1998) - quando retrata sua existência desde os banquetes realizados pelas primeiras civilizações;
- b) Althoff (1998) - ao detalhar os *convivia* na Idade Média, ou seja, vários dias de comensais e bebedeiras, nos quais eram firmados alianças e tratados de paz, e o que mais importava era comer e beber junto (e não o que se comia e se bebia);
- c) Mezomo (2002) – ao delinear que o ser humano é levado a procurar alimento por vários motivos (sobrevivência, saúde, cultura etc.) entre os quais se destaca o aspecto político-social, desde os tempos antigos; e
- d) Flandrin (1998):

Acredita-se, geralmente, que o comportamento alimentar do homem distingue-se do dos animais não apenas pela cozinha – ligada, em maior ou menor grau, a uma dietética e a prescrições religiosas -, mas também pela comensalidade e pela função social das refeições (FLANDRIN, 1998, p.32).

Atualmente, o restaurante é “uma das instituições alimentares mais difundidas no mundo” (PITTE, 1998, p.751). Além de a competição não estar mais limitada apenas à concorrência doméstica - visto que a competição internacional tornou-se preocupação em alguns mercados -, houve uma evolução no setor para acomodar o crescimento explosivo, a demanda do consumidor radicalmente mutante, em ambiente social e econômico substancialmente diferente (POWERS; BARROWS, 2004).

Assim, o setor evolui diante da especialização em operações mais simples - como pegue e leve, drive-through, entrega em domicílio e *fastfood* – que atualmente proporcionam maior parte do crescimento das vendas dos restaurantes, em detrimento da estatização dos restaurantes de serviço de mesa, do segmento familiar mais econômico (POWERS; BARROWS, 2004).

No Brasil, esse setor está altamente integrado ao restante da economia e, com participação tão significativa no PIB, que eleva essa categoria, valorizando-a mais que todas as outras atividades. Aqui, de acordo com a Associação Brasileira de

Bares e Restaurantes (ABRASEL), o crescimento é a palavra-chave que tem delineado o horizonte do setor de alimentação fora do lar, pois o segmento registra cerca de um milhão de empresas, entre bares, restaurantes, padarias e lanchonetes, sendo responsável por 2,4% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Em 2008, apesar de o faturamento ter sido menor que a previsão de 8%, o total foi de cerca de R\$ 50 bilhões, e o movimento foi considerado bom, de forma geral, com crescimento final de 5% em relação ao ano anterior.

Ainda analisando os resultados no Brasil, de acordo com a ABRASEL, 26% do total do orçamento destinado à alimentação do brasileiro é gasto fora do lar. Esta é uma das poucas atividades econômicas presentes em todos os municípios e vilarejos do País, gerando cerca de seis milhões de empregos diretos; o que corresponde a aproximadamente 8% do total de postos de trabalho no País. Com relação à área de turismo, 65% dos empregos estão relacionados a bares e restaurantes, o que corresponde a 31% do PIB gerado, e a 81,49% das empresas daquele setor.

Assim, torna-se fácil visualizar que o setor está em expansão. Como bem afirmam Powers e Barrows (2004, p.64): “as pessoas estão aparentemente menos dispostas a gastar tempo cozinhando sua comida, o que sugere negócios crescentes para as empresas que fornecem alimentação.” Com essa expansão, a inclusão, a mobilidade social e a ascensão socioeconômica são observadas nesse setor, uma vez que é comum ver trabalhadores com baixa, ou mesmo nenhuma qualificação, que têm no segmento o seu primeiro emprego, podendo evoluir de auxiliar de limpeza ou garçom para posições de *maître*, cozinheiro, chefe de cozinha, gerente e, não raro, empresários do setor.

Diante desse crescimento e da diversidade apresentada – restaurantes, incluindo cafeterias, *fastfood*, bares, lanchonetes, restaurantes comerciais, os quais variam quanto à natureza, como, por exemplo: temáticos, populares, a *la carte*, *self service*; serviços de A&B, como hotéis, motéis, estabelecimentos de beira de estrada, aviões, trens e navios; e serviços institucionais de vendas e contratuais, como cozinhas industriais em empresas, órgãos públicos, escolas, forças armadas e hospitais - faz-se necessário “preparar os profissionais do setor para que possam assim atender às expectativas de seus clientes” (VASCONCELOS, 2006, p.37).

Logo, torna-se claro que, diante de todas as modificações ocorridas no setor, a diferenciação entre as empresas concorrentes será o fornecimento do serviço. Ou

seja, já que, no setor de serviços, não importa só o que se faz, mas também o nível em que se faz, os serviços “só melhorarão se as pessoas forem treinadas para realizá-los e para gostar do que estão fazendo” (MEZOMO, 2002, p.351).

Para Powers e Barrows (2004, p.26), como o mercado de alimentação é local a ênfase está no face a face com o cliente; pois os problemas de uma grande burocracia não são tão significativos como os problemas de relacionamento com funcionários e clientes.

À medida que as empresas concorrentes expandem seus menus e amenidades e sofisticam suas operações, todas as operações de determinados nível de preço tendem a se tornar parecidas. A diferenciação crucial torna-se o serviço – geralmente na forma de serviço pessoal. (...) No mundo de hoje e de amanhã, o serviço será a diferença entre a mera sobrevivência (ou a dificuldade) e o sucesso (POWERS; BARROWS, 2004, p.37).

Em face dessas peculiaridades, o papel da gerência é essencial para o bom fornecimento dos serviços, devendo esta preocupar-se com o controle interno, que envolve as atividades de compras, estoque, processamento e administração de Recursos Humanos; e abrange, ainda, a separação das tarefas, estabelecimento das diretrizes e métodos adequados, elaboração de rotinas concretas e, principalmente, escolha do pessoal adequado e qualificado, pois, sem este “o desempenho dos controles será inevitavelmente afetado” (MEZOMO, 2002, p.263).

Assim, conclui-se que parte crucial do trabalho de um gerente desse setor de hospitalidade é trabalhar bem com pessoas, não só em relação aos clientes externos, mas também em relação ao nível operacional, porque “o conhecimento das habilidades necessárias dá aos gerentes credibilidade entre seus funcionários, facilita a comunicação e os equipa para lidar confidencialmente com funcionários habilitados” (POWERS; BARROWS, 2004, p.32).

Para os autores Powers e Barrows (2004, p.24), existem três tipos gerais de objetivos de hospitalidade que devem ser preocupação da administração: um gerente deve fazer com que um hóspede se sinta bem-vindo; com que as coisas funcionem bem para o mesmo; e deve assegurar-se de que a operação continuará fornecendo o serviço e, ao mesmo tempo, proporcionando lucro. Nas palavras dos autores:

Simplesmente declarados, esses objetivos sugerem que os gerentes devem ser hábeis e bem-sucedidos em seus relacionamentos com funcionários e hóspedes, em dirigir o trabalho de sua operação e em atingir as metas operacionais do orçamento – isto é, em dirigir uma operação produtiva dentro de certas restrições (POWERS; BARROWS, 2004, p.24).

Além dessas habilidades para atingir as metas operacionais e o fornecimento contínuo dos serviços, o gerente deve avaliar os serviços que presta garantindo lealdade dos usuários e consumidores, que geralmente desejam rapidez, atenção, confiabilidade, consistência e informação no atendimento; e, perceber, por meio da avaliação dos serviços prestados, as melhorias que devem ser feitas em busca da qualidade em serviços a organização pode perceber (MEZOMO, 2002).

Essas mesmas habilidades referidas à prestação de serviços em geral se dirigem aos serviços de alimentação que, segundo Mezomo (2002), representam elevados investimentos em instalações, equipamentos, área física, assim como imobilização financeira no estoque de gêneros. Logo, necessita de uma série de atitudes e providências administrativas para adequar e integrar os objetivos do setor em que se incluem, não se aceitando nenhuma forma de acomodação, improvisação ou inutilização dos recursos disponíveis, seja em termos físico, estrutural ou humano.

Acerca dessas atitudes voltadas aos recursos humanos, Biscontini e Oliveira (2006, p.119) esclarecem que obter resultados através das pessoas exige uma atenção bastante aprofundada por parte dos administradores do sistema do Sistema de Administração e Recursos Humanos (SARH). Estes devem desenvolver atividades de planejamento, organização, acompanhamento e controle, objetivando formar um contingente de mão de obra eficiente, eficaz e efetivo.

Para essas autoras, os objetivos em relação a esses recursos humanos são societários, organizacionais, funcionais e pessoais, transcendendo a própria organização. Visam atender às expectativas da sociedade, “ou seja, preservar e manter o estado nutricional de parte de seus membros, premissa básica para a promoção e manutenção da saúde, melhor dizendo: garantir a reprodução da força de trabalho” (BISCONTINI; OLIVEIRA, 2006, p.120).

Teixeira (2006, p.167) afirma que as Unidades de Alimentação e Nutrição (aqui estendida para os restaurantes de modo geral) são órgãos de estrutura administrativa simples, porém de funcionamento complexo, visto que, em geral,

neles são desenvolvidas atividades que se enquadram nas funções técnicas, administrativas, comerciais, financeira, contábil e de segurança, imprescindíveis a qualquer empresa, independente de seu tamanho ou personalidade jurídica. Essa autora agrupa as atividades por fase de produção, fazendo paralelo com as funções administrativas descritas por Fayol, como demonstradas no quadro a seguir:

TEMPO PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES	PROCESSO ADMINISTRATIVO SEGUNDO FAYOL	ATIVIDADES
Longo prazo	Planejamento	Estimativa das necessidades nutricionais da clientela, com o estabelecimento do padrão dos cardápios, definição de “per capita” de cada alimento e prováveis substitutos, planejamento dos cardápios básicos (necessidades nutricionais, disponibilidade do gênero no mercado, da área e dos equipamentos, hábitos alimentares da clientela etc.), estimativa do número de refeições e do custo para cardápios padrões, definição da política de abastecimento (fixação de critérios para escolha de fornecedores, por exemplo), avaliação de funcionamento com base na opinião da clientela.
Curto prazo	Organização	Elaboração do cardápio, a previsão das compras, solicitações aos fornecedores, recepção e armazenamento de mercadorias, requisição à despensa ou almoxarifado.
Durante a produção e distribuição de refeições	Comando e coordenação	Supervisão das condições nutricionais e de higiene, cocção dos alimentos, controle do número de refeições servidas diariamente.
Subsequente à produção e distribuição das refeições	Coordenação e controle	Levantamento do número de refeições oferecidas, avaliação diária das sobras, análise da cobertura em calorias e nutrientes e aceitação da alimentação oferecida, cálculo do custo das refeições e com a análise do funcionamento baseada na opinião da clientela.

Quadro 3 - Atividades Desenvolvidas em Unidades de Alimentação.

Fonte: Elaboração própria com base em Teixeira (2006).

Em consonância com Teixeira (2006), Biscontini e Oliveira (2006, p.121) afirmam que, nas Unidades de Alimentação e Nutrição das diversas organizações, a chefia deve: desenvolver atividades de planejamento, organização, acompanhamento e controle de pessoal; obter informações essenciais que alimentam os subsistemas de Recrutamento, Seleção, Treinamento e Controle de Pessoal; assumindo assim a responsabilidade pela qualidade dos produtos e/ou serviços e, automaticamente, a responsabilidade pela qualidade de desempenho de sua mão de obra.

Percebe-se, assim, que esse tipo de gestão inclui algumas das funções administrativas de planejamento estratégico e planejamento físico funcional (abastecimento, distribuição das refeições, etc.), organização, divisão de trabalho (MEZOMO, 2002), além de responsabilidades, tarefas, papéis e supervisão de linhas de frente, de retaguarda e de escritório/administração geral. Contudo, deve-se considerar que ela é diferente da administração de uma empresa que oferece um roteiro lógico para a preparação gerencial, por possuir características exclusivas e tarefas complementares, que vão desde o enchimento de saleiros e limpeza, a tarefas mais complexas, como redução de custos e aumento de lucros.

Após a sintética demonstração das habilidades requeridas pelo gestor do setor de hospitalidade, com ênfase aqui no setor de restaurantes, percebe-se que o treinamento desencadeia o potencial, capacita para a tomada de decisões e estimula o trabalho em equipe, estando diretamente relacionado à qualidade dos serviços prestados, quando bem programado e executado. Dessa forma, quando da sua ocorrência, significa uma “atividade de alta rentabilidade para a empresa que, oferecendo qualidade, mantém os clientes” (Mezomo, 2002, p.352); e da sua ausência, o comprometimento da estabilidade e participação da empresa no mercado.

Como forma de facilitar o entendimento dessa rotina gerencial, serão listadas a seguir as atividades gerenciais defendidas de forma mais ampla pela literatura e, posteriormente, as possíveis formas de os gerentes aprenderem a desenvolvê-las.

2.5 ATIVIDADES E APRENDIZAGEM GERENCIAIS

Neste primeiro momento, serão abordadas as atividades gerenciais e, em seguida, aspectos conceituais sobre aprendizagem e aprendizagem gerencial.

2.5.1 Atividades Gerenciais

As atividades gerenciais, agora destacadas de forma ampla, são múltiplas e complexas; o que leva a crer que, embora os gerentes que as realizem sejam considerados inerentemente competentes ou tenham adquirido habilidades a partir das experiências diárias, requisitam desenvolvimento e treinamento contínuos e adequados para realizá-las.

Essas atividades, denominadas por Paladini (2008, p.133) sistemas de gestão, apresentam características gerais e especificidades que lhes conferem um modelo conceitual diversificado (sua base envolve múltiplas definições) e uma estrutura organizacional bastante complexa (porque envolve elementos complexos como, por exemplo, os recursos humanos).

Para o mesmo autor, todos os sistemas de gestão têm dois objetivos básicos: devem envolver mecanismos que, em um primeiro momento, garantam a sobrevivência da organização e, a seguir, possibilitem sua permanente e contínua evolução. Dessa forma, a atividade de gestão:

(...) envolve um objetivo que garanta a *sobrevivência* da empresa, em um ambiente essencialmente dinâmico e diversificado, com desafios constantes e crescentemente diferenciados em natureza e intensidade. Para tanto, caberá ao processo de gestão administrar recursos, para tirar deles o melhor proveito possível, e determinar um nível de ação que garanta pleno aproveitamento das potencialidades da organização (PALADINI, 2008, p.134).

A literatura acerca dessas atividades de gestão é ampla, possuindo ênfases diversificadas: enquanto alguns autores tratam das funções gerenciais clássicas (TAYLOR, 1986; FAYOL, 1989; ARANTES, 1998; e outros); outros dão ênfase à questão da liderança gerencial e da gerência participativa (MATOS, 1980; MOREIRA, COELHO E PINHEIRO, 1997; YUKL, 1998; SADLER, 2001; HILL, 2004;

e outros), outros, ainda, tratam das transformações e singularidades gerenciais (KOTTER, 1982; MINTZBERG, 1990; DAVEL E MELO, 2005; e outros); e, por fim, outros consideram o gerente como gestor de pessoal (MEZOMO, 2002; GIL, 2009; PARRY, 1996; e outros). Apesar destas várias óticas pelas quais são analisadas e das diversas nomenclaturas utilizadas (por exemplo, atribuições, papéis ou funções gerenciais), o que há em comum entre elas é a gama de atividades desenvolvidas pelos gerentes.

Esses gerentes ou agentes de decisão (PALADINI, 2008, p.148), são elementos básicos no processo de gestão, porque definem as metas da qualidade e as formas de envolver os recursos da organização no esforço de atingi-las. E, dependendo da nacionalidade da empresa, esse agente de decisão se diferencia, podendo ser: um grupo de pessoas (como nas empresas japonesas), uma área técnica da empresa (como nas empresas americanas), uma função administrativa periodicamente ocupada por determinadas pessoas (como nas empresas francesas), ou uma única pessoa (como no caso das empresas brasileiras) (PALADINI, 2008, p.148).

Independente dessa diferenciação, a atuação desses agentes de decisão, aqui denominados gerentes, alimenta a dinâmica organizacional, garantindo o sucesso empresarial. Sua posição intermediária lhes confere um trabalho cheio de nuances, complexidades e dilemas, dentro de um espaço de trabalho caracterizado pela ambiguidade e pela capacidade de mediar contradições em uma situação flutuante de poder, autonomia, capacidade de inovar etc (DAVEL; MELO, 2005, p.29-30).

Os modelos e definições de gestão se encontram em permanente evolução - tanto porque acompanham as alterações dos valores sociais, tanto porque decorrem de uma interação complexa de trabalhos acadêmicos, forças técnicas, sociais ou políticas de cada época; e ainda de gerentes que introduzem novas práticas (contudo, não extinguindo as anteriores, que permanecem utilizadas, ao menos em parte, nas tomadas de decisões) (QUINN et al., 2003) -, diante disso, serão agora sinteticamente apresentadas as várias funções gerenciais de acordo com enfoques diversos, iniciando-se pela visão de Taylor e Fayol, que são autores clássicos do pensamento administrativo.

Cabe ressaltar que, de acordo com Maximiano (2008, p.74), Fayol foi pioneiro no reconhecimento de que a administração deve ser vista como função separada

das demais funções da empresa, ou seja, o trabalho dos administradores deve ser identificado e separado das atividades operacionais, para que eles não se envolvam em detalhes técnicos da produção e prestação de serviços, negligenciando o papel de administrar a empresa como um todo.

AUTORES	FUNÇÕES OU PAPÉIS GERENCIAIS
TAYLOR (1886)	<ul style="list-style-type: none"> - desenvolvimento de uma ciência para cada função; - seleção sistemática dos trabalhadores, de modo que fossem adequados para as tarefas; - treinamento eficaz dos trabalhadores; - oferecimento de incentivos; - planejamento minucioso do trabalho, facilitando a consecução de suas atribuições.
FAYOL (1889)	<ul style="list-style-type: none"> - Previsão; - Organização; - Comando; - Coordenação; - Controle.

Quadro 4 - Funções Gerenciais sob a ótica de Autores Clássicos

Fonte: Elaborado pela autora (2010).

Como se observa, estes dois autores clássicos defendem a questão da previsão, rotinização, padronização, organização, autoridade ou comando, e controle. Seguindo esta ótica clássica podem ser citados autores contemporâneos como Arantes (1998), que defende as funções de padronização, controle da qualidade e liderança mediante padronização; e Campos (1998), para o qual as funções gerenciais dizem respeito a autoridade e responsabilidade, padronização dos processos de trabalho, - monitoração dos resultados e comparação com as metas, ação corretiva no processo, máxima utilização do potencial mental das pessoas e busca contínua da perfeição.

Além dessas funções defendidas por autores mais tradicionais, surgiram outras enfatizando a liderança e a participação, pois, como já atentava Chester Barnard (citado por Maximiano, 2008, p.135), os gerentes devem estar conscientes de que dependem dos subordinados para implementar suas decisões, devendo também rever o conceito tradicional de autoridade, porque a aceitação de ordens é crítica para a eficácia do gerente.

O quadro a seguir mostra essas funções.

AUTORES	FUNÇÕES OU PAPÉIS GERENCIAIS
MATOS (1980)	<ul style="list-style-type: none"> - fixar objetivos e motivar pessoal; - obter resultados através do esforço coletivo orientado; - interpretar tendências e estar sempre à frente dos acompanhamentos; - desenvolver recursos humanos para expansão; - saber educar.
MOREIRA, COELHO E PINHEIRO (1997)	<ul style="list-style-type: none"> - liderar; - manter e ampliar seus contatos; - tomar decisões; e -solucionar conflitos.
YUKL (1998)	<ul style="list-style-type: none"> - o líder deve ter especialidade técnica sobre o projeto; - habilidades administrativas; - habilidades interpessoais; - habilidades cognitivas; - habilidades políticas.
SADLER (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - o líder deve ser desenhista (desenhar o processo de aprendizagem); - condutor; - professor.
HILL (2004)	<ul style="list-style-type: none"> - função de intervenção/monitoramento; - função de tarefa; - função relacional; - função ambiental; - função de desenvolvimento ou manutenção de desempenho.

Quadro 5 - Funções Gerenciais com ênfase na Liderança e na Gerência Participativa

Fonte: Elaborado pela autora (2010).

Percebe-se que, para esses autores, as habilidades relacionais de liderança e desenvolvimento de habilidades são de extrema importância para a boa gestão. Em concordância com essas funções, Moscovici (2009, p.27) enfatiza a questão do líder educador:

Educador também é o gerente de qualquer nível que lidera, e não apenas chefia um grupo de pessoas. Um de seus papéis sociais é, sem dúvida, o de conduzir pessoas e esta é uma função educativa. O gerente que vê os outros como pessoas, e não apenas como instrumentos de produção, passa a exercer função educativa que permite o desenvolvimento dos subordinados como pessoas.

É interessante ressaltar que, se em 1980, no livro sobre Gerência Participativa, Matos (1980) já demonstrava uma visão à frente do seu tempo para os métodos aplicados, quando afirmou que os gerentes eram habilidosos executores e diagnosticadores, e que os métodos de gestão aplicados anteriormente eram incompatíveis com as tendências do comportamento administrativo de sua época (na qual as pessoas demonstravam mais tendências para autodireção, autocontrole,

criatividade, delegação etc.); o que dizer então desses métodos na atualidade (trinta anos depois)?

Intrinsecamente relacionada à gerência participativa, apresenta-se a próxima linha abordada, na qual o gerente é um gestor de pessoas e, como tal, lhe confere “desenvolver os processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração das pessoas” (GIL, 2009; p.51). A seguir, as atribuições ou papéis gerenciais, tais como apresentados por essa linha.

AUTORES	FUNÇÕES OU PAPÉIS GERENCIAIS
PARRY (1996)	<ul style="list-style-type: none"> - administrar (gerenciamento e priorização do tempo; colocar objetivos e padrões; planejar e agendar trabalho); - comunicar (ouvir e organizar; dar informações claras; obter informações não dúbias); - supervisionar (treinar, orientar, capacitar e delegar; elogiar pessoas e desempenhos; disciplinar e aconselhar); - decidir (identificar e resolver problemas; tomar decisões, pesar riscos; pensar claro e de forma analítica).
MEZOMO (2002)	<ul style="list-style-type: none"> - fortalecimento dos funcionários; - sistemas abertos; - enfoque no grupo; - atmosfera de confiança; - decisões na linha de frente; - funcionários vistos como patrimônio (capital) e aliados.
GIL (2009)	<ul style="list-style-type: none"> - comunicar; - selecionar; - treinar; - avaliar desempenho; - analisar cargos; - motivar; - liderar; - negociar; - gerir qualidade; - apoiar o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados.

Quadro 6 - Funções Gerenciais com ênfase na Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

Fonte: Elaborado pela autora (2010).

O fator comunicação, incluso por Parry (1996) e também por Gil (2009) nesse grupo de funções e tão importante na atividade gerencial, é salientado por Moscovici (2009, p.67) devido a dois fatos: primeiro o de que a interação humana mais frequente e usual é representada pelo processo amplo de comunicação, verbal ou não-verbal; e segundo, o de que o desenvolvimento da comunicação é muito importante para o desenvolvimento interpessoal de gerentes e de outros membros, tratando-se, ao mesmo tempo, de um objetivo final, em nível individual e instrumental, e em nível grupal e organizacional.

O trabalho em equipe, fundamental em desenvolvimento organizacional, dificilmente será eficiente se os membros do grupo não tiverem desenvolvido sua competência interpessoal. A liderança e a participação em grupo ficarão comprometidas se não houver razoável competência interpessoal do líder e dos membros do grupo. A comunicação, obviamente, dependerá, em grande parte, da competência interpessoal desenvolvida em termos de dar e receber *feedback* (MOSCOVICI, 2009, p.247).

Essa importância da comunicação também é demonstrada por Seminério (*in* MOSCOVICI, 2009, p.21):

Hoje - talvez mais do que nunca -, a maior carga efetiva de atividade e de trabalho é despendida com pessoas (...); e nas funções mais elevadas de qualquer campo de atividade, a comunicação passa a ser fator substantivo no trabalho. Assim, vemos hoje o homem que chega ao topo da escada não pelo que é capaz de fazer com as coisas, mas pelo que pode fazer com as pessoas – por meio da comunicação (SEMINÉRIO *in* MOSCOVICI, 2009, p.21).

Além dessas abordagens acerca de funções gerenciais focadas em liderança e participação, gestão e desenvolvimento das pessoas diretamente subordinadas aos gerentes, surgiram outras que abarcam a interação dos gerentes não apenas com essas pessoas, mas também com aquelas que atuam externamente e, direta ou indiretamente, sobre o ambiente organizacional, detalhadas no quadro a seguir.

AUTORES	FUNÇÕES OU PAPÉIS GERENCIAIS
KOTTER (1982, apud BOWDITCH e BUONO, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento da agenda; - implementação de redes; e - implementação da agenda.
MINTZBERG (1990)	<ul style="list-style-type: none"> - Papéis interpessoais; - papéis informacionais; e - papéis decisórios.
DAVEL; MELO (2005)	<ul style="list-style-type: none"> - Atuação sobre o ambiente; - interação com pessoas; - simbolização das pessoas; - dominação do controle; - assimilação dos efeitos dos processos precedentes e de sua reprodução.
PALADINI (2008)	<ul style="list-style-type: none"> - Liderança; - oportunidade de motivação; - controle da informação;

	<ul style="list-style-type: none"> - dinamismo; - planejamento; - competência técnica; - visão horizontal da empresa; - conhecimento do produto e do processo; - relacionamento humano; - capacidade de interação; - capacidade de compreensão do mercado.
--	--

Quadro 7 - Funções Gerenciais com ênfase na Interação com Pessoas e Ambiente Organizacional

Fonte: Elaborado pela autora (2010).

Esclarecendo as funções gerenciais apresentadas por Kotter (1982, apud BOWDITCH e BUONO, 2002, p.134), a agenda contém listas informais de metas ou planos a serem cumpridos. Já a atividade de implementação de redes abrange não só os subordinados diretos ao indivíduo, mas relacionamentos cooperativos com grupos variados de colegas, pessoas de fora da organização etc; e, uma vez estabelecidas a agenda e a rede, o conjunto seguinte de comportamentos se volta ao uso da rede para implementação da agenda, que envolve virtualmente a rede inteira de relacionamentos desenvolvida ao longo do tempo.

Também é interessante destacar o trabalho de Mintzberg, pois, em seu artigo *The Manager's Job: Folklore and Fact* (1990), ele lista o que é folclore e o que de fato acontece no trabalho gerencial. O autor deixa claro que, diferentemente do que se imagina, o trabalho dos gerentes não é reflexivo, planejado ou sistemático, mas envolve brevidade para responder aos estímulos, variedade e descontinuidade, visto que, concomitantemente à operacionalização de alguma atividade, têm que tomar decisões acerca de outra. É um trabalho no qual se despende mais tempo em negociações do que em planejamentos propriamente ditos, e no qual se necessita agregar informações formais e informais. Além disso, o autor ainda cita a importância da assunção de papéis interpessoais, informacionais e de decisão, descritos a seguir.

Os papéis interpessoais são decorrentes do status e autoridade inerentes aos cargos administrativos, sendo, em grande parte, de natureza social e legal, implicando no relacionamento do gerente com representantes da organização, com os subordinados e com indivíduos ou grupos externos à organização. Acerca desses papéis, interessa-nos ressaltar uma pesquisa realizada por Moscovici (2009, p.226)

com 297 gerentes brasileiros. Esta apontou o item “lidar com conflito” como um dos três pontos mais fracos da competência interpessoal; o que

(...) parece confirmar que a habilidade de administrar e resolver conflitos constitui um dos componentes cruciais da competência interpessoal e sugere a necessidade de maior atenção e investimento nessa área de treinamento para desempenho eficaz e, conseqüentemente, maior produtividade individual e grupal (MOSCOVICI, 2009, p.226).

Os papéis informacionais estão diretamente ligados às informações recebidas pelos gerentes, com a finalidade de se inteirarem do que acontece na organização, para, posteriormente, transmiti-las aos subordinados, ou, quando se torna o porta-voz da unidade/organização, falando em seu nome.

Por fim, os papéis decisórios relacionam-se às tarefas de tomar decisões, através das atividades de planejamento, solução de problemas, alocação de recursos, negociação, dentre outras.

Diferentemente dos autores que demonstram papéis gerenciais de forma isolada, como os apresentados até agora, Quinn et al. (2003) apontam oito desses papéis de acordo com os modelos administrativos, evoluídos no decorrer do tempo e brevemente demonstrados a seguir.

Modelo	Papéis Gerenciais
Metas Racionais	Diretor e produtor
Processos Internos	Monitor e coordenador
Relações Humanas	Facilitador e mentor
Sistemas Abertos	Inovador e negociador

Quadro 8 - Papéis Gerenciais com base nos modelos administrativos de Quinn et al. (2003)

Fonte: Elaborado a partir de Quinn et al. (2003).

Os autores lembram que esses papéis não se sobrepõem necessariamente, mas são, por vezes, utilizados em conjunto. Em consonância com essa afirmação, Paladini (2008, p.149) aponta que, independentemente de os gerentes possuírem características distintas – quer sejam comuns a qualquer gerente ou área gerencial; desejáveis, que podem ser transferidas via projetos formais de treinamento; e necessárias, que envolvem atributos de caráter e personalidade dos ocupantes da função - estas devem se integrar perfeitamente.

Pelo que foi sintetizado acima, percebe-se que, independentemente do autor ou da linha a ser seguida, existe uma enorme variedade de atribuições gerenciais e, utilizando as palavras de Davel e Melo (2005, p.31), “em qualquer dessas circunstâncias, podemos adiantar que os gerentes bem-sucedidos serão aqueles capazes de compreender antes de agir.” Essa compreensão pode ser facilitada através de um bom treinamento, que proporcione, dentro de um contínuo, o entendimento desse processo, cujas atividades são variadas, e no qual há tanto interação pessoal quanto ambiental.

Diante dos inúmeros papéis ou atividades que precisam ser desenvolvidos pelos gerentes, é possível visualizar o lugar que os treinamentos podem (ou devem) ocupar em suas vidas profissionais. No entanto, não há como pensar em treinamento, desenvolvimento ou educação sem pensar no processo de aprendizagem, que será sucintamente percorrido a partir de agora; uma vez que este se faz importante em qualquer situação de vida e atividade profissional, proporcionando saber o quê, como e onde deve ser feito e quais as funções e limitações de quem irá realizar determinada tarefa:

Todo comportamento humano complexo é aprendido. (...) O aprendizado acontece o tempo todo. (...) Uma definição mais precisa de aprendizagem é, portanto, qualquer mudança relativamente permanente no comportamento que ocorra como resultado de uma experiência (ROBBINS, 2009, pg.30).

Na atualidade, adaptar-se às mudanças e superar e aprender com as experiências (sucessos ou fracassos) são aspectos fundamentais para a sobrevivência de qualquer profissional no mercado de trabalho e também para o bom desempenho organizacional, em que a aprendizagem gerencial é de fundamental relevância.

Portanto, o investimento das organizações deve ser no sentido de considerar a aprendizagem como vantagem competitiva de adaptação e criação de condições para a mudança. Diante das turbulências e incertezas contínuas, o cenário atual exige profissionais com qualificada capacidade de adaptação e abertura à mudança, além de criatividade e flexibilidade comportamental, precisando administrar, com presteza e eficácia, o nível de complexidade do seu ambiente (COELHO JÚNIOR; ABBAD; VASCONCELOS, 2008).

2.5.2 Concepções sobre Aprendizagem

Por ser um tema amplo e abrangente, o processo de aprendizagem envolve uma série de perspectivas, sendo aqui apresentadas apenas algumas. Considera-se, inicialmente, a afirmação de Robbins (2009) de que a “aprendizagem ajuda a nos adaptarmos ao ambiente que nos cerca e, por conseguinte, dominá-lo. (...), se dá por meio da lei do efeito, segundo a qual o comportamento é uma função de suas conseqüências” (ROBBINS, 2009, p. 30-31).

Destaca-se aqui que essa afirmação de Robbins trata-se de uma visão comportamental, que se torna reducionista diante de outras abordagens contemporâneas, já que o processo de aprendizagem não pode ser encarado de forma simplista ou linear, devendo-se levar em conta a complexidade do conteúdo desta e o nível de capacidade de aprendizagem do indivíduo. Deve ser dado o devido destaque ao processo de “aprender a aprender”, o que significa uma aprendizagem que, independente do conteúdo, “fica para a vida” (MOSCOVICI, 2009, p.33-36).

Para facilitar a compreensão das teorias acerca da aprendizagem, as mesmas serão sinteticamente apresentadas através do quadro comparativo disposto a seguir.

Autor	Concepção acerca da Aprendizagem
KOLB (1997)	Existência de duas dimensões básicas no processo de aprendizagem: - experiência concreta de eventos; e - conceituação abstrata (envolvendo experimentações ativa e reflexiva e devendo haver integração entre as duas). Assim, no processo de aprendizagem o sujeito vai passando, em graus variados, de ator para observador, de um envolvimento específico para um distanciamento analítico em geral; sendo que esse processo não ocorre de maneira uniforme em todas as pessoas, já que cada um desenvolve um estilo pessoal de aprendizagem, com pontos fortes e fracos.
SENGE (1997)	Também existem duas dimensões que se referem ao aprendizado: - generativo (criação, novas maneiras de olhar o mundo); e - adaptativo (lidar com o que está em volta). Havendo nesta o princípio da tensão criativa, gerador de aprendizagem a partir da existência da distância entre onde queremos estar e a realidade de onde estamos.
WEICK E WESTLEY (2004)	A aprendizagem é o ato de evidenciar a experiência contínua, intimamente conectada à dinâmica da comunicação e à tensão entre os níveis de consciência (tensão criativa): “(...) a aprendizagem requer a habilidade de ver e não ver, de nomear e de não nomear, de organizar nosso pensamento

	e de desorganizá-lo.”
Autor	Concepção acerca da Aprendizagem
FOX (1997)	A aprendizagem difere da instrução intencional, podendo ocorrer em dois níveis: individual e social; e de duas formas: aprendizagem formal (acontecem nas comunidades de discurso) e aprendizagem natural (acontecem nas comunidades práticas), devendo todos esses tipos de abordagem ser tomados em conjunto. O autor enfatiza que transformar conhecimento tácito em explícito é uma vantagem competitiva; contudo, critica o fato de não haver aprendizado prático nas escolas, nem interação com outras comunidades.
ROBBINS (2009)	A aprendizagem é um processo prático, podendo ocorrer através de: - formação, ou aprendizado em etapas graduais, através de erros e acertos; ou - modelagem, modificação de comportamento a partir da observação de outras pessoas, no qual estão inclusos os fatores treinamento, seleção e recompensas.
MCGILL E BROCKBANK (2004)	A aprendizagem é um processo prático, podendo ocorrer através da prática e dentro de grupos sociais, nos quais deve ocorrer legitimação. É construída a partir da relação contínua entre reflexão e ação, com o apoio de um grupo de colegas, trabalhando com problemas reais e, na qual, os participantes voluntários do grupo aprendem uns com os outros tomando decisões. Assim, a aprendizagem decorre de um processo social e colaborativo, diferentemente do nosso sistema tradicional de educação competitiva, que deve ser abandonado, porque enfatiza separação e isolamento dos indivíduos, causando estranheza entre eles, seus professores e o material utilizado.
LAVE E WENGER (1991)	A aprendizagem é aspecto integrante e inseparável da prática social - conceito de Aprendizagem Situada, no qual agente, atividade e mundo se constituem mutuamente. Essa prática, por sua vez, envolve o conceito de Participação Periférica Legitimada, que se refere à característica de pertencer, fazer parte do grupo, condição crucial para o aprendizado e também elemento constitutivo de seu conteúdo, sugerindo que há múltiplas e variadas maneiras (mais ou menos engajadas) de se participar da comunidade.
SILVA (2009)	Os processos de aprendizagem são intrinsecamente sociais e também um fenômeno coletivo, havendo um vínculo entre contexto social, experiência e aprendizagem. Para esse autor, os conceitos de Participação Periférica Legitimada e de Comunidade Prática, ambos de Lave e Wenger (1991), são fundamentais para o processo do conhecimento, pois, enquanto o primeiro é uma forma específica de engajamento que objetiva socializar novos membros da comunidade, através da qual ela se perpetua; o segundo é uma forma de as pessoas realizarem seus trabalhos e interpretarem eventos de modo compartilhado.

Quadro 9 – Diferentes Concepções acerca da Aprendizagem

Fonte: Elaborado pela autora (2010).

A partir dessa breve exposição, percebe-se que existem diversas óticas a respeito da aprendizagem. De acordo com Senge (1997, p. 342), apesar de os seres humanos terem sido feitos para aprender, infelizmente, as principais instituições de nossa sociedade são predominantemente orientadas para o controle e não para a

aprendizagem, recompensando os indivíduos por fazerem coisas ditadas por outros e não por cultivar sua curiosidade e impulso naturais para aprender.

Também fica claro que, de acordo com os autores citados, o modelo anterior - no qual o aprendizado se concretizava apenas de forma individual e a nível cognitivo - foi posto abaixo, já que o aprendizado se realiza de forma prática, coletiva, social e legitimada. E, associado a esse modelo mais contemporâneo, existe a visão do aprendizado emocional, ou seja, o aprender dependerá também do estado emocional e situacional em que as pessoas se encontram.

Embora, nos estudos sobre emoção e aprendizado, estes possam ser vistos como fenômenos separados, eles são interativos, interdependentes e estão inter-relacionados, principalmente nestes períodos de mudanças rápidas e complexas, que demandam das pessoas e das organizações habilidades para aprender e viver com as emoções (ANTONACOPOULOU; GABRIEL, 2001).

Autores como Antonacopoulou e Gabriel (2001), Moscovici (2009) e Silva (2009) enfatizam que, embora as emoções sejam negligenciadas nas organizações - pois o contexto empresarial dita que o trabalhador perfeito é aquele que não expressa emoções, e que o desenvolvimento maior, acadêmico e empresarial, ainda seja feito no treinamento e no desenvolvimento dos procedimentos técnicos -, os aspectos emocionais, comportamentais e psicossociais merecem investimento, atenção e cuidados. Assim, mesmo envolvendo várias visões de mundo sobre sua influência na vida das pessoas, o que torna o falar sobre emoção uma tarefa não tão fácil (SILVA, 2009, p.221), o desenvolvimento da nossa capacidade de lidar com emoções, sentimentos, atitudes, valores e intuição se faz tão essencial quanto desenvolver as aptidões cognitivas, a fim de alcançar um desempenho profissional competente e produtivo (MOSCOVICI, 2009, p.256).

2.5.3 Aprendizagem Gerencial

Direcionando o aspecto aprendizagem às organizações, também se encontram grandes variedades de definições para a mesma, por exemplo: aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem. Contudo, ela se trata de um processo cumulativo, gradativo e multiplicativo, que ocorre no nível individual, podendo emergir para o nível das equipes e da organização, caso haja condições propícias (COELHO JÚNIOR; ABBAD; VASCONCELOS, 2008). Assim, a

complexa aprendizagem, que envolve uma amplitude maior que o intelecto das pessoas, refere-se à “auto-aprendizagem, para a qual o facilitador contribui através de estimulação (insumos), recursos e estruturação ambiental (*setting*)” (MOSCOVICI, 2009, p.63).

Diante disso, a organização deve incentivar a criação de um ambiente estimulador ao uso de novas habilidades, já que os fenômenos organizacionais de aprendizagem resultarão de ações coletivas, complementares e interdependentes entre os membros ou atores organizacionais. Esse ambiente estimulador mantém um bom clima organizacional e uma aprendizagem contínua, no qual se tornam importantes um ambiente aberto e um conseqüente estímulo à criatividade (GONDIM et al., 2006, p.68):

A premissa é a de que a única maneira de lidar com as constantes mudanças ambientais é fazer com que a organização esteja em contínuo processo de aprendizagem, cujos aspectos importantes são: produzir conhecimento (interno ou por meio de colaboração externa), aplicar e difundir o conhecimento produzido (GONDIM et al., 2006, p.71).

Como afirma Silva (2009), para que a aprendizagem seja efetiva e promotora de conhecimento, a organização deve desenvolver um sistema de relações sociais que possibilite participação ativa e legítima, já que a aprendizagem envolve leitura do aprendiz sobre o mundo e vice-versa: “o processo de aprendizagem depende de uma série de variáveis contextuais que influenciam a maneira como as pessoas vêem o mundo e atribuem significados a determinados eventos” (SILVA, 2009, p. 216).

Contudo, conforme Mintzberg (2006), o aprendizado nas organizações, ou o desenvolvimento de uma educação gerencial mais eficaz, é ignorado, visto que o ato de gerenciar é comumente tratado como algo instintivo, como sexo (algo que acaba-se aprendendo), ao invés de ser considerado “a cola essencial que mantém a empresa unida” (MINTZBERG, 2006, p.190). O mesmo autor relaciona esse aprendizado a cinco abordagens, destacando que elas devem ser consideradas em conjunto, quais sejam:

a) Nade ou se Afogue – os gerentes assumem as atividades sem nenhuma instrução;

- b) Movimentação, Mentoria e Treinamento – necessidade de aprendizagem formal, de maneira significativa, no trabalho;
- c) Buffet do Desenvolvimento Gerencial – cursos e programas oferecidos para gerentes e organizações;
- d). Aprender Fazendo – reflexão sobre experiência, gerentes aprendendo uns com os outros; e
- e). Academias Corporativas – desenvolvimento intensivo de gerentes vinculados a determinadas instituições.

Também para Kolb (1997), o aprendizado gerencial deve abranger o conjunto formado por conhecimentos e experiência, cabendo ao educador gerencial “encontrar alguma forma de responder às exigências pragmáticas de pertinência e aplicabilidade de conhecimentos, sem deixar, ao mesmo tempo, de estimular o exame reflexivo da experiência” (KOLB, 1997, p.329), pois o aprendizado gerencial só funcionará se os participantes se submeterem a experiências pessoais no uso das técnicas em problemas reais.

No presente trabalho, considera-se o fato de que o ato de gerenciar ocorre na prática, mas também deve que ser aprendido formalmente, através de capacitação, para aprimorar comportamentos e habilidades, e prover conceitos e ferramentas que aperfeiçoem o desempenho gerencial; pois, mesmo que novos gerentes já tenham outros gerentes como modelos, vivenciar é bem diferente de apenas observar. Destaca-se também a importância da reflexão como chave para aprendizagem gerencial: “aprender não é fazer, é refletir sobre o que fazer” (MINTZBERG, 2006, p.237).

Atualmente, estudos empíricos na área de aprendizagem em organizações buscam, sistematicamente, identificar fatores do contexto organizacional relacionados à facilitação da aprendizagem nos diversos níveis: individual, grupal e organizacional.

Ambientes de estímulo à aprendizagem individual nas organizações, para serem eficazes, provavelmente deveriam incentivar a autonomia do empregado na busca de novas formas de executar seu trabalho. Nota-se até mesmo que o suporte psicossocial de pares e chefias no uso de novas habilidades no trabalho é provavelmente importante fator de apoio à aprendizagem informal (natural ou espontânea) nas organizações (COELHO JUNIOR; ABBAD; VASCONCELOS, 2008, p.90).

Apesar de serem escassos os estudos abrangendo, ao mesmo tempo, situações de aprendizagem natural (atividades relativamente não-estruturadas, por exemplo, através da observação e imitação dos pares e chefes) e de aprendizagem induzida (atividades estruturadas, previamente planejadas, normalmente por meio de programas de treinamentos, desenvolvimento e educação), defende-se aqui a importância desses dois tipos de aprendizagem, uma vez que, na aprendizagem informal, o ambiente organizacional, por si só, funciona como importante fonte de aprendizagem; enquanto que, na aprendizagem formal (TD&E), os indivíduos são capacitados a aplicar novos conhecimentos e habilidades no trabalho (COELHO JÚNIOR; ABBAD; VASCONCELOS, 2008).

Com relação à aprendizagem formal, Bohlander; Snell e Sherman (2005) afirmam que o sucesso ou fracasso de um programa de treinamento está frequentemente relacionado a princípios de aprendizagem, logo, os métodos ou as técnicas diferentes variam na medida em que estes princípios são utilizados.

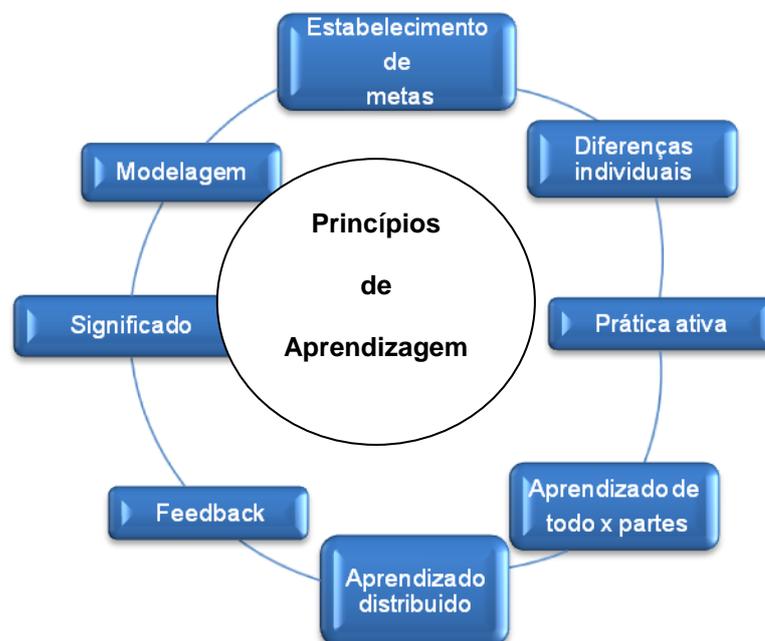


Figura 2. Princípios de Aprendizagem

Fonte: Bohlander; Snell; Sherman (2005)

Além desses princípios, deve-se considerar que, em estudos realizados no Brasil, inúmeras variáveis são apontadas como preditoras do impacto do treinamento no trabalho, por exemplo: características individuais (nível instrucional,

motivação para aprendizagem, comprometimento organizacional, intenção de aplicar o aprendido na volta ao trabalho, autoeficácia com impacto do treinamento no trabalho); características do treinamento (similaridade entre ambiente de treinamento e ambiente de transferência e planejamento do evento instrucional); e clima e suporte à transferência de treinamento (gestão do desempenho, valorização do servidor, suporte material e psicossocial, especialmente pares e chefias); sendo a última uma das mais fortes variáveis explicativas de impacto de treinamento no trabalho em ambientes organizacionais (COELHO JÚNIOR; ABBAD; VASCONCELOS, 2008).

Em suma, verifica-se que há um sem-número de fatores de suporte que afetam a aprendizagem, a transferência de treinamento e o desempenho do treinado em ambientes organizacionais. Em geral, para que os resultados de transferência de habilidades e impacto sejam satisfatórios, o ambiente de transferência deve ser propício ao uso de novas habilidades nas rotinas de trabalho, especialmente no que concerne à receptividade de pares e chefias (COELHO JÚNIOR; ABBAD; VASCONCELOS, 2008, p.92).

Diante do exposto, percebe-se que o processo de aprendizagem nas organizações, aqui com ênfase voltada aos gerentes, é multidimensional - incluindo questões individuais, sociais e emocionais - e abrange, dentre as questões citadas, duas dimensões ou aspectos a serem considerados na prática gerencial:

a) dimensões objetivas (SILVA, 2009, p.140) - envolvendo a aprendizagem por meio de ações formais, voltadas para a formação técnico-profissional e para aquisição de conhecimentos e competências técnicas -; ou aprendizagem do gerenciamento (FOX, 1997) - desenvolvimento das competências gerenciais através de conhecimentos, habilidades, valores morais, por meio de educação e desenvolvimento;

b) dimensões subjetivas (SILVA, 2009, p.140) - interior a cada pessoa, tornando-a singular -; ou gerenciamento da aprendizagem (FOX, 1997) – processo que ocorre na prática gerencial, por meio de vivências de experiências no trabalho e na vida pessoal.

Para o desenvolvimento do presente trabalho, foram consideradas tanto as dimensões objetivas, ou aprendizagem do gerenciamento (quando da investigação da participação em treinamentos), quanto as subjetivas, ou gerenciamento de aprendizagem (quando se considerou a opinião de cada respondente acerca dos

cursos que facilitariam o desenvolvimento de seu trabalho), a partir dos quais foram delineados os objetivos de pesquisa.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO

De acordo com Cozby (2003), o método científico tem quatro objetivos gerais: descrever a maneira pela qual os eventos estão sistematicamente relacionados uns aos outros; predizer, a partir da relação entre dois eventos; determinar as causas do comportamento; e compreender ou explicar a ocorrência do comportamento. Para a pesquisa, adotou-se o primeiro objetivo citado, ou seja: estudar as reais necessidades, aqui denominadas focos de necessidades, apontadas por gerentes de restaurantes da cidade de João Pessoa, em relação aos focos de treinamentos formais. Neste capítulo, descrevem-se os aspectos metodológicos do presente trabalho.

3.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DO ESTUDO

A pesquisa pode ser classificada com base nos objetivos e nos procedimentos técnicos (SANTOS, 2001), o que será demonstrado a seguir, juntamente com a descrição da população e a amostra.

3.1.1 Quanto aos Objetivos

O presente estudo classifica-se como pesquisa básica e descritiva (COZBY, 2003; SANTOS, 2001), e planejada, examinando e descrevendo questões teóricas relativas às características de determinada população (gerentes de restaurantes), descrevendo determinado fenômeno (facilidade em desenvolver atividades de acordo com a ocorrência de treinamento formal) ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1995); sem haver interferência do pesquisador ou manipulação do objeto de pesquisa (BARROS; LEHFELD, 1986).

3.1.2 Quanto aos Procedimentos Técnicos

Neste estudo foi utilizada a pesquisa survey, que tem como principais características o interesse em produzir descrições quantitativas de uma população, fazendo uso de um instrumento predefinido (FREITAS et al., 2000), pretendendo obter generalizações a partir desse determinado grupo (SANTOS, 2001).

Quanto ao método adotado, utilizou-se o método não experimental (COZBY, 2003), também denominado de método observacional (GIL, 1995), no qual as relações são estudadas por meio de observações ou mensuração das variáveis de interesse.

A técnica de pesquisa utilizada foi a de documentação direta extensiva (SANTOS, 2001) visto que foi fundamentada na aplicação de questionário; e de abordagem quantitativa, porque se traduziu em números as opiniões e informações coletadas, utilizando-se técnicas estatísticas tanto na coleta quanto no tratamento dos dados (GIL, 1991).

3.1.3 População e Amostra

Como o setor de alimentação está em constante expansão (POWERS; BARROWS, 2004), é fácil visualizar, em João Pessoa, um número muito alto de estabelecimentos voltados para este fim, o que tornou inviável a abrangência de todos para a pesquisa; assim, a coleta de informações em relação à população estudada iniciou-se pela busca do número de restaurantes cadastrados na cidade de João Pessoa, para inferir o número de gerentes aptos a participar da pesquisa.

Foram contatados: o Sindicato do Comércio Varejista de Gêneros Alimentícios; o Sindicato dos Restaurantes, Bares e Similares; e o Sindicato Patronal dos Restaurantes, Bares e Similares do município; contudo, nenhum desses órgãos possuía a informação desejada. O presidente do Sindicato Patronal dos Restaurantes, Bares e Similares do município informou apenas que, devido ao elevado crescimento do número de restaurantes em João Pessoa nos últimos dois anos, nem os órgãos governamentais nem o próprio sindicato teriam esses dados atualizados. Para o citado presidente, a pesquisa poderia tomar por base os restaurantes cadastrados no site da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes - ABRASEL – por ser o órgão mais atualizado em relação aos números reais dos restaurantes em João Pessoa.

Através de declarações de Marcos Mancini (ALVES, 2011), presidente da ABRASEL/PB, obteve-se a informação de que existem 140 estabelecimentos associados a esse órgão na Paraíba, mas a maioria ainda está na informalidade, o que representa entre 60% e 70% do mercado de bares e restaurantes do Estado.

Diante desse universo desconhecido, definiu-se como população deste estudo gerentes de restaurantes que atendessem a três pré-requisitos:

- a) cadastro em sites que pudesse auxiliar os turistas – foram abrangidos não apenas os restaurantes cadastrados no site da ABRASEL (www.abrasel.com), mas também em sites como os da Empresa Paraibana de Turismo S.A. –PBTUR (<http://www.pbtur.pb.gov.br/servicos/bares-e-restaurantes-na-paraiba>); lista telefônica *online* (<http://www.guiamais.com.br>); e GUIAMAI 04 RODAS (http://viajeaqui.abril.com.br/guia4rodas/busca/restaurantes/index_rest_cidade.php?destino=3818);
- b) classificação – consideraram-se gerentes que trabalham em estabelecimentos cadastrados de forma geral, como restaurantes, embora estes pudessem estar classificados como “restaurante e bar”, “restaurante e cachaçaria”, “restaurante e choparia”, ou “restaurante e pizzaria”;
- c) localização - foram considerados apenas os localizados nos bairros Cabo Branco, Tambaú, Manaíra e Bessa, que fazem parte do litoral de João Pessoa (incluindo os restaurantes de seus *shoppings center* e centros empresariais), já que esses bairros aglutinam muitos hotéis, pousadas, feiras de artesanato e de eventos, ou seja, são áreas de grande circulação turística.

Se considerando o mínimo de um gerente por restaurante cadastrado, pode-se inferir uma população de 175 participantes, cuja caracterização encontra-se a seguir.

INFERÊNCIA POPULACIONAL ATRAVÉS DO QUANTITATIVO DE RESTAURANTES	
LOCALIZAÇÃO	QUANTITATIVO
CABO BRANCO	33
TAMBAÚ	41
MANAÍRA	60
BESSA	41
TOTAL POPULACIONAL	175

Quadro 10 - Inferência Populacional

Fonte: Elaborado pela autora (2011).

A partir desse número populacional, considerou-se *a priori* uma amostra não-probabilística intencional (BARROS; LEHFELD, 1986), contudo, houve a constatação de alguns problemas durante a aplicação do instrumento, impossibilitando a coleta integral, como exemplo:

- estabelecimentos cadastrados pela razão social e com telefone desatualizado, o que impedia sua localização;
- estabelecimentos fechados definitivamente, apesar de ainda constarem das listas *online*;
- estabelecimentos interditados provisoriamente pela Vigilância Sanitária;
- estabelecimentos demolidos definitivamente pela Prefeitura Municipal de João Pessoa, dentro do seu projeto de reurbanização da cidade;
- recusa de gerentes a responder o questionário, alegando não terem autorização para tal fim.

Logo, no intuito de compensar essas perdas de questionários, optou-se pela amostragem não-probabilística por acessibilidade (GIL, 1995, p.97), coletando-se os dados, tanto com gerentes de restaurantes classificados anteriormente, quanto com gerentes de restaurantes imediatamente vizinhos aos pré-estabelecidos, quando nestes havia, por algum dos problemas citados, impossibilidade de coleta de dados. A partir desta nova opção, obteve-se uma amostra de 154 sujeitos, sendo que na área de Tambaú o total amostral revelou-se maior do que a população inicialmente inferida, como demonstrado a seguir.

AMOSTRA NÃO PROBABILÍSTICA POR ACESSIBILIDADE		
LOCALIZAÇÃO	QUANT. POPULACIONAL INFERIDA	QUANT. AMOSTRAL
CABO BRANCO	33	28
TAMBAÚ	41	50
MANAÍRA	60	50
BESSA	41	26
TOTAL	175	154

Quadro 11 - Total da Amostra Não Probabilística Acessibilidade

Fonte: Elaborado pela autora (2011).

A seguir, será descrito o instrumento utilizado para a coleta de dados e, posteriormente, o tratamento destes.

3.2 INSTRUMENTO UTILIZADO NA COLETA DE DADOS

Como citado anteriormente, realizou-se uma pesquisa do tipo survey, mediante utilização de questionário semiestruturado, ou seja, composto por

questões fechadas, com respostas múltiplas e dicotômicas, elaborado pela pesquisadora a partir de revisão teórica da bibliografia científica.

Esse tipo de instrumento foi escolhido levando-se em consideração que o questionário permite: alcance, ao mesmo tempo, de um grande número de pessoas e de dados; facilidade de tabulação e tratamento destes; maior liberdade nas respostas por garantir anonimato; economia de tempo e recursos (BARROS; LEHFELD, 1986; GIL, 1995); além de permitir que as pessoas respondam às questões no momento que julguem mais conveniente, não expondo os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do pesquisador (GIL, 1995).

O questionário totalizava 15 questões semiestruturadas com múltiplas escolhas, distribuídas em quatro partes: I - Dados Sócio-Demográficos (idade, estado civil etc.); II - Dados Profissionais (tempo de trabalho, se trabalha aos domingos etc.); III - Atividades Profissionais/Treinamento (atividades que exerce, grau de dificuldade em exercê-las e participação em treinamentos na área); e IV – Dados sobre Remuneração (qual a remuneração, como a avalia etc.).

As duas questões referentes à terceira parte foram fundamentais para obtenção dos objetivos deste trabalho, porque, na primeira questão (XI), as assertivas a serem assinaladas investigavam atividades gerenciais que correspondiam a um foco de treinamento gerencial (gestão de produção ou desenvolvimento de pessoas), bem como a dificuldade de realização dessas atividades e a participação em treinamentos em cada uma. Já a segunda questão (XII) verificava a colaboração do setor para participação gerencial em treinamentos.

Ainda com relação à questão XI, salienta-se que, com o intuito de auxiliar o alcance dos objetivos do presente trabalho, todas as atividades ou funções gerenciais (MATOS, 1980; TAYLOR, 1986; KOTTER, 1982; FAYOL, 1989; MINTZBERG, 1990; PARRY, 1996; MOREIRA; COELHO; PINHEIRO, 1997; ARANTES, 1998; YUKL, 1998; SADLER, 2001; MEZOMO, 2002; HILL, 2004; DAVEL; MELO, 2005; GIL, 2009) foram divididas de acordo com suas finalidades, tomando-se por base os dois focos citados no estudo de Gondim et al. (2006), como componentes dos focos de treinamento gerencial (a esse respeito ver quadro 01 – Focos das práticas inovadoras de gestão), mesmo que não tenham sido considerados no referido estudo.

Assim, na questão XI, excetuando-se o item 33, na qual o respondente poderia apontar alguma atividade não citada no questionário, resultaram os

seguintes conjuntos de alternativas e respectivos focos verificados através delas, através da soma das 16 primeiras assertivas retiradas do supracitado estudo de Gondim *et al*, com mais 16 atividades que no presente trabalho foram diferenciadas de acordo com sua especificidade:

ATIVIDADES OU FUNÇÕES GERENCIAIS	FOCO analisado
1.Racionalizar Processos de Produção 2.Eliminar Procedimentos Desnecessários 3.Realizar alianças estratégicas com fornecedores e clientes 4.Desobrigar-se de certos processos e subprocessos de fabricação, deixando-os para outras companhias 5.Delegar responsabilidade considerável para agilizar o processo de tomada de decisão 6.Envolver todo o pessoal de operação em pequenas manutenções ou reparos 7.Projetar e produzir simultaneamente produtos 8.Conectar equipamentos computadorizados 9.Otimizar a integração de tecnologias e a comunicação entre sistemas 10.Organizar o chão de fábrica 11.Criar condições para fabricação de uma unidade integral 12.Ajustar a produção em resposta direta às demandas de clientes externos ou internos 17.Administrar Recursos 18.Decidir 19.Dirigir 20.Gerenciar Estoques 21.Planejar 29.Controlar 30.Empreender 32.Negociar	RACIONALIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO (GESTÃO DA PRODUÇÃO)
13.Oferecer uma variedade de oportunidades a todos os trabalhadores de produzir conhecimento, aplicá-lo na realidade organizacional e difundi-lo entre seus pares 14.Alocar o pessoal de operação em equipes, de modo que possa ser garantido o trabalho colaborativo e complementar 15.Buscar Mudanças contínuas para melhorar a qualidade 16.Buscar a participação de todos 22.Comunicar/Informar/Disseminar 23.Recrutar 24.Selecionar Pessoal 25.Analisar cargos 26.Avaliar desempenho dos funcionários 27.Treinar 28.Liderar 31.Motivar	DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Quadro 12 - Caracterização do Instrumento de Pesquisa com divisão de outras atividades gerenciais tomando por base os focos de atividades gerenciais apontados por Gondim et al. (2006).

Fonte: Elaborado pela autora (2011).

A aplicação dos questionários realizou-se no período de 07 de maio a 19 de junho do corrente ano, em horários variando de manhã até a noite. Houve

apresentação pessoal dos questionários e explicação detalhada dos mesmos, no intuito de que não restasse nenhuma dúvida por parte dos respondentes. Na maioria das vezes houve a solicitação, por parte dos respondentes, para que o questionário fosse entregue em determinado momento e coletado em outro.

3.3 ESTRATÉGIA DE TRATAMENTO DE DADOS

Como estratégia de tratamento de dados, foi utilizado o programa *Software SPSS 19 (Statistical Package for the Social Sciences)*. Trata-se de um pacote estatístico, que permite realizar cálculos de maior complexidade e visualizar melhor os resultados.

No tratamento dos dados quantitativos, realizou-se a análise de Estatística Descritiva, calculando-se os percentuais de freqüências, bem como a comparação de médias, através de “*Testes T*”, tanto para amostras independentes como para amostras emparelhadas, a um nível de 95% de confiança; testes de “*Correlação de Pearson*”, além de uma Análise Fatorial com o intuito de reduzir os indicadores e delimitar os focos de treinamento específicos do setor de restaurantes.

O confronto das análises das respostas dos pesquisados com a base teórica levantada visou identificar os principais focos de necessidade de treinamento formal apontados por gerentes de restaurantes da cidade de João Pessoa. Tomou-se como base o contexto de racionalização dos processos de trabalho (gestão da produção) ou desenvolvimento de pessoas, possibilitando a inferência de conhecimentos relativos ao consenso e à divergência das opiniões desses gerentes.

3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O presente estudo apresenta algumas limitações, uma vez que não se pretende apontar generalizações com relação aos dados encontrados entre gerentes de todos os restaurantes, em distintas localidades, dada a restrição da abordagem quantitativa.

Também não se pretendeu detalhar os inúmeros tipos ou formas de treinamentos gerenciais existentes, bem como não se apontou a melhor forma de realizá-los.

Finalmente, devido à natureza exploratória descritiva deste trabalho, não foram aprofundados aqui os motivos pelos quais os gerentes não se interessaram em participar de treinamentos nas diversas áreas, ou se as participações em treinamentos em determinadas áreas se trataram de algo desejado ou imposto, já que essa temática não pertencia aos objetivos do estudo.

Esclarecidos os objetivos, os procedimentos técnicos, a população e a amostra, o instrumento e a estratégia de tratamento dos dados, o próximo quadro sintetiza a caracterização geral do estudo.

CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	
QUANTO AOS OBJETIVOS	Natureza: Básica/Descritiva
QUANTO AOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS	Tipo: Survey
	Método: Não Experimental ou Observacional
	Instrumento: Questionário
	Abordagem: Quantitativa
	População: 175
	Amostra Não Probabilística por Acessibilidade: 154
	Estratégia de Tratamento de Dados: Software SPSS
Estatística Descritiva: Frequência, "Testes T", Testes de Correlação de Pearson e Análise Fatorial.	

Quadro 13 - Caracterização da Pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora (2011).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por finalidade apresentar os resultados da pesquisa, visando indicar os principais focos de necessidade de treinamento formal apontados por gerentes de restaurantes da cidade de João Pessoa, tomando como base o contexto de racionalização dos processos de trabalho (gestão da produção) ou desenvolvimento de pessoas.

Os resultados da pesquisa foram analisados, fundamentando-se nos dados captados por meio de pesquisa de campo e ancorando-se em base teórica. Caracterizaram-se inicialmente os participantes do estudo para, em seguida, delinear os objetivos - dos específicos ao geral.

Participaram da presente investigação 154 gerentes de restaurantes da orla de João Pessoa, incluindo as praias de Cabo Branco, Tambaú, Manaíra e Bessa. Além dessa informação, é demonstrado o perfil desses participantes na tabela a seguir, quanto às variáveis: localização do restaurante, faixa etária, gênero, estado civil, número de filhos e escolaridade.

Tabela 01 - Perfil dos participantes da pesquisa

Variável	Categoria	Frequência	%
Localização	CABO BRANCO	28	18,2
	TAMBAÚ	50	32,5
	MANAÍRA	50	32,5
	BESSA	26	16,9
Faixa Etária	BRANCO/NULO	01	0,6
	18 A 30 ANOS	57	37,0
	31 A 40 ANOS	48	31,2
	41 A 50 ANOS	30	19,5
	51 A 60 ANOS	14	9,1
	ACIMA DE 60 ANOS	04	2,6
Gênero	BRANCO/NULO	06	3,9
	FEMININO	41	26,6
	MASCULINO	107	69,5
Estado Civil	BRANCO/NULO	01	0,6
	CASADO	91	59,1
	SOLTEIRO	56	36,4
	OUTRO	06	3,9
Número de Filhos	BRANCO/NULO	03	1,9
	NENHUM	49	31,8
	UM	29	18,8
	DOIS	39	25,3
	TRÊS	25	16,2
	MAIS DE TRÊS	09	5,8

Variável	Categoria	Frequência	%
Escolaridade	BRANCO/NULO	01	0,6
	FUNDAMENTAL INCOMPLETO	10	6,5
	FUNDAMENTAL COMPLETO	12	7,8
	MÉDIO INCOMPLETO	09	5,8
	MÉDIO COMPLETO	60	39,0
	SUPERIOR INCOMPLETO	20	13,0
	SUPERIOR COMPLETO	40	26,0
	PÓS GRADUAÇÃO	02	1,3

Fonte: Pesquisa realizada (2011)

Analisando o total de respondentes, a maior parte (32,5%) trabalhava igualmente em restaurantes nas áreas de Tambaú e Manaíra, seguida pelas áreas do Cabo Branco (18,2%) e Bessa (16,9%). Esse fato talvez se deva ao grande número de restaurantes nessas duas primeiras áreas, por serem as duas praias de acesso mais fácil (por exemplo, considerando-se os transportes coletivos) e com maior número de hotéis e pousadas em relação às outras duas, dentro do município de João Pessoa. Outro fato que deve ser destacado e que pode justificar a impossibilidade de maior amostragem na localidade do Bessa foi a interdição de vários restaurantes nessa praia, justamente no período de aplicação dos questionários.

Com relação à variável faixa etária, excluindo-se as respostas “branco ou nulo”, a maioria dos participantes (37%) encontrava-se na faixa etária dos 18 aos 30 anos, seguida pela faixa dos 31 aos 40 (31,2%), sendo o menor percentual (2,6%) de faixa etária acima de 60 anos, o que pode indicar que esse mercado abrange pessoas mais jovens. Já em relação ao gênero, houve predominância do gênero masculino (69,5%), corroborando com Davel e Melo (2005) quando afirmam que a desigualdade de gênero está presente em todos os escalões do mercado de trabalho; e Flecha (2007) quando aponta que as mulheres se encontram numa posição menos favorável profissionalmente, visto que os cargos de chefia geralmente são preenchidos por homens.

A maioria dos respondentes (59,1%) afirmou ser casado, contudo, o maior percentual (31,8%) foi apontado com relação à ausência de filhos, seguido (25,3%) por aqueles que têm no máximo dois filhos.

No tocante ao nível de escolaridade, grande parte dos respondentes afirmou possuir ensino médio completo (39%), seguido por ensino superior completo (26%). Chama a atenção o fato de existirem respondentes com ensino fundamental

incompleto (6,5%) e ensino médio incompleto (5,8%); o que conduz à reflexão citada no presente estudo de que, apesar de a formação profissional requerida pelas novas formas de trabalho ter como um dos principais pressupostos uma educação básica de qualidade, esse fato ainda é ignorado no Brasil e apontado como entrave, durante a qualificação, pela maioria dos empregadores (MACHADO, 2011; PORTELLA, 2011).

Já em relação à caracterização dos restaurantes em que os participantes trabalhavam, buscaram-se os quesitos: porte da empresa - no qual maior parte dos respondentes (55,2%) afirmou trabalhar em Microempresa; e tipo de empresa - no qual a maioria (70,1%) afirmou trabalhar em um restaurante Matriz, como demonstra a tabela a seguir.

Tabela 02 - Perfil dos Restaurantes em que trabalhavam os participantes da pesquisa

Variável	Categoria	Frequência	%
Porte da Empresa	BRANCO/NULO	11	7,1
	MICROEMPRESA	85	55,2
	PEQUENO PORTE	45	29,2
	OUTRA	13	8,4
Tipo de empresa	MATRIZ	108	70,1
	FILIAL	18	11,7
	FRANQUIA	25	16,2
	OUTRO	03	1,9

Fonte: Pesquisa realizada (2011).

A próxima tabela abrange dados referentes ao tempo de trabalho no emprego atual, carga horária semanal, trabalho aos domingos, remuneração mensal, se ganha por produtividade e a avaliação dessa remuneração. Obteve-se o seguinte conjunto de informações: no que diz respeito ao tempo de trabalho na empresa, a maior parte dos respondentes (46,8%) trabalha no atual restaurante por um período compreendido entre um e menos de cinco anos; seguido por um percentual (22,7%) que afirmou trabalhar pelo período de cinco anos a menos de dez anos. Esse fato talvez esteja relacionado à variável idade, já que a maioria dos gerentes está na faixa entre 18 e 40 anos. Isso pode ser considerado fator positivo, quando se contempla a afirmação de que novos gerentes possuem mais

responsabilidade com relação aos novos deveres, obrigações, interdependência com sua equipe (HILL, 1999).

Com relação à carga horária semanal, a maioria dos gerentes (48,1%) afirmou trabalhar entre 41 e 50 horas semanais; fato curioso é que, mesmo em menor percentual (24,7%), alguns respondentes afirmaram trabalhar mais de 50 horas semanais. Além disso, grande percentual dos respondentes (72,1%) afirmou trabalhar todos os domingos, seguido por aqueles que trabalham domingos alternados (18,8%); o que indica a dedicação requerida pela atividade gerencial e a abdicção de momentos de lazer com a família, corroborando com o que aponta Silva (2009).

Apesar da grande carga horária semanal, mais da metade (56,5%) dos gerentes participantes ganha entre um e três salários, seguidos por aqueles que ganham entre três e menos de cinco salários (29,9%). Para maior parte dos respondentes (53,9%), essa renda é complementada com um ganho por produtividade. Mesmo diante dessa renda, os gerentes consideram em sua maioria (40,9%) que o salário é regular, na média do mercado; seguidos por aqueles que consideram a remuneração como boa (38,3%).

Tabela 03 - Dados referentes ao Tempo na Empresa, Carga Horária Semanal, Trabalho aos Domingos e Remuneração Mensal

Variável	Categoria	Freq.	%
Tempo na Empresa Atual	MENOS DE UM ANO	22	14,3
	DE UM ANO A MENOS DE CINCO	72	46,8
	DE CINCO ANOS A MENOS DE 10	35	22,7
	10 ANOS E MAIS	25	16,2
Carga Horária Semanal	BRANCO/NULO	1	0,6
	ATÉ 40 HORAS SEMANAIS	41	26,6
	ENTRE 41 E 50 HORAS SEMANAIS	74	48,1
	MAIS DE 50 HORAS SEMANAIS	38	24,7
Trabalho aos Domingos	BRANCO/NULO	3	1,9
	NÃO	9	5,8
	SIM, SEMANALMENTE	111	72,1
	SIM, QUINZENALMENTE	29	18,8
	SÓ QUANDO SOLICITADO	02	1,3
Remuneração Mensal	BRANCO/NULO	04	2,6
	ENTRE 01 E 03 SALÁRIOS	87	56,5
	MAIS DE 03/MENOS DE 05 SALÁRIOS	46	29,9
	05 SALÁRIOS E MAIS	17	11

Variável	Categoria	Freq.	%
Ganho por produtividade	BRANCO/NULO	5	3,2
	RECEBE POR PRODUTIVIDADE	83	53,9
	NÃO RECEBE POR PRODUTIVIDADE	66	42,9
Avaliação da Remuneração	BRANCO/NULO	7	4,5
	INSUFICIENTE	15	9,7
	REGULAR MÉDIA DO MERCADO	63	40,9
	BOA	59	38,3
	EXCELENTE	10	6,5

Fonte: Pesquisa realizada (2011).

Com o intuito de complementar um dos objetivos específicos do presente trabalho, que buscava avaliar se havia ocorrência de treinamento em algum dos focos estudados, a próxima tabela retrata quem financiou esses treinamentos gerenciais, quando da sua ocorrência.

Tabela 04 - Dados referentes ao Financiamento do Treinamento

Variável	Categoria	Freq.	%
Financiamento dos Treinamentos	BRANCO/NULO	42	27,3
	EXCLUSIVAMENTE POR VOCÊ	29	18,8
	EXCLUSIVAMENTE PELA EMPRESA	48	31,2
	POR AMBOS, MAS VOCÊ FINANCIOU MAIOR PARTE	11	7,1
	POR AMBOS, MAS A EMPRESA FINANCIOU MAIOR PARTE	24	15,6

Fonte: Pesquisa realizada (2011).

Acerca desses dados, constata-se que, para a maioria dos respondentes (31,2%), a participação em treinamentos foi financiada exclusivamente pela empresa em que trabalham; seguido por pessoas que financiaram sozinhas seus próprios treinamentos (18,8%). Aliando este resultado - que aponta as empresas como financiadoras exclusivas dos treinamentos - ao das empresas como maiores financiadoras, no caso do financiamento compartilhado (15,6%), percebe-se uma mudança positiva no quadro desse emprego na região; o que pode demonstrar um princípio de interesse por parte dos empresários, corroborando com o que foi descrito por Alves (2011).

Após a breve exposição do perfil dos pesquisados, buscou-se demonstrar a seguir o cumprimento do objetivo geral desta investigação, identificando os principais focos de necessidade de treinamento formal apontados por gerentes de restaurantes da cidade de João Pessoa, tomando como base o contexto de

racionalização dos processos de trabalho (gestão da produção) ou desenvolvimento de pessoas.

4.1 ATIVIDADES GERENCIAIS, GRAU DE DIFICULDADE EM REALIZÁ-LAS E FOCOS DE NECESSIDADE DE TREINAMENTO FORMAL APONTADOS

O questionário aplicado dispunha de trinta e duas atividades gerenciais, contidas, tanto no foco de gestão da produção, quanto no foco desenvolvimento de pessoas, no qual o respondente poderia marcar uma ou mais ações, bem como poderia apontar mais alguma outra atividade desempenhada por ele e não descrita na lista.

A questão XI será desmembrada, e sua análise será apresentada a seguir, em relação aos três itens que se propôs investigar: quais das atividades apontadas pela literatura utilizada eram desempenhadas pelos gerentes; o grau de dificuldade para desenvolvê-las; e a participação ou necessidade de participar de treinamentos, ou seja, os focos de necessidade propriamente ditos apontados pelos respondentes.

4.1.1 Identificação das atividades realizadas pelos gerentes investigados

Houve um percentual bem distribuído entre as alternativas propostas, corroborando as teorias estudadas e apresentadas no presente trabalho acerca do grande leque de atividades ou funções gerenciais, a exemplo de Mintzberg (1990).

Os três maiores percentuais apontam para duas atividades pertencentes ao foco de Gestão da Produção: Delegar responsabilidade considerável para agilizar o processo de tomada de decisão e Envolver todo o pessoal de operação em pequenas manutenções ou reparos, com 96,1% cada uma; e para cinco atividades pertencentes ao foco de Desenvolvimento de Pessoas: Selecionar Pessoal e Avaliar desempenho de Funcionário, com 95,5% cada uma; Alocar o pessoal de operação em equipes (...) e Buscar mudanças contínuas para melhorar a qualidade, com 96,1% cada; além de Buscar a participação de todos, com 97,4%.

Já em relação aos três percentuais menos apontados, encontram-se, além do item *Outras* (14,3%) - que dizia respeito ao apontamento de atividades diferentes das que estavam listadas (por exemplo, conter gastos; lidar com intrigas; lidar com fornecedores; analisar os concorrentes; lidar com altas taxas tributárias; operar

caixas; preparar pratos) -, uma atividade pertencente ao foco de Gestão da Produção - Desobrigar-se de certos processos e subprocessos de fabricação, deixando-os para outras companhias, com 76,6% - e outra pertencente ao de Desenvolvimento de Pessoas - Analisar cargos, com 89%. Essas informações podem ser visualizadas na próxima tabela.

Tabela 05 - Frequência de Atividades diárias apontadas pelos gerentes pesquisados

Atividades Gerenciais	Frequ.	%
33. Outro. Favor especificar:	22	14,3
4. Desobrigar-se de certos processos e subprocessos de fabricação, deixando-os para outras companhias	118	76,6
25. Analisar cargos	137	89,0
11. Criar condições para fabricação de uma unidade integral	139	90,3
9. Otimizar a integração de tecnologias e a comunicação entre sistemas	140	90,9
29. Controlar	140	90,9
32. Negociar	140	90,9
7. Projetar e produzir simultaneamente produtos	141	91,6
2. Eliminar Procedimentos Desnecessários	142	92,2
3. Realizar alianças estratégicas com fornecedores e clientes	142	92,2
10. Organizar o chão de fábrica	142	92,2
12. Ajustar a produção em resposta direta às demandas de clientes externos ou internos	142	92,2
13. Oferecer uma variedade de oportunidades a todos os trabalhadores de produzir conhecimento, aplicá-lo na realidade organizacional e difundi-lo entre seus pares	142	92,2
23. Recrutar	142	92,2
27. Treinar	142	92,2
30. Empreender	143	92,9
19. Dirigir	144	93,5
22. Comunicar/Informar/Disseminar	144	93,5
31. Motivar	144	93,5
1. Racionalizar Processos de Produção	145	94,2
20. Gerenciar Estoques	145	94,2
21. Planejar	145	94,2
28. Liderar	145	94,2
8. Conectar equipamentos computadorizados	146	94,8
17. Administrar Recursos	146	94,8
18. Decidir	146	94,8
24. Selecionar Pessoal	147	95,5
26. Avaliar desempenho dos funcionários	147	95,5
5. Delegar responsabilidade considerável para agilizar o processo de tomada de decisão	148	96,1
6. Envolver todo o pessoal de operação em pequenas manutenções ou reparos	148	96,1
14. Alocar o pessoal de operação em equipes, de modo que possa ser garantido o trabalho colaborativo e complementar	148	96,1
15. Buscar Mudanças contínuas para melhorar a qualidade	148	96,1
16. Buscar a participação de todos	150	97,4

Fonte: Pesquisa realizada (2011).

Assim, corroborando os resultados da pesquisa desenvolvida por Gondim et al. (2006), constatou-se dentre as atividades diárias indicadas pelos gerentes pesquisados, que eles realizam mais práticas relacionadas ao desenvolvimento de pessoas (27,9%), em detrimento do conjunto de práticas relacionadas à gestão de produção (14,9%) ou racionalização dos processos de trabalho:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Desenvolvimento	43	27,9	65,2	65,2
	Produção	23	14,9	34,8	100,0
	Total	66	42,9	100,0	
Missing	System	88	57,1		
Total		154	100,0		

Quadro 14 - Predominância dos Focos de Atividade Gerencial

Fonte: Pesquisa realizada (2011).

4.1.2 Identificação do nível de dificuldade durante a realização das atividades gerenciais

Anteriormente à identificação do nível de dificuldade apontado pelos gerentes durante a realização de suas atividades, os dados foram submetidos a uma análise de *Componentes Principais (PC)*, a fim de verificar a estrutura fatorial da escala. Neste sentido, além dos critérios de Kaiser (valor próprio igual ou superior a 1) e Cattell (distribuição gráfica dos valores próprios), realizou-se ainda uma análise paralela para definir o número de componentes a extrair. Depois de determinada a dimensionalidade da escala, calculou-se o Alfa de Cronbach (α) para o componente resultante, checando sua consistência interna.

A partir do *KMO* (0,94) e do *Teste de Esfericidade de Bartlett* [χ^2 (496) = 4009,82, $p < 0,001$] pôde-se checar a fatorabilidade da matriz de correlações, o que comprovou a pertinência de se realizar uma análise fatorial (ver TABACHNICK; FIDEL, 2001). Deste modo, foi efetuada uma análise de Componentes Principais (PC) sem fixar o número de componentes a extrair ou o tipo de rotação. O critério de Kaiser aponta para uma solução de com quatro fatores ou componentes com valores próprios superiores a 1, que explicam conjuntamente 65,14% da variância. Contudo, o critério de Catell não demonstra claramente a presença desses quatros fatores como pode ser observado na figura 3 a seguir.

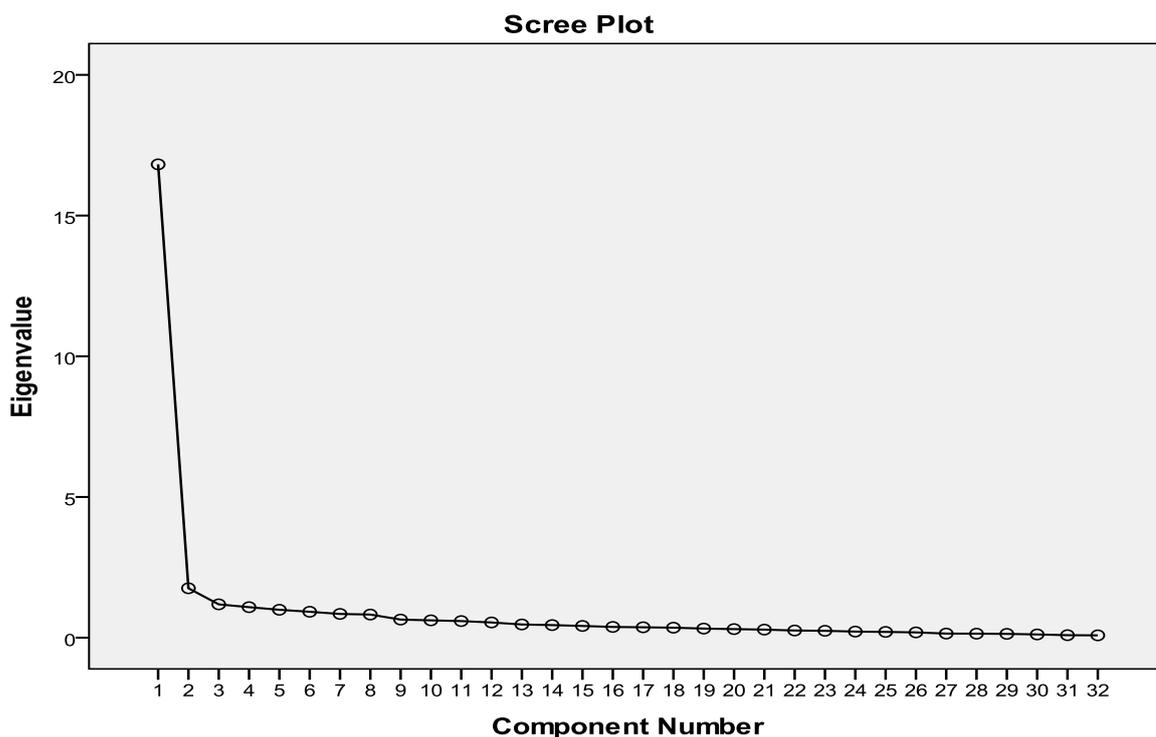


Figura 3. Distribuição gráfica dos valores próprios

Fonte: Pesquisa Realizada (2011).

Por meio da análise da distribuição gráfica dos valores próprios, comumente conhecida como critério de Cattell, pode-se observar apenas a pertinência de um fator que se destaca claramente dos demais. Não obstante, a fim de dirimir dúvidas levantadas pelos dois critérios de seleção de fatores mencionados anteriormente, decidiu-se realizar uma análise paralela (critério de Horn), técnica muito mais confiável para definição do número de fatores (HAYTON; ALLEN; SCARPELLO; 2004), admitindo-se os parâmetros do banco de dados (154 participantes e 32 itens) e efetuando 1000 simulações. Os resultados desta análise podem ser observados na tabela 6 a seguir.

Tabela 06. Valores próprios produzidos pela análise paralela em comparação com os valores próprios observados empiricamente

Número de componente	Valores Próprios		
	Observado	Média	Percentil 95%
1	16,82	1,97	2,11
2	1,76	1,83	1,93
3	1,18	1,73	1,81
4	1,08	1,64	1,72
5	0,99	1,56	1,63
6	0,92	1,49	1,55
7	0,84	1,42	1,48
8	0,82	1,36	1,42
9	0,64	1,30	1,36
10	0,62	1,25	1,30

Fonte: Pesquisa Realizada (2011).

A partir da tabela 6, pode-se observar que apenas o primeiro valor próprio observado empiricamente é superior aquele gerado aleatoriamente. Portanto, de acordo com este resultado, parece mais justificável fixar a extração de um único componente para a *Escala de dificuldade das atividades gerenciais*. Deste modo, decidiu-se realizar uma nova análise de Componentes Principais, fixando a extração de um fator. Os resultados desta análise são mostrados na tabela 7.

Tabela 07. Estrutura Fatorial da *Escala de dificuldade das Atividades Gerenciais*

ITENS	Cargas fatoriais	Correlação item-total
19. Dirigir	0,87	0,75
18. Decidir	0,84	0,70
26. Avaliar desempenho dos funcionários	0,83	0,69
21. Planejar	0,83	0,68
15. Buscar mudanças contínuas para melhorar a qualidade	0,81	0,66
29. Controlar	0,80	0,65
27. Treinar	0,80	0,64
30. Empreender	0,80	0,64
28. Liderar	0,80	0,64
16. Buscar a participação de todos	0,80	0,64

ITENS	Cargas fatoriais	Correlação item-total
20. Gerenciar estoques	0,79	0,63
17. Administrar recursos	0,79	0,62
14. Alocar o pessoal de operação em equipes	0,78	0,61
31. Motivar	0,77	0,59
22. Comunicar/Informar	0,77	0,59
8. Conectar equipamentos computadorizados	0,76	0,58
32. Negociar	0,75	0,56
9. Otimizar a integração de tecnologias	0,72	0,52
6. Envolver todo o pessoal de operação	0,72	0,52
24. Selecionar pessoal	0,72	0,52
25. Analisar cargos	0,69	0,48
5. Delegar responsabilidade considerável	0,68	0,47
12. Ajustar a produção em resposta às demandas	0,68	0,46
23. Recrutar	0,67	0,45
13. Oferecer uma variedade e oportunidades	0,66	0,43
10. Organizar o chão de fábrica	0,63	0,39
1. Racionalizar processos de produção	0,60	0,36
2. Eliminar procedimentos desnecessários	0,60	0,36
11. Criar condições para fabricação de uma unidade integral	0,56	0,32
3. Realizar alianças estratégicas	0,55	0,31
7. Projetar e produzir produtos	0,53	0,28
4. Desobrigar-se de certos processos de fabricação*	0,26	0,07
Número de itens	31	
Valor próprio	16,75	
% de variância explicada	54,04	
Alfa de Cronbach	0,97	

Nota: * item eliminado.

Fonte: Pesquisa Realizada (2011).

Como se pode observar a partir da tabela 7, todos os itens da *Escala de dificuldade das atividades gerenciais* apresentaram cargas fatoriais altas, variando de 0,53 (item 7) a 0,87 (item 19), exceto o item 4 que obteve carga fatorial menor do que 0,30, sendo esta condição mínima para aceitar um item como pertencente a um fator. Neste sentido, decidiu-se por excluir o item 4, o que faz sentido já que o mesmo se trata do processo de terceirização. A estrutura unifatorial resultante com 31 itens obteve valor próprio de 16,75 que explica 54,04% da variância total. Em

seguida, realizou-se uma análise de consistência interna (Alfa de Cronbach), a qual demonstrou o alto índice de confiabilidade deste fator (0,97).

Em síntese, pode-se dizer que foram reunidas evidências de validade e precisão da *Escala de dificuldade das atividades gerenciais*, que mede um único fator, no qual todos os 31 itens selecionados apresentam alta relação com este fator, indicando a pertinência de cada um deles no instrumento proposto por esta dissertação. Em termos de estudos futuros, pode-se pensar em uma versão abreviada desta escala, selecionando-se os itens com melhores cargas fatoriais.

Após a verificação da precisão da escala, analisou-se o grau de dificuldade em realizar as tarefas gerenciais, obtendo-se para a alternativa *nenhuma dificuldade* percentuais maiores que 50% nas seguintes atividades:

- Avaliar desempenho dos funcionários (26), com 56,5%; e Liderar (28), com 53,2%, no Foco Desenvolvimento de Pessoas; e
- Decidir (18), com 55,2%; Conectar equipamentos computadorizados (08), com 53,9%; Planejar (21), com 52,6%; e Gerenciar Estoques (20), com 51,9%, no Foco de Gestão da Produção.

As atividades com maiores percentuais (maiores que 5%) para a alternativa *total dificuldade* foram:

- Buscar a participação de todos (16), com 7,8% e Alocar o pessoal de operação em equipes... (14), com 6,5%, no Foco Desenvolvimento de Pessoas; e
- Conectar equipamentos computadorizados (08), com 9,7%; Otimizar a integração de tecnologias e a comunicação entre sistemas (09), com 7,8%; Envolver todo o pessoal de operação em pequenas manutenções ou reparos (06) e Decidir (18), com 6,5% cada alternativa, e Outra (33), com 6%, no Foco de Gestão da Produção:

Atividades Gerenciais	Alternativas	Freq.	%
1.Racionalizar Processos de Produção	nenhuma dificuldade	59	38,3
	pouca dificuldade	35	22,7
	razoável dificuldade	41	26,6
	muita dificuldade	9	5,8
	total dificuldade	3	1,9
2.Eliminar Procedimentos Desnecessários	nenhuma dificuldade	59	38,3
	pouca dificuldade	32	20,8
	razoável dificuldade	38	24,7
	muita dificuldade	15	9,7
	total dificuldade	0	0
3.Realizar alianças estratégicas com fornecedores e clientes	nenhuma dificuldade	71	46,1
	pouca dificuldade	28	18,2

	razoável dificuldade	28	18,2
	muita dificuldade	14	9,1
	total dificuldade	4	2,6
Atividades Gerenciais	Alternativas	Freq.	%
4.Desobrigar-se de certos processos e subprocessos de fabricação, deixando-os para outras companhias	nenhuma dificuldade	73	47,4
	pouca dificuldade	28	18,2
	razoável dificuldade	15	9,7
	muita dificuldade	6	3,9
	total dificuldade	2	1,3
5.Delegar responsabilidade considerável para agilizar o processo de tomada de decisão	nenhuma dificuldade	69	44,8
	pouca dificuldade	33	21,4
	razoável dificuldade	26	16,9
	muita dificuldade	16	10,4
	total dificuldade	6	3,9
6.Envolver todo o pessoal de operação em pequenas manutenções ou reparos	nenhuma dificuldade	74	48,1
	pouca dificuldade	16	10,4
	razoável dificuldade	26	16,9
	muita dificuldade	19	12,3
	total dificuldade	10	6,5
7.Projetar e produzir simultaneamente produtos	nenhuma dificuldade	72	46,8
	pouca dificuldade	23	14,9
	razoável dificuldade	26	16,9
	muita dificuldade	17	11,0
	total dificuldade	5	3,2
8.Conectar equipamentos computadorizados	nenhuma dificuldade	83	53,9
	pouca dificuldade	19	12,3
	razoável dificuldade	22	14,3
	muita dificuldade	9	5,8
	total dificuldade	15	9,7
9.Otimizar a integração de tecnologias e a comunicação entre sistemas	nenhuma dificuldade	68	44,2
	pouca dificuldade	27	17,5
	razoável dificuldade	27	17,5
	muita dificuldade	8	5,2
	total dificuldade	12	7,8
10.Organizar o chão de fábrica	nenhuma dificuldade	69	44,8
	pouca dificuldade	29	18,8
	razoável dificuldade	27	17,5
	muita dificuldade	12	7,8
	total dificuldade	6	3,9
11. Criar condições para fabricação de uma unidade integral	nenhuma dificuldade	76	49,4
	pouca dificuldade	27	17,5
	razoável dificuldade	22	14,3
	muita dificuldade	12	7,8
	total dificuldade	7	4,5
12. Ajustar a produção em resposta direta às demandas de clientes externos ou internos	nenhuma dificuldade	63	40,9
	pouca dificuldade	35	22,7
	razoável dificuldade	28	18,2
	muita dificuldade	16	10,4
	total dificuldade	5	3,2
13. Oferecer uma variedade de oportunidades a todos os trabalhadores de produzir conhecimento, aplicá-lo na realidade organizacional e difundi-lo entre	nenhuma dificuldade	55	35,7
	pouca dificuldade	31	20,1
	razoável dificuldade	40	26,0
	muita dificuldade	17	11,0

seus pares	total dificuldade	4	2,6
Atividades Gerenciais	Alternativas	Freq.	%
14. Alocar o pessoal de operação em equipes, de modo que possa ser garantido o trabalho colaborativo e complementar	nenhuma dificuldade	66	42,9
	pouca dificuldade	30	19,5
	razoável dificuldade	26	16,9
	muita dificuldade	19	12,3
	total dificuldade	10	6,5
15. Buscar Mudanças contínuas para melhorar a qualidade	nenhuma dificuldade	68	44,2
	pouca dificuldade	30	19,5
	razoável dificuldade	23	14,9
	muita dificuldade	21	13,6
	total dificuldade	6	3,9
16. Buscar a participação de todos	nenhuma dificuldade	68	44,2
	pouca dificuldade	24	15,6
	razoável dificuldade	27	17,5
	muita dificuldade	19	12,3
	total dificuldade	12	7,8
17. Administrar Recursos	nenhuma dificuldade	65	42,2
	pouca dificuldade	33	21,4
	razoável dificuldade	28	18,2
	muita dificuldade	15	9,7
	total dificuldade	8	5,2
18. Decidir	nenhuma dificuldade	85	55,2
	pouca dificuldade	21	13,6
	razoável dificuldade	20	13,0
	muita dificuldade	13	8,4
	total dificuldade	10	6,5
19. Dirigir	nenhuma dificuldade	67	43,5
	pouca dificuldade	33	21,4
	razoável dificuldade	28	18,2
	muita dificuldade	14	9,1
	total dificuldade	6	3,9
20. Gerenciar Estoques	nenhuma dificuldade	80	51,9
	pouca dificuldade	23	14,9
	razoável dificuldade	16	10,4
	muita dificuldade	20	13,0
	total dificuldade	9	5,8
21. Planejar	nenhuma dificuldade	81	52,6
	pouca dificuldade	25	16,2
	razoável dificuldade	25	16,2
	muita dificuldade	8	5,2
	total dificuldade	9	5,8
22. Comunicar/Informar/Disseminar	nenhuma dificuldade	66	42,9
	pouca dificuldade	32	20,8
	razoável dificuldade	30	19,5
	muita dificuldade	12	7,8
	total dificuldade	6	3,9
23. Recrutar	nenhuma dificuldade	71	46,1
	pouca dificuldade	24	15,6
	razoável dificuldade	26	16,9
	muita dificuldade	19	12,3
	total dificuldade	7	4,5
24. Selecionar Pessoal	nenhuma dificuldade	72	46,8

	pouca dificuldade	29	18,8
	razoável dificuldade	18	11,7
	muita dificuldade	23	14,9
	total dificuldade	7	4,5
Atividades Gerenciais	Alternativas	Freq.	%
25. Analisar cargos	nenhuma dificuldade	64	41,6
	pouca dificuldade	32	20,8
	razoável dificuldade	28	18,2
	muita dificuldade	12	7,8
	total dificuldade	3	1,9
26. Avaliar desempenho dos funcionários	nenhuma dificuldade	87	56,5
	pouca dificuldade	20	13,0
	razoável dificuldade	21	13,6
	muita dificuldade	12	7,8
	total dificuldade	8	5,2
27. Treinar	nenhuma dificuldade	76	49,4
	pouca dificuldade	27	17,5
	razoável dificuldade	27	17,5
	muita dificuldade	9	5,8
	total dificuldade	6	3,9
28. Liderar	nenhuma dificuldade	82	53,2
	pouca dificuldade	24	15,6
	razoável dificuldade	23	14,9
	muita dificuldade	8	5,2
	total dificuldade	9	5,8
29. Controlar	nenhuma dificuldade	70	45,5
	pouca dificuldade	26	16,9
	razoável dificuldade	25	16,2
	muita dificuldade	15	9,7
	total dificuldade	8	5,2
30. Empreender	nenhuma dificuldade	67	43,5
	pouca dificuldade	34	22,1
	razoável dificuldade	28	18,2
	muita dificuldade	8	5,2
	total dificuldade	7	4,5
31. Motivar	nenhuma dificuldade	70	45,5
	pouca dificuldade	21	13,6
	razoável dificuldade	28	18,2
	muita dificuldade	17	11,0
	total dificuldade	6	3,9
32. Negociar	nenhuma dificuldade	68	44,2
	pouca dificuldade	36	23,4
	razoável dificuldade	22	14,3
	muita dificuldade	7	4,5
	total dificuldade	9	5,8
33. Outra	nenhuma dificuldade	12	7,8
	pouca dificuldade	3	1,9
	razoável dificuldade	3	1,9
	muita dificuldade	1	,6
	total dificuldade	1	,6

Quadro 15 - Nível de dificuldade em realizar as atividades diárias apontadas pelos gerentes pesquisados

Fonte: Pesquisa realizada (2011).

Apesar de a diferença entre os percentuais dos dois focos ter sido pequena, o maior percentual refere-se ao foco de desenvolvimento de pessoas (48,7%), como demonstrado a seguir, corroborando estudos, a exemplo de Moscovici (2009).

	Frequenc	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Desenvolvimento	75	48,7	54,0	54,0
Produção	64	41,6	46,0	100,0
Total	139	90,3	100,0	
Missing System	15	9,7		
Total	154	100,0		

Quadro 16 - Foco predominante relativo ao grau de dificuldade na realização das atividades gerenciais.

Fonte: Pesquisa realizada (2011).

4.1.3 Focos de necessidade de treinamento formal apontados

Este subitem corresponde à identificação dos principais focos de necessidade de treinamento formal apontados pelos gerentes de restaurantes, tomando por base o contexto de racionalização dos processos de trabalho (gestão da produção) ou desenvolvimento de pessoas. A seguir são demonstradas as frequências de respostas.

Atividades Gerenciais	Alternativas	Freq.	%
1.Racionalizar Processos de Produção	sim, participei de treinamento	78	50,6
	não participei de treinamento	32	20,8
	não participei de treinamento, mas gostaria	38	24,7
2.Eliminar Procedimentos Desnecessários	sim, participei de treinamento	61	39,6
	não participei de treinamento	47	30,5
	não participei de treinamento, mas gostaria	35	22,7
3.Realizar alianças estratégicas com fornecedores e clientes	sim, participei de treinamento	67	43,5
	não participei de treinamento	46	29,9
	não participei de treinamento, mas gostaria	32	20,8

Atividades Gerenciais	Alternativas	Freq.	%
4.Desobrigar-se de certos processos e subprocessos de fabricação, deixando-os para outras companhias	sim, participei de treinamento	35	22,7
	não participei de treinamento	67	43,5
	não participei de treinamento, mas gostaria	25	16,2
5.Delegar responsabilidade considerável para agilizar o processo de tomada de decisão	sim, participei de treinamento	68	44,2
	não participei de treinamento	43	27,9
	não participei de treinamento, mas gostaria	34	22,1
6.Envolver todo o pessoal de operação em pequenas manutenções ou reparos	sim, participei de treinamento	63	40,9
	não participei de treinamento	49	31,8
	não participei de treinamento, mas gostaria	30	19,5
7.Projetar e produzir simultaneamente produtos	sim, participei de treinamento	56	36,4
	não participei de treinamento	42	27,3
	não participei de treinamento, mas gostaria	41	26,6
8.Conectar equipamentos computadorizados	sim, participei de treinamento	59	38,3
	não participei de treinamento	54	35,1
	não participei de treinamento, mas gostaria	33	21,4
9.Otimizar a integração de tecnologias e a comunicação entre sistemas	sim, participei de treinamento	59	38,3
	não participei de treinamento	52	33,8
	não participei de treinamento, mas gostaria	31	20,1
10.Organizar o chão de fábrica	sim, participei de treinamento	54	35,1
	não participei de treinamento	49	31,8
	não participei de treinamento, mas gostaria	38	24,7
11.Criar condições para fabricação de uma unidade integral	sim, participei de treinamento	67	43,5
	não participei de treinamento	38	24,7
	não participei de treinamento, mas gostaria	37	24,0
12.Ajustar a produção em resposta direta às demandas de clientes externos ou internos	sim, participei de treinamento	68	44,2
	não participei de treinamento	42	27,3
	não participei de treinamento, mas gostaria	34	22,1
13.Oferecer uma variedade de oportunidades a todos os trabalhadores de produzir conhecimento, aplicá-lo na realidade organizacional e difundi-lo entre seus pares	sim, participei de treinamento	61	39,6
	não participei de treinamento	39	25,3
	não participei de treinamento, mas gostaria	43	27,9
14.Alocar o pessoal de operação em equipes, de modo que possa ser	sim, participei de treinamento	77	50,0

garantido o trabalho colaborativo e complementar	não participei de treinamento	38	24,7
	não participei de treinamento, mas gostaria	32	20,8
Atividades Gerenciais	Alternativas	Freq.	%
15.Buscar Mudanças contínuas para melhorar a qualidade	sim, participei de treinamento	73	47,4
	não participei de treinamento	33	21,4
	não participei de treinamento, mas gostaria	41	26,6
16.Buscar a participação de todos	sim, participei de treinamento	76	49,4
	não participei de treinamento	38	24,7
	não participei de treinamento, mas gostaria	31	20,1
17. Administrar Recursos	sim, participei de treinamento	75	48,7
	não participei de treinamento	36	23,4
	não participei de treinamento, mas gostaria	30	19,5
18.Decidir	sim, participei de treinamento	81	52,6
	não participei de treinamento	29	18,8
	não participei de treinamento, mas gostaria	35	22,7
19.Dirigir	sim, participei de treinamento	72	46,8
	não participei de treinamento	33	21,4
	não participei de treinamento, mas gostaria	36	23,4
20.Gerenciar Estoques	sim, participei de treinamento	70	45,5
	não participei de treinamento	39	25,3
	não participei de treinamento, mas gostaria	34	22,1
21.Planejar	sim, participei de treinamento	71	46,1
	não participei de treinamento	38	24,7
	não participei de treinamento, mas gostaria	34	22,1
22.Comunicar/Informar/Disseminar	sim, participei de treinamento	68	44,2
	não participei de treinamento	36	23,4
	não participei de treinamento, mas gostaria	35	22,7
23.Recrutar	sim, participei de treinamento	60	39,0
	não participei de treinamento	41	26,6
	não participei de treinamento, mas gostaria	37	24,0
24.Selecionar Pessoal	sim, participei de treinamento	73	47,4
	não participei de treinamento	33	21,4
	não participei de treinamento, mas gostaria	30	19,5

Atividades Gerenciais	Alternativas	Freq.	%
25. Analisar cargos	sim, participei de treinamento	56	36,4
	não participei de treinamento	43	27,9
	não participei de treinamento, mas gostaria	38	24,7
26. Avaliar desempenho dos funcionários	sim, participei de treinamento	72	46,8
	não participei de treinamento	39	25,3
	não participei de treinamento, mas gostaria	32	20,8
27. Treinar	sim, participei de treinamento	82	53,2
	não participei de treinamento	26	16,9
	não participei de treinamento, mas gostaria	32	20,8
28. Liderar	sim, participei de treinamento	88	57,1
	não participei de treinamento	32	20,8
	não participei de treinamento, mas gostaria	25	16,2
29. Controlar	sim, participei de treinamento	69	44,8
	não participei de treinamento	37	24,0
	não participei de treinamento, mas gostaria	35	22,7
30. Empreender	sim, participei de treinamento	75	48,7
	não participei de treinamento	32	20,8
	não participei de treinamento, mas gostaria	33	21,4
31. Motivar	sim, participei de treinamento	77	50,0
	não participei de treinamento	16	10,4
	não participei de treinamento, mas gostaria	40	26,0
32. Negociar	sim, participei de treinamento	61	39,6
	não participei de treinamento	42	27,3
	não participei de treinamento, mas gostaria	38	24,7
33. Outros	sim, participei de treinamento	11	7,1
	não participei de treinamento	14	9,1
	não participei de treinamento, mas gostaria	10	6,5

Quadro 17 - Focos de necessidade de treinamento formal apontados pelos gerentes

Fonte: Pesquisa realizada (2011).

Surpreendentemente verificou-se que, excetuando-se a alternativa 04 (Desobrigar-se de certos processos e subprocessos de fabricação, deixando-os para

outras companhias – terceirização) e a 33 (Outras atividades apontadas), para as quais os maiores percentuais (43,5% e 9,1%, respectivamente) dizem respeito a não ter participado de treinamento, para todas as outras atividades a maioria dos respondentes (50,6%) afirmou já haver participado de treinamentos em alguma das atividades que desenvolvem e, talvez devido a esse resultado, observou-se um baixo percentual indicado pelos respondentes acerca do desejo em participar de treinamentos (apenas 24,7%).

	Frequência	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid branco ou nulo	6	3,9	3,9	3,9
sim, participei de treinamento	78	50,6	50,6	54,5
não participei de treinamento	32	20,8	20,8	75,3
não participei de treinamento, mas gostaria	38	24,7	24,7	100,0
Total	154	100,0	100,0	

Quadro 18 - Necessidade de participação de treinamento para realização das atividades gerenciais

Fonte: Pesquisa realizada (2011).

Acerca dessa participação, os maiores percentuais (igual ou maior que 50%) apontados dizem respeito às alternativas:

- Liderar (28), com 57,1%; Treinar (27), com 53,2%; Alocar o pessoal de operação em equipes de modo que possa ser garantido o trabalho colaborativo e complementar (14) e Motivar (31), com 50% cada alternativa, no Foco Desenvolvimento de Pessoas; e
- Decidir (18), com 52,6%; e Racionalizar Processos de Produção (01), com 50,6%; no Foco de Gestão da Produção.

Já com relação aos focos de necessidade de treinamento formal apontados, foram consideradas as frequências isoladas das atividades apontadas: primeiramente, as dos quatro maiores percentuais **distintos** (07, 13, 15 e 31), distinguindo-se só um deles que não fazia parte do foco de Desenvolvimento de Pessoas (alternativa 07). Posteriormente, observaram-se os cinco maiores percentuais – percebe-se que essas alternativas estão bem divididas entre os dois focos existentes, já que metade diz respeito à Gestão da Produção (**07**, apontada por 26,6% dos respondentes; e **01, 10 e 32**, apontada por 24,7% dos respondentes,

cada uma; e **11**, apontada por 24,0% dos respondentes); e outra metade, ao Desenvolvimento de Pessoas (**13**, apontada por 27,9% dos respondentes; **15** e **31**, apontadas por 26,0% dos respondentes cada; **25**, apontada por 24,7% dos respondentes; e **23**, apontada por 24,0% dos respondentes).

Através dos resultados obtidos com os primeiros cálculos, a média do foco Gestão da Produção foi maior do que a do Desenvolvimento de Pessoas, como demonstrado a seguir:

Inclinação		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PT_Nec_tre_Pr	Desenvolvimen	43	,2302	,29442	,04490
	Produção	23	,3391	,34934	,07284
PT_Nec_tre_Ds	Desenvolvimen	43	,2636	,32981	,05030
	Produção	23	,2754	,32706	,06820

Quadro 19 - Médias apontadas para necessidade de Treinamento

Fonte: Pesquisa realizada (2011).

Contudo, para averiguação deste resultado, foi realizado um *Teste-T* para “Amostras Independentes” (*Independent Samples Test*), o qual confirmou que esta diferença entre médias não é significativa, ou seja, não existe diferença significativa entre as pontuações para necessidade de treinamento em produção [$t(64, 39) = -1,341, p > 0,05$] e para necessidade de treinamento em desenvolvimento [$t(64, 45) = -0,139, p > 0,05$]:

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
PT_Nec_tre_Pro	Equal variances assumed	2,474	,121	-1,341	64	,185	-,10890	,08121	-,27114	,05335
	Equal variances not assumed			-1,273	38,948	,211	-,10890	,08557	-,28198	,06419
PT_Nec_tre_Des	Equal variances assumed	,092	,763	-,139	64	,890	-,01180	,08496	-,18151	,15792
	Equal variances not assumed			-,139	45,405	,890	-,01180	,08474	-,18242	,15883

Quadro 20 - Verificação de Relação entre Focos de Atividade Gerencial e Áreas de Indicação para Treinamentos (Independent Samples Test)

Fonte: Pesquisa realizada (2011).

Ainda foi realizado um segundo “*Teste-T para Amostras Pareadas*” (*Paired Samples Test*), com intuito de investigar se havia dependência entre o foco de treinamento gerencial apontado como mais necessário e o grupo ao qual o gerente pertencia (se ao grupo que realiza mais atividades pertencentes ao foco de gestão da produção, ou ao foco de desenvolvimento de pessoas), contudo, tal relação não foi constatada [$t(153) = -0,302, p > 0,05$].

	Paired Differences					T	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 PT_Nec_tre_Pro - PT_Nec_tre_Des	-,00335	,13798	,01112	-,02532	,01861	-,302	153	,763

Quadro 21 - Verificação de Relação entre Focos de Atividade Gerencial e Áreas de Indicação para Treinamentos

Fonte: Pesquisa realizada (2011).

Também foram realizados testes de *Correlação de Pearson*. Primeiramente no intuito de verificar se havia correlação entre os dois focos, constatando que esta é bem alta (0,90):

Paired Samples Correlations			
		N	Sig.
Pair 1	PT_Nec_tre_Pro & PT_Nec_tre_Des	154	,000

Quadro 22 - Nível de correlação entre os dois focos

Fonte: Pesquisa realizada (2011).

Realizaram-se correlações r de Pearson entre as variáveis necessidade de treinamento em produção e necessidade de treinamento em desenvolvimento com as variáveis demográficas gênero, grau de escolaridade e tempo no emprego. Não

obstante, como pode ser observado na tabela 8 abaixo, todas as correlações apresentaram baixa magnitude ($r \leq 0,30$, ver DANCEY; REIDY, 2006). Ademais, apenas a correlação entre as variáveis necessidade de treinamento em produção e grau de escolaridade foi significativa, demonstrando um relacionamento negativo entre as mesmas. Esta relação informa que quanto maior o grau de escolaridade, menor a necessidade de treinamento em produção.

Cabe destacar ainda as correlações próximas a zero entre a variável tempo no emprego e as variáveis de necessidade de treinamento em produção e desenvolvimento; deste modo, percebe-se a completa ausência de relação entre as mesmas o que informa que o tempo que o funcionário está no seu emprego não influencia na percepção de necessidade de treinamento tanto em produção quanto em desenvolvimento.

Tabela 08. Correlações de Pearson entre as variáveis de necessidade de treinamento e variáveis demográficas

	Necessidade de treinamento em Produção	Necessidade de treinamento em Desenvolvimento
Gênero	-0,10	-0,11
Grau de escolaridade	-0,20*	-0,14
Tempo no emprego	-0,01	0,04

Nota: * $p < 0,05$.

Fonte: Pesquisa realizada (2011).

Em seguida, devido ao fato de os participantes desta pesquisa trabalharem em restaurantes diversificados quanto ao porte e ao tipo de empresa, incluindo no último as franquias (nas quais se supõe o suporte em treinamentos oferecido pelas empresas aos funcionários), buscou-se verificar se havia correlações entre o tipo de restaurante e as variáveis detalhadas a seguir:

a) tipo de restaurante e predominância dos focos de atividade gerencial, constatando-se que existe uma baixa correlação negativa não significativa entre essas duas variáveis:

		Tipo de restaurante	Inclinação
Tipo de restaurante	Pearson Correlation	1	-,112
	Sig. (2-tailed)		,370
	N	154	66

Inclinação	Pearson Correlation	-,112	1
	Sig. (2-tailed)	,370	
	N	66	66

Quadro 23 – Correlação entre o tipo de restaurante e predominância dos focos de atividade gerencial

Fonte: Pesquisa realizada (2011).

b) tipo de restaurante e o grau de dificuldade na realização das atividades gerenciais, verificando-se que existe um grau ínfimo de correlação negativa também não significativa entre essas duas variáveis:

		Tipo de restaurante	Maior dificuldade
Tipo de restaurante	Pearson Correlation	1	-,022
	Sig. (2-tailed)		,802
	N	154	139
Maior dificuldade	Pearson Correlation	-,022	1
	Sig. (2-tailed)	,802	
	N	139	139

Quadro 24 - Correlação entre o tipo de restaurante e o grau de dificuldade na realização das atividades gerenciais

Fonte: Pesquisa realizada (2011).

c) tipo de restaurante e o foco apontado para maior necessidade de treinamento, constatando-se que não há correlação significativa entre essas duas variáveis:

		Tipo de restaurante	Maior neces. Trein.
Tipo de restaurante	Pearson Correlation	1	-,007
	Sig. (2-tailed)		,940
	N	154	133
Maior neces. de treinamento	Pearson Correlation	-,007	1
	Sig. (2-tailed)	,940	
	N	133	133

Quadro 25 – Correlação entre o tipo de restaurante e o foco apontado para maior necessidade de treinamento

Fonte: Pesquisa realizada (2011).

Em suma, percebe-se que não existe correlação significativa entre o tipo de restaurante e as variáveis investigadas.

Resumindo os resultados encontrados, os gerentes participantes eram predominantemente jovens (até 30 anos), do gênero masculino, casados, sem filhos e com ensino médio completo. Os restaurantes em que trabalhavam localizavam-se em Tambaú e Manaíra e eram, em sua maioria, microempresas do tipo matriz, nos quais trabalhavam entre 41 e 50 horas semanais, inclusive em todos os domingos, com tempo de trabalho inferior a cinco anos. Apesar de tantas horas de trabalho, recebiam, em média, entre um e três salários e produtividade relativa às vendas. Eles avaliaram essa remuneração como regular, na média do mercado.

Com relação à participação em treinamentos, a maioria dos respondentes apontou que eles foram financiados pelas empresas, constatando-se entre os respondentes um alto nível de participação em detrimento de um baixo apontamento de necessidade em participar dos mesmos.

As atividades realizadas pelos respondentes eram bem diversificadas e estavam contidas nos dois focos, com predominância no do Desenvolvimento de Pessoas. Havia maior dificuldade em desenvolver atividades referentes a esse foco, embora a diferença entre os dois focos fosse pequena.

Apesar disso, pôde-se constatar a partir dos testes *t* realizados, que não há diferença entre as percepções dos gerentes para necessidades de treinamento em produção e em desenvolvimento. Em outras palavras, conclui-se que os gerentes apontaram a necessidade de treinamento tanto em produção quanto em desenvolvimento, não sendo um desses treinamentos considerado mais importante que o outro.

O próximo quadro apresenta resumidamente os resultados predominantes descritos acima.

Variável	Resultado	(%)
Localização do Restaurante	Tambaú/Manaíra	32,5
Faixa etária	18 a 30 anos	37,0
Gênero	Masculino	69,5
Estado Civil	Casado	59,1
Número de filhos	Nenhum	31,8
Escolaridade	Ensino médio completo	39,0

Porte da Empresa	Microempresa	55,2
Tipo de Empresa	Matriz	70,1
Tempo na Empresa Atual	Um ano a menos de cinco anos	46,8
Carga Horária Semanal	41 a 50 horas	48,1
Trabalho aos Domingos	Sim, semanalmente	72,1
Remuneração Mensal	Entre um e três salários	56,5
Ganho por produtividade	Sim	53,9
Avaliação da Remuneração	Regular, na média do mercado	40,9
Financiamento dos Treinamentos	Exclusivamente pelas empresas	31,2
Predominância das atividades	Foco de Desenvolvimento de Pessoas	27,9
Foco em que há maior dificuldade em desenvolver atividades	Desenvolvimento de Pessoas	48,7
Necessidade de treinamento	Ambos os focos	-

Quadro 26 - Resumo dos resultados predominantes

Fonte: Pesquisa realizada (2011).

Esses resultados corroboram a complexidade da função gerencial, demonstrada através do levantamento teórico, verificando-se que, para exercê-la, o profissional deve ter capacidade de administrar através de várias formas, permeando atividades contidas, tanto no foco de gestão da produção, quanto no de desenvolvimento de pessoas. Assim, propõe-se que, a partir dos resultados anteriormente apresentados, o cargo ou a atividade gerencial seja objeto de reflexão, sugerindo-se que sejam discutidas as necessidades de treinamento contínuo, independente da área ou do foco de atividade, para um melhor planejamento das ações e tomada de decisões.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo apontou os focos de treinamento gerencial formal sob a perspectiva dos gerentes de restaurantes da cidade de João Pessoa, tomando como base as atividades abrangidas na racionalização dos processos de trabalho (gestão da produção) e no desenvolvimento de pessoas. Ainda abordou, além das atividades gerenciais contidas nesses dois focos, os temas: treinamento e desenvolvimento, atividades e aprendizagem gerencial, e gestão de restaurantes.

De acordo com os resultados obtidos, com exceção da atividade de terceirização, todas as atividades apontadas nas alternativas propostas são desempenhadas pelos gerentes pesquisados, o que corrobora a ideia da atividade gerencial ser complexa e multifacetada.

Dessas atividades, estão contidas no foco gestão da produção: Racionalizar Processos de Produção; Eliminar Procedimentos Desnecessários; Realizar alianças estratégicas com fornecedores e clientes; Desobrigar-se de certos processos e subprocessos de fabricação, deixando-os para outras companhias; Delegar responsabilidade considerável para agilizar o processo de tomada de decisão; Envolver todo o pessoal de operação em pequenas manutenções ou reparos; Projetar e produzir simultaneamente produtos; Conectar equipamentos computadorizados; Otimizar a integração de tecnologias e a comunicação entre sistemas; Organizar o chão de fábrica; Criar condições para fabricação de uma unidade integral; Ajustar a produção em resposta direta às demandas de clientes externos ou internos; Administrar Recursos; Decidir; Dirigir; Gerenciar estoques; Planejar; Controlar; Empreender; e Negociar.

E no foco desenvolvimento de pessoas: Oferecer uma variedade de oportunidades a todos os trabalhadores de produzir conhecimento, aplicá-lo na realidade organizacional e difundi-lo entre seus pares; Alocar o pessoal de operação em equipes, de modo que possa ser garantido o trabalho colaborativo e complementar; Buscar mudanças contínuas para melhorar a qualidade; Buscar a participação de todos; Comunicar/Informar/Disseminar; Recrutar; Selecionar Pessoal; Analisar cargos; Avaliar desempenho dos funcionários; Treinar; Liderar; Motivar.

Além de todas essas atividades, os respondentes ainda apontaram Outras atividades que incluíam: conter gastos; lidar com intrigas; lidar com fornecedores; analisar os concorrentes; lidar com altas taxas tributárias; operar caixas; e preparar pratos.

Diante de todas estas atividades apontadas, verificou-se que os gerentes realizam mais práticas relacionadas ao desenvolvimento de pessoas (27,9%), em detrimento do conjunto de práticas relacionadas à gestão de produção ou racionalização dos processos de trabalho (14,9%). Apesar de ser objetivo deste estudo investigar quais práticas eram mais freqüentes entre os respondentes, é importante salientar que as práticas relacionadas a estes dois focos geralmente não ocorrem de forma isolada, mas sim de forma concomitante.

Com relação à identificação do nível de dificuldade durante a realização das atividades gerenciais, os respondentes apontaram não ter nenhuma dificuldade em Avaliar desempenho dos funcionários; Liderar; Decidir; Conectar equipamentos computadorizados; Planejar; ou Gerenciar Estoques.

Já com relação às atividades que os respondentes afirmaram ter total dificuldade para realizar, encontraram-se as seguintes alternativas: Buscar a participação de todos; Alocar o pessoal de operação em equipes, de modo que possa ser garantido o trabalho colaborativo e complementar; Conectar equipamentos computadorizados; Otimizar a integração de tecnologias e a comunicação entre sistemas; Envolver todo o pessoal de operação em pequenas manutenções ou reparos; e Decidir; além da alternativa Outra.

A partir destes dados constatou-se, com relação ao grau de dificuldade na realização das atividades gerenciais, a predominância do foco relativo ao desenvolvimento de pessoas. E, diante das identificações não ter nenhuma dificuldade e total dificuldade não fica claro como os respondentes interpretam o termo Liderar, já que ao mesmo tempo em que apontam não ter nenhuma dificuldade em realizar esta atividade, afirmam ter total dificuldade em: Buscar a participação de todos; Alocar o pessoal de operação em equipes, de modo que possa ser garantido o trabalho colaborativo e complementar; e Envolver todo o pessoal de operação em pequenas manutenções ou reparos. Tal discussão pode ser sugestão para estudos posteriores.

Acerca da participação em treinamentos, a maioria dos respondentes asseverou já haver participado de treinamentos em alguma das atividades que

desenvolvem e um baixo percentual apontado acerca da vontade em participar de treinamentos. Contudo, dentre os maiores percentuais apontados, em que há maior interesse de participação, destacam-se: Liderar; Treinar; Alocar o pessoal de operação em equipes de modo que possa ser garantido o trabalho colaborativo e complementar; Motivar; Decidir; e Racionalizar Processos de Produção.

Interessante ressaltar mais uma vez que, ao mesmo tempo em que os respondentes apontaram não existir nenhuma dificuldade para Liderar e Decidir, indicaram maior interesse em participar de treinamentos nestas duas atividades. Tal fato aparenta uma contradição que pode servir de objeto em pesquisas futuras.

Não foi observada diferença significativa entre as pontuações para necessidade de treinamento em produção e para necessidade de treinamento em desenvolvimento; nem relação de dependência entre o foco de treinamento gerencial apontado como mais necessário e o grupo ao qual o gerente pertencia (se ao grupo que realiza mais atividades pertencentes ao foco de gestão da produção, ou ao foco de desenvolvimento de pessoas). Estes resultados sinalizam a diversidade de atividades gerenciais e sua atribuição aos dois focos, de forma indissociável.

Verificou-se que, excetuando-se a alternativa 04 (Desobrigar-se de certos processos e subprocessos de fabricação, deixando-os para outras companhias – terceirização) e a 33 (Outras atividades apontadas), para todas as outras atividades a maioria dos respondentes (50,6%) afirmou já haver participado de treinamentos em alguma das atividades que desenvolvem e que em geral as empresas são as financiadoras destes treinamentos, o que pode sinalizar um avanço das empresas deste setor com relação ao crescimento profissional de seus funcionários.

Surpreendentemente, apenas 24,7% dos respondentes apontou o desejo em participar de treinamentos, porém não foi investigado se este resultado se deveu a algum tipo de impossibilidade dos respondentes para participar (como impossibilidade financeira ou de tempo) ou se está correlacionado ao fato de que a maioria dos respondentes já havendo participado em treinamentos não aponta tal necessidade para o momento.

As correlações r de Pearson entre as variáveis: necessidade de treinamento em produção e necessidade de treinamento em desenvolvimento com as variáveis demográficas: gênero, grau de escolaridade e tempo no emprego apresentaram baixa magnitude. Apenas a correlação entre as variáveis necessidade de

treinamento em produção e grau de escolaridade foi significativa, demonstrando um relacionamento negativo entre as mesmas. Esta relação informa que quanto maior o grau de escolaridade, menor a necessidade de treinamento em produção.

Já as correlações entre as variáveis: tempo no emprego e necessidade de treinamento em produção e desenvolvimento, foram próximas a zero; deste modo, percebe-se a completa ausência de relação entre as mesmas, indicando que o tempo que o funcionário está no seu emprego não influencia na percepção de necessidade de treinamento (tanto em produção quanto em desenvolvimento). Este resultado pode demonstrar que, diante do dinamismo da função gerencial e da necessidade de realizar as atividades de forma correta, não há um tempo certo para participar de treinamentos.

Por fim, os testes de correlação entre tipo de restaurante e as variáveis: predominância dos focos de atividade gerencial, grau de dificuldade na realização das atividades gerenciais e foco apontado para maior necessidade de treinamento; apontaram não existir correlação significativa entre eles.

Diante de todos estes resultados, o presente estudo torna-se relevante na medida em que, levando-se em consideração o problema central da pesquisa – focos de necessidade de treinamento formal na percepção de gerentes de restaurantes -, demonstra a opinião de gerentes sobre suas dificuldades e necessidades e aponta a carência premente de uma recondução das práticas, destinadas a resolver problemas circunstanciais em detrimento da adoção de um modelo de crescimento profissional e pessoal a ser alcançado através de treinamentos formais, que abranjam tanto atividades voltadas para a gestão da produção quanto para o desenvolvimento de pessoas.

6. SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Em decorrência das informações expostas neste trabalho e do inegável fato de que a boa prestação de serviços é capaz elevar potencialmente o desenvolvimento, o turismo e a economia de qualquer município, cabe apontar as seguintes sugestões que podem conduzir a tal resultado no setor de alimentação:

- Maior envolvimento de órgãos e entidades públicas e privadas acerca da importância de um bom desempenho gerencial, obtido mediante treinamento formal;
- sensibilização tanto dos proprietários de restaurantes quanto dos gerentes acerca da importância de participar de treinamentos de forma contínua;
- treinamentos baseados em planejamento prévio, que esclareçam a essencialidade dos mesmos para o mantimento de sucesso e fidelização de clientes nos restaurantes;
- treinamentos que não envolvam apenas atividades específicas de um ou outro foco, mas que abranjam aquelas contidas tanto em gestão da produção quanto em desenvolvimento de pessoas, já que ambos foram apontados como necessários pelos gerentes.

Assim, sugere-se que haja envolvimento de todos - órgãos, entidades, proprietários e gerentes -; quanto à relevância da discussão e implantação de treinamento gerencial formal em restaurantes, abrangendo os dois focos de atividades. Com isso, poderá haver um melhor desempenho das tarefas cotidianas e, consecutivamente, uma melhor prestação de serviços aos habitantes e aos turistas, visando a um maior desenvolvimento social, turístico e econômico para a cidade de João Pessoa.

Como outros estudos poderão dar prosseguimento e aprofundamento ao tema estudado, propõe-se que sejam realizadas pesquisas específicas de modo a responder algumas questões não verificadas, tais como:

- Análise acerca dos tipos de treinamentos mais apropriados para gestores de restaurantes;
- estudos explicativos sobre os motivos que levam os gerentes a apontarem ou não interesse em participar de treinamentos em determinadas áreas;
- estudos comparativos que demonstrem se há ou não diferença significativa quanto às necessidades de treinamento gerencial, entre gerentes de

restaurantes de bairros e localidades diversificados, ou seja, se esta percepção relaciona-se à localização do restaurante.

7. REFERÊNCIAS

ABBAD, G.S. da. Medidas de Avaliação de Procedimentos, Processos e Apoio Instrucionais em TD&E. In BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S. da; MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p.443-468.

ABBAD, G.S. da.; GAMA, A. L. G.; BORGES-ANDRADE, J.E. Treinamento: Análise do Relacionamento da Avaliação nos Níveis de Reação, Aprendizagem e Impacto no Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 04, n. 3, set./dez. 2000. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552000000300003&script=sci_arttext>. Acesso em: 06 fev. 2010.

_____. Aprendizagem Humana e Organizações de Trabalho. In ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.2009 p.237-275.

ALTHOFF, G. Comer compromete: refeições, banquetes e festas. In FLANDRIN, J-L; MONTANARI, M. **História da Alimentação**. São Paulo: EstaçãoLiberdade, 1998. p.300-310.

ALVES, H. PB Qualifica para Copa e Olimpíadas. **Jornal Correio da Paraíba**, João Pessoa, 24 abr. 2011. Concursos e Empregos.

_____. Escola de Gastronomia vai atender demanda. **Jornal Correio da Paraíba**, João Pessoa, 24 abr. 2011. Concursos e Empregos.

ANTONACOPOULOU, E.P.; GABRIEL, Y. Emotion, learning and organizational change: towards an integration of psychoanalytic and other perspectives. **Journal of Organizational Change**, v.14, n.5, 2001, p.435-451.

ARANTES, A. S. de. **Padronização participativa nas empresas de qualidade**. São Paulo: Nobel, 1998.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES (ABRASEL)<<http://www.abrasel.com>>. Acesso em: 06 fev. 2010.

BARROS, A.J.P. de; LEHFELD, N.A.S. **Fundamentos de Metodologia: Um guia para iniciação científica.** São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

BASTOS, A.V.B. Trabalho e Qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S. da; MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 23-40.

BISCONTINI, T.M.B.; OLIVEIRA, Z.M.C. de. Recursos Humanos para unidades de alimentação e nutrição. In TEIXEIRA, S.; MILET, Z.; CARVALHO, J.; BISCONTINI, T.M. **Administração Aplicada às Unidades de Alimentação e Nutrição.** São Paulo: Editora Atheneu, 2006.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BOOG, G.G. Do Taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In:_____. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento.** 3.ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1999. p.15-34.

BORGES-ANDRADE, J.E. Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas. **Tecnologia Educacional**, v. 11, n. 46, 1982, p. 2939.

_____. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de Psicologia**, v.07, n. especial, 2002.

BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S. da.; MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pioneira, 2002.

BUENO, F. S. da. **Minidicionário da Língua Portuguesa.** São Paulo: FTD LISA, 1996.

CAMPOS, V.F. **Controle da Qualidade Total (no estilo Japonês).** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

_____. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.** Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1998.

CARDOSO, A.M. Flexibilidade, Empregabilidade e a Ortodoxia Neoliberal. In: _____ **A Década Neoliberal e a Crise dos Sindicatos no Brasil**, São Paulo: Boitempo, 2003.

CEGALLA, D.P. **Dicionário Escolar da Língua Portuguesa.** São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2005.

COELHO JUNIOR, F. A., ABBAD, G. S. da; VASCONCELOS, L. C. Análise da Relação entre Variáveis de Clientela, Suporte à Aprendizagem e Impacto de Treinamento a Distância. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 02, n. 1, jan./abr. 2008. Disponível em <http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_687.pdf>. Acesso em: 06 fev. 2010.

COZBY, P.C. **Métodos de Pesquisa em Ciências do Comportamento.** São Paulo: Atlas, 2003.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia: Usando SPSS para Windows.** Porto Alegre: Artmed, 2006, 3 ed.

DAVEL, E.; MELLO, M.C.O. **Gerência em Ação: Singularidades e Dilemas do Trabalho Gerencial.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

EMPRESA PARAIBANA DE TURISMO S.A. (PBTUR) <<http://www.pbtur.pb.gov.br/servicos/bares-e-restaurantes-na-paraiba>>. Acesso em: 06 fev. 2010.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle.** São Paulo: Atlas, 1989. 10 ed.

FLANDRIN, J-L. A humanização das condutas alimentares. In FLANDRIN, J-L; MONTANARI, M. **História da Alimentação.** São Paulo: Estação Liberdade, 1998. p.26-35.

_____. Os séculos XIX e XX. In FLANDRIN, J-L; MONTANARI, M. **História da Alimentação.** São Paulo: Estação Liberdade, 1998. p.700-707.

FLECHA, M. M. L. **A Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho: Um Retrato da Desigualdade na Região Metropolitana de Belo Horizonte.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro/RJ. Anais... Rio de Janeiro/RJ, ANPAD, 2007, 1 [CD-ROM].

FOX, Stephen. From Management Education and Development to the Study of Management Learning. In: BURGOYNE, J; REYNOLDES, M. **Management Learning: integrating perspectives in theory and practice.** London: SagePublications, 1997. p.21-37.

FRANÇA, A.C.L. **Saúde Como estratégia corporativa: O desafio da gestão do stress e da Qualidade de vida no trabalho.** Fundação Instituto de Administração, 2007. Disponível em <www.forumsaudecorporativa.com.br/.../Ana_Cristina_Limongi.pps> Acesso em: 06 abr 2010.

FREITAS, I. A. de; BORGES-ANDRADE, J. E. Gestão de Pessoas – Efeitos de Treinamento nos desempenhos Individual e Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 44, n. 3, jul/set. 2004. Disponível em <<http://www.scielo.br.br/pdf/rae/v44n3/v44n3a05.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2010.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. *Revista de Administração*, v.35, n.3, jul/set. 2000 Disponível em <www.rausp.usp.br/download.asp?file=3503105.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2012.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1995. 4 ed.

_____. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais.** São Paulo: Atlas, 2009.

GOLDSTEIN, I. L. Training in work organizations. In: DUNNETTE, M.D.; HOUGH, M. (Orgs). **Handbook of industrial and organizational psychology.** 2. ed. California: Consulting Psychology Press, 1991. p. 507-619.

GONDIM, S.M.G.; BASTOS, A.V.B.; BORGES-ANDRADE, J.E.; MELO, L.C.T. Práticas inovadoras de gestão de produção e de pessoas e TD&E. In BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S. da; MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e**

educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 65-84.

GUIAMAI S

04

RODAS<http://viajeaqui.abril.com.br/guia4rodas/busca/restaurantes/index_rest_cida de.php?destino=3818>. Acesso em: 06 fev. 2010.

HAYTON, J. C.; ALLEN, D. G.; SCARPELLO, V. Factor retention decisions in exploratory factor analysis: A tutorial on parallel analysis. **Organizational Research Methods**, 7, 2004, p. 191-205.

HELAL, D. H.; NEVES, J. A.; FERNANDES, D. C. Empregabilidade Gerencial no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea-eletrônica**, v. 1, n. 2, maio/ago. 2007. Disponível em <http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_632.pdf >. Acesso em: 06 abr. 2011.

HILL, L. A. Desenvolvendo as estrelas do desempenho. In: HESSELBEIN, F.; COHEN, P.M. **De líder para líder**. São Paulo: Futura, 1999.

HILL, S.E.K. Team Leadership. In: NORTHHOUSE, P.G. **Leadership: Theory and Practice**. 3. ed. Thousand Oaks: SagePublications, 2004.

JOANNÈS, F. A função social do banquete nas primeiras civilizações. In FLANDRIN, J-L; MONTANARI, M. **História da Alimentação**. São Paulo: Estação Liberdade, 1998. p. 54-67.

KOLB, D.A. A Gestão e o Processo de Aprendizagem. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

LACERDA, E.R.M.; ABBAD, G. Impacto do Treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.7, n.4, oct./dec. 2003. Disponível em <<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000400005>> Acesso em: 16 mar. 2010.

LAVE, L.; WENGER, E. **Situated Learning: legitimate peripheral participation**. New York: Cambridge University Press, 1991, p.27-43.

LISTA TELEFÔNICA *ON LINE*<<http://www.guiamais.com.br>>. Acesso em: 06 fev.2010.

LOPES, J. M.; MOURÃO, L. Crenças acerca do sistema de treinamento: a predição de variáveis pessoais e funcionais. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v.27, n. 2, abr./jun. 2010. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/estpsi/v27n2/a07v27n2.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2011.

MACHADO, F. Indústria tem dificuldade para contratar profissionais, aponta CNI. **Valor Online**, São Paulo, 06 abr 2011. Disponível em <<http://oglobo.globo.com/pais/mat/2011/04/06/industria-tem-dificuldade-para-contratar-profissionais-aponta-cni-924170187.asp>>. Acesso em: 06 abr. 2011.

MAGALHÃES, M. L.; BORGES-ANDRADE, J. E. Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. **Estudos de Psicologia**, Natal, v.6, n.01, jan./jun. 2001. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-294X2001000100005&script=sci_arttext> Acesso em 28 mar. 2011.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 2 ed. São Paulo: Futura, 2002.

MATOS, F.G. de. **Gerência Participativa: como obter a cooperação espontânea da equipe e desburocratizar a empresa**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1980.

MAXIMIANO, A.C.A. Teoria Geral da Administração – Da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

McGILL, I.; BROCKBANK, A. **The Action Learning Handbook**. New York: Routledge, 2004, p.11-25.

MENESES, P.P.M.; ABBAD, G. Preditores Individuais e Situacionais de Auto e Heteroavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho. **RAC**, edição especial, 2003, p.185-204. Disponível em <http://www.anpad.org.br/rac/vol_07/dwn/rac-v7-edesp-ppm.pdf>

MEZOMO, I. B. de. **Os serviços de alimentação – Planejamento e Administração**. São Paulo: Manole, 2002.

MILCOVICK, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**, São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H. The Manager's Job: Folklore and Fact. **Haward Business Review**, vol.6, n.8, mar./apr.1990.

_____. **MBA? NÃO, OBRIGADO**. Uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOREIRA, C.M.; COELHO, C.U.F.; PINHEIRO, A. **Habilidades Gerenciais**. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 1997.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal** – Treinamento em grupo. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 2009. 17^a ed.

MOURÃO, L. Oportunidades de Qualificação Profissional no Brasil: Reflexões a partir de um Panorama Quantitativo. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 1, jan./mar. 2009. Disponível em <http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_842.pdf>. Acesso em: 06 fev. 2010.

MOURÃO, L.; PUENTE-PALACIOS, K.E. Formação profissional. In BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S. da; MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 41-64.

PALADINI, E.P. **Gestão da Qualidade** - Teoria e Prática. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008. 2^aed.

PARRY, S.B. The Quest for Competencies. **Training**, v.33, n.7, p.48-56, July 1996.

PITTE, J-R. Nascimento e expansão dos restaurantes. In FLANDRIN, J-L; MONTANARI, M. **História da Alimentação**. São Paulo: Estação Liberdade, 1998. p.751-762.

PORTELLA, K. Falta de mão de obra prejudica 69% das indústrias brasileiras. **iG**, São Paulo, 06 abr 2011. Disponível em <http://economia.ig.com.br/empresas/falta+mao+de+obra+prejudica+69+das+industrias+brasileiras/n1300031695653.html>. Acesso em 08 abr 2011.

POWERS, T.; BARROWS, C.W. **Administração no Setor de Hospitalidade**. São Paulo: Atlas, 2004.

QUINN, R.E.; FAERMAN, S.R.; THOMPSON, M.P.; McGRATH, M. **Competências Gerenciais – Princípios e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ROBBINS, S.P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SADLER, P. Leadership and Organizational Learning. In: DIERKES, M.; ANTAL, A.B.; CHILD, J.; NONAKA, I. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. New York: Oxford University Press, 2001.

SALAS, E. In BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S. da; MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SAMPAIO, J. R. dos; TAVARES, K. C. de. *Estrutura e Programas de T&D: o Caso das Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista do Estado de Minas Gerais*. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 1, jan./abr. 2001. Disponível em <www.scielo.br/pdf/rac/v5n1/v5n1a08.pdf> Acesso em: 05 nov. 2010.

SANTOS, I.E. dos. *Textos Seleccionados de Métodos e Técnicas de Pesquisa Científica*. Rio de Janeiro: Impetus, 2001.

SANTOS, J. G.; SOUZA, L. L. de. **Gestão de pessoas através do treinamento e desenvolvimento: um estudo de caso em uma empresa de laticínios de Campina Grande – PB**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2009. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos09/375_artigo_treinamento_e_desenvolvimento_seget_2009.pdf>. Acesso em 06 abr.2010.

SENGE, P. M. O Novo Trabalho do Líder: construindo organizações que aprendem. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

SCHÖN, D.A. **Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SILVA, A. B. **Como os Gerentes Aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, M. E. da. *Relações entre Impacto do Treinamento no Trabalho e Estratégia Empresarial: o Caso da Eletronorte*. **Revista de Administração Contemporânea**, v.

10, n.3, jul./set. 2006. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s1415-6552006000300006&script=sci_abstract&lng=pt>. Acesso em: 05 nov. 2010.

TABACHNICK, B.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon, 2001, 4 ed.

TAYLOR, F. **Princípios de Administração Científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1986.

TEIXEIRA, S.M.F.G. Funcionamento das Unidades de Alimentação e Nutrição. In TEIXEIRA, S.; MILET, Z.; CARVALHO, J.; BISCONTINI, T.M. **Administração Aplicada às Unidades de Alimentação e Nutrição**. São Paulo: Editora Atheneu, 2006.

VARGAS, M.R.M. Treinamento e Desenvolvimento: Reflexões sobre seus métodos. **Revista de Administração**, v.31, n.2, abril/junho/1996, p.126-136. Disponível em <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=238>. Acesso em 11 mai 2011.

VARGAS, M.R.M; ABBAD, G.S. da. Bases Conceituais em Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&E. In BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S. da; MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 137-158.

VASCONCELOS, D. L. **Restaurantes: Evolução do Setor e Tendências Atuais**. 2006. 40f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Faculdade de Gastronomia e Segurança Alimentar, Centro de Excelência em Turismo da Universidade de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em <http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/499/1/2006_deisyluciovasconcelos.pdf> Acesso em: 01 nov.2010.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005.

WEICK, K.; WESTLEY, F. Aprendizagem Organizacional: Confirmando um Oxímoro. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (org.) **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v.3.

WEXLEY, K. N. Personnel training. **Annual Review Psychology**, 35(1), 1984, p.519-551. Disponível em

<<http://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.ps.35.020184.002511>>.
Acesso em: 10 mai 2011.

XAVIER, R. O.;DORNELAS, J. S. O Papel do Gerente num Contexto de Mudança Baseada no Uso da Tecnologia CRM. **Revista de Administração Científica**, v. 10, n. 1, jan./mar. 2006. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n1/a02.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2011.

YUKL, G. **Leadership in Organizations**. New Jersey (USA): Prentice Hall, 1998.

APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
PESQUISA SOBRE ATIVIDADES E TREINAMENTO GERENCIAL

Este questionário é parte de pesquisa desenvolvida na cidade de João Pessoa, visando investigar aspectos sobre o treinamento gerencial em restaurantes e objetivando a conclusão do Mestrado em Administração no PPGA/UFPB. Sua participação, bem como preenchimento completo do questionário, são de extrema importância e devem ser feitos com cautela, atenção e sinceridade, já que não é necessária a sua identificação e seus dados serão preservados. Apenas se tiver interesse em receber os resultados da pesquisa, informe seu e-mail ao final do questionário.

Lílian Dias N.C. do Egito
liliannicacio@ig.com.br

PART I - Dados Sócio-Demográficos

I. Idade:

- () 18 a 30 anos () 31 a 40 anos () 41 a 50 anos
() 51 a 60 anos () Acima de 60 anos

II. Gênero: () Feminino () Masculino

III. Estado Civil:

- () Casado () Solteiro () Outro. Favor especificar_____

IV. Filhos? () Nenhum () Um () Dois () Três () Mais de três

V. Nível de Instrução:

- () Ensino Fundamental Incompleto () Ensino Fundamental completo

- Ensino Médio incompleto Ensino Médio completo
 Ensino Superior incompleto Ensino Superior completo Pós-graduação

PARTE II - Dados Profissionais

VI. Classificação do lugar em que trabalha:

- Microempresa (receita bruta anual igual ou inferior ao valor de R\$ 433.755,14)
 Empresa de Pequeno Porte (receita bruta superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$2.133.222,00).
 Outra. Favor Especificar: _____

VII. O restaurante em que trabalha atualmente é:

- Matriz Filial Franquia Outro: _____

VIII. Tempo em que trabalha no atual emprego:

- Menos de 01 ano de 01 ano a menos de 05 anos
 de 05 anos a menos de 10 anos 10 anos e mais.

IX. Carga Horária Semanal:

- até 40 horas semanais entre 41 e 50 horas semanais mais de 50 horas semanais.

X. Trabalha aos Domingos?

- Não Sim, semanalmente Sim, quinzenalmente Só quando solicitado.

PARTE III - Atividades Profissionais/Treinamento

XI. A seguir, apresentamos um quadro com três colunas:

- na primeira, indique com um X as principais atividades realizadas durante o seu dia a dia no restaurante (marque quantas julgar convenientes).

- na segunda coluna, marque com um X o grau de dificuldade em realizar a atividade, utilizando a escala de 01 (nenhuma dificuldade) a 05 (total dificuldade).

- na terceira e última coluna, marque se já participou ou não de treinamentos na respectiva atividade ou se gostaria de participar porque julga que treinamentos na área facilitariam seu dia a dia gerencial.

ATIVIDADES OU FUNÇÕES GERENCIAIS	GRAU DE DIFICULDADE EM REALIZÁ-LAS					PARTICIPAÇÃO EM TREINAMENTOS NA ÁREA
	NENHUMA 01	POUCA 02	RAZOÁVEL 03	MUITA 04	TOTAL 05	
1.Racionalizar Processos de Produção (Possibilitar produção mais fácil, mais ágil e mais econômica)						() SIM () NÃO () NÃO PARTICIPEI, MAS GOSTARIA DE PARTICIPAR
2.Eliminar Procedimentos Desnecessários (Eliminar qualquer procedimento que demande mais tempo ou recursos que o necessário)						() SIM () NÃO () NÃO PARTICIPEI, MAS GOSTARIA DE PARTICIPAR
3.Realizar alianças estratégicas com fornecedores e clientes (Estabelecer redes de contatos)						() SIM () NÃO () NÃO PARTICIPEI, MAS GOSTARIA DE PARTICIPAR
4.Desobrigar-se de certos processos e subprocessos de fabricação, deixando-os para outras companhias (Terceirizar qualquer atividade que possa ser realizada por outrem, por exemplo a limpeza ou segurança do restaurante)						() SIM () NÃO () NÃO PARTICIPEI, MAS GOSTARIA DE PARTICIPAR
5.Delegar responsabilidade considerável para agilizar o processo de tomada de decisão (Possibilitar que funcionários assumam responsabilidades)						() SIM () NÃO () NÃO PARTICIPEI, MAS GOSTARIA DE PARTICIPAR
6.Envolver todo o pessoal de operação em pequenas manutenções ou reparos (Promover cooperação entre funcionários)						() SIM () NÃO () NÃO PARTICIPEI, MAS GOSTARIA DE PARTICIPAR
7.Projetar e produzir simultaneamente produtos (Por exemplo, projetar e produzir um novo tipo de refeição)						() SIM () NÃO () NÃO PARTICIPEI, MAS GOSTARIA DE PARTICIPAR
ATIVIDADES OU FUNÇÕES GERENCIAIS	GRAU DE DIFICULDADE EM REALIZÁ-LAS					PARTICIPAÇÃO EM TREINAMENTOS NA ÁREA
	NENHUMA 01	POUCA 02	RAZOÁVEL 03	MUITA 04	TOTAL 05	

8. Conectar equipamentos computadorizados (Por exemplo, computadores, PDVs, maquinetas de cartão de crédito)						() SIM () NÃO () NÃO PARTICIPEI, MAS GOSTARIA DE PARTICIPAR
9. Otimizar a integração de tecnologias e a comunicação entre sistemas (Por exemplo entre computadores, PDVs, maquinetas de cartão de crédito)						() SIM () NÃO () NÃO PARTICIPEI, MAS GOSTARIA DE PARTICIPAR
10. Organizar o chão de fábrica (ou seja, organizar as técnicas, materiais, células de produção do restaurante)						() SIM () NÃO () NÃO PARTICIPEI, MAS GOSTARIA DE PARTICIPAR
11. Criar condições para fabricação de uma unidade integral (Por exemplo, permitir fabricação completa de uma refeição, dos elementos principais até os molhos, coberturas etc., com padronização)						() SIM () NÃO () NÃO PARTICIPEI, MAS GOSTARIA DE PARTICIPAR
12. Ajustar a produção em resposta direta às demandas de clientes externos ou internos (Produção <i>JustinTime</i> , sem desperdícios)						() SIM () NÃO () NÃO PARTICIPEI, MAS GOSTARIA DE PARTICIPAR
13. Oferecer uma variedade de oportunidades à todos os trabalhadores de produzir conhecimento, aplicá-lo na realidade organizacional e difundir-lo entre seus pares (Mantimento de uma Cultura de Aprendizagem)						() SIM () NÃO () NÃO PARTICIPEI, MAS GOSTARIA DE PARTICIPAR
14. Alocar o pessoal de operação em equipes, de modo que possa ser garantido o trabalho colaborativo e complementar (Motivar o trabalho em equipes)						() SIM () NÃO () NÃO PARTICIPEI, MAS GOSTARIA DE PARTICIPAR
15. Buscar Mudanças contínuas para melhorar a qualidade (Gestão de Qualidade)						() SIM () NÃO () NÃO PARTICIPEI, MAS GOSTARIA DE PARTICIPAR
16. Buscar a participação de todos						() SIM () NÃO () NÃO PARTICIPEI, MAS GOSTARIA DE PARTICIPAR
17. Administrar Recursos (físicos, materiais e pessoais)						() SIM () NÃO () NÃO PARTICIPEI, MAS GOSTARIA DE PARTICIPAR
ATIVIDADES OU FUNÇÕES GERENCIAIS	GRAU DE DIFICULDADE EM REALIZÁ-LAS					PARTICIPAÇÃO EM TREINAMENTOS NA ÁREA
	NENHUMA 01	POUCA 02	RAZOÁVEL 03	MUITA 04	TOTAL 05	
18. Decidir (resolução de						() SIM

problemas/tomada de decisões)						() NÃO () NÃO PARTICÍPEI, MAS GOSTARIA DE PARTICIPAR
19. Dirigir (implementação dos planos/acompanhamento da execução)						() SIM () NÃO () NÃO PARTICÍPEI, MAS GOSTARIA DE PARTICIPAR
20. Gerenciar Estoques (equilíbrio entre compra e venda)						() SIM () NÃO () NÃO PARTICÍPEI, MAS GOSTARIA DE PARTICIPAR
21. Planejar (anteceder à ação)						() SIM () NÃO () NÃO PARTICÍPEI, MAS GOSTARIA DE PARTICIPAR
22. Comunicar/Informar/Disseminar (obtenção e transmissão de informações de dentro para fora e vice versa)						() SIM () NÃO () NÃO PARTICÍPEI, MAS GOSTARIA DE PARTICIPAR
23. Recrutar (atrair candidatos aos cargos previstos)						() SIM () NÃO () NÃO PARTICÍPEI, MAS GOSTARIA DE PARTICIPAR
24. Selecionar Pessoal (escolher entre candidatos recrutados aquele com maior possibilidade de se ajustar aos cargos)						() SIM () NÃO () NÃO PARTICÍPEI, MAS GOSTARIA DE PARTICIPAR
25. Analisar cargos (adequação e pertinência dos cargos existentes)						() SIM () NÃO () NÃO PARTICÍPEI, MAS GOSTARIA DE PARTICIPAR
26. Avaliar desempenho dos funcionários (avaliar se o desempenho é satisfatório)						() SIM () NÃO () NÃO PARTICÍPEI, MAS GOSTARIA DE PARTICIPAR
27. Treinar (propiciar aprendizagem para pessoas)						() SIM () NÃO () NÃO PARTICÍPEI, MAS GOSTARIA DE PARTICIPAR
ATIVIDADES OU FUNÇÕES	GRAU DE DIFICULDADE EM REALIZÁ-LAS					PARTICIPAÇÃO EM TREINAMENTOS
	NENHUMA	POUCA	RAZOÁVEL	MUITA	TOTAL	

GERENCIAIS	01	02	03	04	05	NA ÁREA
28.Liderar (influência sobre outras pessoas)						() SIM () NÃO () NÃO PARTICPEI, MAS GOSTARIA DE PARTICIPAR
29.Controlar (adotar ações corretivas para resultados serem alcançados em situações fora do esperado)						() SIM () NÃO () NÃO PARTICPEI, MAS GOSTARIA DE PARTICIPAR
30.Empreender (criar soluções)						() SIM () NÃO () NÃO PARTICPEI, MAS GOSTARIA DE PARTICIPAR
31.Motivar (aumentar os níveis de interesse das pessoas)						() SIM () NÃO () NÃO PARTICPEI, MAS GOSTARIA DE PARTICIPAR
32.Negociar (mediar interesses)						() SIM () NÃO () NÃO PARTICPEI, MAS GOSTARIA DE PARTICIPAR
33.Outro. Favor especificar:						() SIM () NÃO () NÃO PARTICPEI, MAS GOSTARIA DE PARTICIPAR

XII. Em alguma das questões anteriores, caso tenha assinalado participação em treinamentos, eles foram financiados:

() Exclusivamente por você () Exclusivamente pelo restaurante em que trabalha ou trabalhou

() Por ambos, mas você financiou a maior parte () Por ambos, mas o restaurante financiou a maior parte

PARTE IV–Dados sobre Remuneração

XIII. Remuneração Mensal:

entre 01 e 03 SALÁRIOS mais de 03 e menos de 05 SALÁRIOS

05 SALÁRIOS e mais

XIV. Recebe algum tipo de comissão por produtividade? Sim Não

XV. Como você avalia a remuneração que recebe atualmente:

Insuficiente Regular (na média do mercado) Boa Excelente

Obrigada pela colaboração!

APÊNDICE B – LISTAGEM DE RESTAURANTES CONSULTADOS ATRAVES DOS SITES

BAIRRO: CABO BRANCO (AREA 01)

N.	NOME
1	AIDA
2	ARATAMA
3	BARGAÇO
4	BIQUÍNI BEACH
5	BOIBUMBAR
6	CÉU E MAR
7	CHINA IMPÉRIO
8	FELLINI
9	GRAVATÁ AMBASSADOR FLAT
10	KOTOBUKI
11	KYOTO SUSHI
12	LA TAVERNETA
13	MARINAS
14	MARITMOS
15	MEIODO MANGUE
16	MONIJEI
17	OLHO DE LULA
18	ONDAS DO MAR
19	PALACE GRILL
20	PALHOÇA O TUBARÃO
21	PICANHA E CIA.
22	PORTAL DO CABO
23	PORTO MADERO
24	QUALITY FARAÓ
25	QUIOSQUE ALDEIA DO MAR
26	QUIOSQUE DO MAGUILLA
27	RENATO ARCO VERDE
28	ROMEU LEMOS
29	SAPORE D'ITÁLIA
30	SASHIMI
31	TERRAÇO BRASIL
32	YOKAN

BAIRRO: TAMBAU (AREA 02)

N.	NOME
1	APPETTITTO TRATORIA
2	ADEGA DO ALFREDO
3	BISTRÔ BOULANGE
4	BOBS
5	BOIBUMBAR
6	BUONGUSTAIO
7	CASA DO CAMARÃO
8	CHÃO PARAIBANO
9	FAMÍLIA MUCCINI
10	GULLIVER
11	JOÃO INÁCIO BARBOSA
12	JONH PEOPLE

13	LA ESPANHOLA
14	LAMAZONIA
15	MANDACARU GRILL
16	MARÉ ALTA
17	NOVO BRAZEIRO
18	OLHO D'ÁGUA HOTEL TAMBAU
19	OSAKA
20	OXENTE
21	PALACE GOURMET
22	PAU D'ARCO
23	PEIXADA DO DUDA
24	PEIXADA DO WILSON
25	PORTO DAS FRANCESINHAS
26	PORTO GALLO
27	TÁBUA DE CARNE
28	TIA RITA
29	TOCA DO CAJU
30	VINIL RETRÔ
31	FATIA GRILL
32	BISTRO
33	CANTON
34	CHAPÉU DE COURO
35	CHURRASQUINHO DO GAÚCHO
36	DIVINA ITÁLIA
37	ESQUINA DO POETA
38	FINA FATIA
39	LAMAZONIA
40	LUA CHEIA
41	POINT DA AMAZÔNIA

BAIRRO: MANAIRA (AREA 03)

N.	NOME
1	AROMA
2	BADIONALDO
3	BAIANO
4	BAR DA PRAIA
5	BISTRO COUVERT
6	BOM GRILLE
7	BONAPARTE
8	BURGUER KING
9	CABANA DO POSSIDÔNIO
10	CAMARÃO DA PRAIA
11	CAMARÃO E CIA.
12	CANOA DOS CAMARÕES
13	CARIMÃ
14	CASA DO BACALHAU
15	CASA ROSA
16	CASA SABOR
17	CHEIRO VERDE
18	CHINA PRAIA
19	CHINA SHANGHAI
20	CHINA TAYWAN
21	CHINATOWN
22	CITRON
23	CRUSTÁCEOS
24	DEGUSTAR

25	DIVINO FOGÃO
26	DOM SABOR
27	DONATÁRIO DOS CAMARÕES
28	DOUGLAS BURGUER
29	EMPÓRIO GOURMET
30	FEIJÃO MARAVILHA
31	FLASH
32	FRAMBOÁ
33	HABIB'S
34	KAFTA
35	KAMIKAZE SUSHI
36	LATLANTIQUE HARDMAN
37	LOBÃO CHURRASCARIA
38	MANGAI
39	MAX MASSA
40	MISTER CAIPIRA
41	MONTELUÇO
42	O CASTELINHO
43	O CHINA
44	PICANHA DE OURO
45	PICUÍ PRAIA
46	PIZZA NAFULÔ
47	PIZZARIA DO PAULISTA
48	QUALITE
49	REAL BOTEQUIM
50	RISOTTO MIX
51	SABORES DE PORTUGAL
52	SALUTTE
53	TERRAÇO ASPARGOS
54	TEXAS GRILL
55	VILA CARIRI
56	YASSAY

BAIRRO: BESSA (AREA 04)

N.	NOME
1	A BASE
2	ABSOLUTO
3	ASTERIX
4	BAR A BESSA
5	BESSA BRASIL
6	BESSA GRILL
7	BOTECO ORIGINAL
8	CAMARÃO GRILL
9	CASA DO SABOR
10	CASA SABOR
11	CHINA BRASIL
12	CHINA IN BOX
13	CHOPP TIME
14	COOKS
15	DARUMA SUSHI
16	DEGUST
17	DOM SPOZZITO
18	DONA BRANCA
19	ESTALEIRO
20	GIL REI DA FAVA

21	JANGADEIRO
22	JANIO DE SÁ BRAGA FILHO
23	MALIBU
24	MARÉ BAR
25	MR. PIZZA
26	NUTRI REFEIÇÕES
27	O BOSQUE
28	PICUI BESSA
29	PIZZA HUT
30	PIZZA HUT
31	PIZZARIA DO PAULISTA
32	PORTUGA
33	RECANTO DO PICUI
34	RECANTO DO PICUI REGIONAL
35	REGIONAL GRILL
36	SABOREAR
37	SAL E BRASA
38	SR. COSTELA
39	SUSHI BESSA
40	TANABATA
41	TARTARUGA BURGUER
42	VILLA SÃO PAULO
43	ZELIG