

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO DE NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**FABIO LEANDRO BONTORIM STOCO**

**DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO NOS  
RESTAURANTES DA CIDADE DE ÁGUAS DE SÃO PEDRO**

**PIRACICABA  
2016**

**FABIO LEANDRO BONTORIM STOCO**

**DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO NOS  
RESTAURANTES DA CIDADE DE ÁGUAS DE SÃO PEDRO**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Conhecimento:  
Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Graziela Oste  
Graziano Cremonezi

**PIRACICABA  
2016**

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIMEP  
Bibliotecária: Marjory Harumi Barbosa Hito CRB-8/9128

Stoco, Fabio Leandro Bontorim  
S866d Diagnóstico das necessidades de treinamento nos restaurantes  
da cidade de Águas de São Pedro / Fabio Leandro Bontorim Stoco. –  
2016.  
115 f. : il. ; 30 cm

Orientadora: Profa. Ma. Graziela Oste Graziano Cremonezi  
Dissertação (mestrado) – Universidade Metodista de  
Piracicaba, Administração, Piracicaba, 2016.

1. Restaurantes – Treinamento Profissional. 2. Restaurantes –  
Segurança no Trabalho. I. Cremonezi, Graziela Oste Graziano. II.  
Título.

CDU – 65.01

**FABIO LEANDRO BONTORIM STOCO**

**DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO NOS  
RESTAURANTES DA CIDADE DE ÁGUAS DE SÃO PEDRO**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Conhecimento:  
Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Data do Exame:

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca Examinadora:

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Graziela O. Graziano Cremonesi  
UNIMEP - Universidade Metodista de Piracicaba

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Yeda Cicera Oswaldo  
UNIMEP - Universidade Metodista de Piracicaba

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Flávia Fiorante Inforsato  
FIEL- Faculdades Integradas Einstein de Limeira

## **DEDICATÓRIA**

*Às minhas duas mães, uma na verdade, é minha Vó, a Dona Nena, à qual também chamo de mãe, a pessoa mais sábia que conheço no mundo, e à minha Mãe, a Dona Julia, à qual devo a minha vida.*

## **AGRADECIMENTOS**

À minha Orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Graziela Oste Graziano Cremonesi, a dedicação, a paciência e prestatividade e a indicação do caminho a ser seguido que me conduziram à conclusão deste trabalho.

Ao Mestrado Profissional em Administração da UNIMEP, na figura do Coordenador Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani, o acolhimento e incentivo que contribuíram para a realização do curso.

Aos docentes do Mestrado Profissional em Administração da UNIMEP, a ajuda nos momentos difíceis e a disposição em dividir seus conhecimentos. Em particular à Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Yeda Oswaldo, os sábios pensamentos transmitidos em aula.

Aos colegas de curso, que tiveram uma grande contribuição para o meu desenvolvimento durante o período que passamos juntos em sala de aula.

À minha família, o incentivo e o apoio, e por não me permitirem desanimar nos momentos de cansaço.

Ao SENAC, a Bolsa de Estudos concedida para a realização deste curso.

Muito obrigado!

## **EPÍGRAFE**

*“Impossível é apenas uma palavra usada pelos fracos que acham mais fácil viver no mundo que lhes foi determinado do que explorar o poder que possuem para mudá-lo. O impossível não é um fato consumado. É uma opinião. Impossível não é uma afirmação. É um desafio. O impossível é algo potencial. O impossível é algo temporário. **Nada é impossível**”.*

**Muhammad Ali**

## RESUMO

Os segmentos de alimentação integram um mercado altamente competitivo, tendo em vista que o treinamento é uma ferramenta que capacita os colaboradores para desenvolverem melhor as suas atividades, com influências positivas nos resultados das organizações e em sua permanência no mercado. A pesquisa teve como objetivo geral diagnosticar as necessidades de treinamento dos cozinheiros nos restaurantes mais frequentados da Cidade de Águas de São Pedro, ao buscar os seus principais determinantes e identificar as competências necessárias ao desenvolvimento das funções no cargo. Como instrumentos de coleta de dados utilizaram-se dois questionários, sendo o primeiro com questões fechadas que foi aplicado a 18 cozinheiros, e outro para os 8 respectivos gestores das organizações estudadas. O questionário aplicado aos cozinheiros foi dividido em categorias, buscando a primeira parte identificar o perfil dos colaboradores; a segunda parte relativa ao diagnóstico de necessidade de treinamento em competências técnicas; a terceira visando a identificar lacunas nas competências comportamentais; a quarta parte procurando diagnosticar as necessidades de treinamento em competências de segurança no trabalho e primeiros socorros; a última etapa baseou-se na percepção do participante em possuir todas as habilidades necessárias ao desenvolvimento de sua função. O instrumento de pesquisa aplicado aos gerentes também buscou as lacunas no trabalho dos seus subordinados e identificou as competências fundamentais ao desenvolvimento das funções do cozinheiro. Os principais resultados do estudo apontam necessidade de treinamento técnico em: preparo de bases de cozinha, execução de métodos de cocção, montagem de pratos, identificação, congelamento e descongelamento de produtos, e higiene e manipulação de alimentos. Com relação às lacunas de competências comportamentais foram identificadas: criatividade, autocontrole, iniciativa e trabalho em equipe. Pode-se concluir que as organizações pesquisadas, têm necessidades de treinamento em vários quesitos, e que os gerentes têm essa percepção, mas a prática de treinamento é raramente utilizada no aperfeiçoamento dos profissionais.

**Palavras-chave:** Treinamento. Desenvolvimento. Competências. Colaboradores. Restaurantes.



## ABSTRACT

The alimentation segment integrates a highly competitive market, with in view that training is a tool that enable collaborators to develop better their activities, and influence favourably the organizations results and their endurance in the market. The research had as general objective to diagnose the training needs of cooks in restaurants more frequented in Águas de São Pedro City, looking for their principal determinants and identifying the necessary ability to develop the job functions. To collect the data two questionnaires were utilized, containing the first closed questions and applied to 18 cooks, and other one for the 8 respective managers of the studied organizations. The questionnaire applied to the cooks was divided into categories, searching the first part to identify collaborators profile; the second part related to diagnosis of technical competences training necessities; the third having in view to identify lacunas in behavioral competences; the fourth part looking to diagnose training necessities in workplace safety and first aid competences; the last part was based on the participant's perception in having all the necessary capacities to the development of its function. The research tool applied to managers also searched lacunas in the work of their subordinates and identified the crucial competencies of cook functions development. The principal results of the study points the necessity of technical training about: cooking bases preparation, cooking methods execution, assembling the dish, identification, products freezing and thawing, and hygiene and food manipulation. Regarding to lacunas in behavioral competences were identified: creativity, self-control, initiative and teamwork. It was possible to concluded that investigated organizations have training necessities in various questions, and that managers have this perception, but the training practice is rarely used in the professionals improvement.

Keywords: Training. Development. Competences. collaborators. Restaurants.

## LISTA DE QUADROS

Quadro1: Conceitos de Treinamento .....	25
Quadro 2: Objetivos específicos do T&D .....	27
Quadro 3: Objetivos genéricos do T&D.....	27
Quadro 4: Motivos e justificativas para o aumento de investimentos em treinamento .....	32
Quadro 5: Conceitos do desenvolvimento de pessoas .....	34
Quadro 6: Diferenças entre treinamento e desenvolvimento.....	36
Quadro 7: A mudança do paradigma do treinamento para o desenvolvimento.....	36
Quadro 8: Nova abordagem ao desenvolvimento .....	38
Quadro 9: Formas de análise das necessidades de treinamento.....	42
Quadro 10: Modalidades de T&D, Tipos de Atividades e Estratégias de Ensino Aprendizagem .....	45
Quadro 11: Conceitos de competências .....	51
Quadro 12: O olhar das diferentes abordagens da Competência .....	54
Quadro 13: Tendências da abordagem por competências.....	55
Quadro 14: As características principais dos contextos organizacionais .....	56
Quadro 15: Processo de desenvolvimento de competência .....	58
Quadro 16: Competências do indivíduo e seus saberes .....	63
Quadro 17: Matriz de amarração da pesquisa .....	70
Quadro 18: Como é realizado o processo de seleção para a admissão de cozinheiros para trabalhar no restaurante? .....	83
Quadro 19: Quais as maiores necessidades de treinamento que você percebe nos cozinheiros? .....	84
Quadro 20: Quais as dificuldades de relacionamento encontradas no gerenciamento do grupo que atua na cozinha? .....	84
Quadro 21: O giro de funcionários (cozinheiros) é considerado grande ou pequeno? Se for considerado grande qual a causa segundo a sua percepção?.....	85
Quadro 22: Vocês já ofereceram algum tipo de treinamento para os cozinheiros? Se positivo qual o tipo de treinamento? .....	86

Quadro 23: Analisando o questionário aplicado aos cozinheiros, entre as questões 8 a 25, aponte apenas quatro onde você percebe as maiores necessidades de treinamento?.....	87
Quadro 24: Respostas dos gerentes em relação à escolha das opções de competências técnicas consideradas essenciais no trabalho do cozinheiro .....	88
Quadro 25: Respostas dos gerentes em relação a escolha das opções de competências comportamentais consideradas essenciais no trabalho do Cozinheiro .....	89
Quadro 26: Você acrescentaria mais alguma competência técnica ou comportamental além das que foram descritas anteriormente? Se caso sim, quais?.....	90

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Há quanto tempo trabalha na função? .....	71
Tabela 2 - Qual a sua idade? .....	72
Tabela 3 - Qual o seu sexo? .....	72
Tabela 4 – Qual o seu estado civil? .....	73
Tabela 5 – Qual a sua escolaridade? .....	73
Tabela 6 – Estuda atualmente?.....	73
Tabela 7 – Possui curso técnico ou superior na área de alimentos? .....	74
Tabela 8 - Resultado das questões para diagnóstico de necessidade de treinamento de competências técnicas .....	74
Tabela 9 - Resultado das questões para diagnóstico de necessidade de treinamento de competências comportamentais .....	78
Tabela 10 - Resultado das questões para diagnóstico de necessidade de treinamento em segurança no trabalho e primeiros socorros.....	80
Tabela 11 - Percepção do participante em possuir todas as habilidades necessárias ao desenvolvimento de sua função .....	81
Tabela 12 - Oferta de treinamento onde trabalha atualmente .....	81
Tabela 13 - Participação em treinamento para melhoria no desenvolvimento do cargo .....	82

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas do processo de treinamento.....	39
Figura 2 – Diagnóstico das necessidades de treinamento .....	41
Figura 3 – Escala de Likert.....	61
Figura 4 – Competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	62

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**CHA** – Conhecimento, Habilidades e Atitudes

**DNT** – Diagnóstico de necessidades de treinamento

**T&D** – Treinamento e Desenvolvimento

**UNIMEP** – Universidade Metodista de Piracicaba

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1.1 Problema da Pesquisa .....	18
1.2 Objetivo Geral .....	18
1.3 Objetivos Específicos .....	18
1.4 Pressupostos .....	19
1.5 Justificativa .....	19
1.6 Metodologia .....	21
1.7 Estrutura do Trabalho .....	21
<b>2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: CONCEITOS E IMPORTÂNCIA</b> .....	<b>23</b>
2.1 Conceitos de treinamento .....	23
2.2 A importância do treinamento.....	29
2.3 Conceitos de desenvolvimento .....	34
2.4 Fases do programa de treinamento .....	38
2.4.1 Diagnóstico das necessidades de treinamento .....	39
2.4.2 Planejamento do treinamento .....	43
2.4.3 Elaboração do treinamento .....	46
2.4.4 Avaliação do treinamento .....	47
<b>3 COMPETÊNCIAS</b> .....	<b>50</b>
3.1 Contextualização de competências .....	50
3.2 Competências individuais.....	60
3.3 Competências profissionais .....	65
<b>4 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>69</b>
<b>5 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>71</b>
5.1 Resultados da pesquisa aplicada aos cozinheiros .....	71
5.2 Resultados da Pesquisa aplicada aos gerentes.....	82
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>91</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>94</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário Aplicado aos Funcionários (cozinheiros)</b> .....	<b>107</b>
<b>APÊNDICE B – Questionário Aplicado aos Gerentes</b> .....	<b>115</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Pesquisas na área relatam que o número de estabelecimentos destinados à alimentação aumentou muito nos últimos anos. Isso se deve às pessoas que querem investir em seu próprio negócio, porém, grande parte delas nunca haviam trabalhado no setor de alimentação. Outro fator que deve ser apontado como responsável pelo crescimento desses estabelecimentos é o aumento do consumo por parte da população, sem tempo de preparar suas refeições, ou devido à distância entre a casa e o local de trabalho (GERMANO, 2001).

Contudo com o grande aumento dos segmentos na área da alimentação, também cresce o número de estabelecimentos que fecham as suas portas, pois o mercado cobra produtos com qualidade e com preços acessíveis.

Para Castelli (2003), o setor de serviços exige colaboradores muito bem preparados para atender às necessidades, e superarem as expectativas dos clientes. Assim, o treinamento é muito importante no sentido de melhorar as habilidades dos empregados, para que possam prestar um serviço de qualidade ao cliente. “O treinamento (capacitação para o trabalho) e o desenvolvimento de pessoal (visando ao conjunto e ao futuro) são formas de educação continuada realizadas desde que existe o trabalho” (VIEIRA, SALVE, CORRÊA, 2010, p.30).

As empresas procuram investir cada vez mais em treinamentos, com o intuito de aprimorar seus serviços e produtos. Essa atitude traz vantagem competitiva para a empresa, já que capacitar os colaboradores é uma das prioridades do momento. Entretanto, identificar o problema nem sempre é tão simples, e exige investigação (SILVA, TONELLI, 2013).

As organizações passaram a valorizar mais seus funcionários, pois perceberam que estes são o principal patrimônio das organizações e seu maior diferencial competitivo. E, mediante um mercado cada vez mais exigente, as empresas passaram a dar maior importância à qualificação de seus colaboradores, com o propósito de se manterem competitivas. (HIPÓLITO, 2000).

Tradicionalmente, o treinamento e desenvolvimento não eram vistos como atividades que pudessem ajudar as empresas a criarem “valor” e a enfrentarem desafios competitivos. Hoje essa visão mudou. As empresas que utilizam práticas inovadoras de treinamento e desenvolvimento têm maior chance de apresentar



melhor desempenho financeiro, do que seus concorrentes que não o fazem (NOE, 2015, p.5)

Segundo Mullins (2004), o treinamento é fundamental para garantir que os empregados sejam técnica e socialmente competentes, capazes de evoluir em suas carreiras. O seu objetivo é melhorar o conhecimento e as habilidades, desenvolvendo atitudes. Mas o aspecto fundamental está relacionado ao melhor desempenho na função e prestação de serviços.

Os recursos destinados à gestão de pessoas, e mais especificamente à educação para o trabalho, por intermédio de atividades de treinamento, são imprescindíveis para a atualização dos profissionais e o crescimento das empresas. Pode-se afirmar que se tornou uma necessidade para as organizações (BORGES et al, 2014).

Por esse motivo, de acordo com Pilati (2006), o processo de Treinamento e Desenvolvimento vem atingindo, dentro do contexto organizacional, papéis cada vez mais estratégicos, pois facilita o desenvolvimento das competências humanas fundamentais para o crescimento e perpetuação das empresas.

O sistema de treinamento e desenvolvimento é de extrema importância dentro das organizações, em função da exigência cada vez maior de qualificação e requalificação constantes dos funcionários. A capacitação não é só uma necessidade das organizações e dos colaboradores, mas de toda a sociedade (AGUINIS, KRAIGER, 2009).

Segundo Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2002), o treinamento e o desenvolvimento são necessários não apenas para que a empresa se mantenha no mercado, que está cada dia mais competitivo, mas também para manter os profissionais que, quando percebem que não estão tendo oportunidade de desenvolvimento e estão estagnados, acabam deixando a empresa.

Como o foco do estudo está nos restaurantes, Vaz (2006) relata que a maioria dos funcionários do segmento de alimentação, apresenta baixo nível de escolaridade, e formação profissional deficiente. O desperdício que ocorre, desde o recebimento dos produtos, até a distribuição dos alimentos, causado não por falta de comprometimento com o trabalho, mas por falta de conhecimento técnico e treinamento dos funcionários, pode representar perdas financeiras consideráveis.

O conhecimento técnico necessário à função, pode ser descrito através do levantamento das competências profissionais necessárias. Conceituando a

competência profissional, Parry (1998) entende que é a junção de conhecimentos, atitudes e habilidades que influenciam, de certa forma, o trabalho, conectado ao desempenho, que pode ser mensurado e comparado com padrões, e aperfeiçoado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Portanto, ao capacitar uma equipe de cozinha por meio de treinamentos pode-se perceber brevemente os benefícios, tais como padronização das preparações, diminuição do desperdício, melhora no aproveitamento de equipamentos, atualização de técnicas, aumento da produtividade, melhora no sabor e apresentação dos pratos, alimentos produzidos com qualidade higiênico sanitárias e trabalho com maior segurança.

### **1.1 Problema da Pesquisa**

Diante do exposto pergunta-se: Quais as necessidades de treinamento dos cozinheiros nos restaurantes mais frequentados da Cidade de Águas de São Pedro?

### **1.2 Objetivo Geral**

Como objetivo geral o estudo apresenta: Diagnosticar as necessidades de treinamento dos cozinheiros nos restaurantes mais frequentados da Cidade de Águas de São Pedro.

### **1.3 Objetivos Específicos**

- Identificar as necessidades de treinamento dos cozinheiros para atuar nas cozinhas dos restaurantes.
- Identificar as competências técnicas e comportamentais, necessárias aos cozinheiros para o desenvolvimento das funções no cargo.
- Diagnosticar o perfil dos cozinheiros que atuam nas cozinhas dos restaurantes.

## 1.4 Pressupostos

**Pressuposto 1:** O setor de restaurantes tem necessidades específicas de treinamento para desenvolver as funções no cargo.

**Pressuposto 2:** O objetivo do treinamento, para Mullins (2014), é melhorar o conhecimento e as habilidades, desenvolvendo atitudes. Mas, o aspecto fundamental do treinamento está relacionado a um melhor desempenho na função e prestação de serviços.

**Pressuposto 3:** No levantamento das necessidades do treinamento, segundo Canabrava e Vieira (2006), é importante obterem-se dados referentes ao perfil dos colaboradores.

## 1.5 Justificativas

Alguns fatores foram motivadores para a proposição e desenvolvimento desta pesquisa. A escolha do tema deve-se ao fato do autor ter formação acadêmica em Gastronomia, e atuar na área há dezesseis anos. Atualmente é professor de disciplinas práticas no Curso Superior de Tecnologia em Gastronomia, no Centro Universitário Senac Águas de São Pedro. Esse também é motivo da escolha da Cidade para o desenvolvimento da pesquisa.

Além disso “O setor de restaurantes é ao lado do da construção civil, o que mais gera emprego no país, numa época em que eles são cada vez mais necessários” (MARICATO, 2001, p. 27).

Saber receber, atender e servir uma refeição de qualidade, é o mínimo que se pode esperar de um restaurante. Mas, receber bem, atender bem e servir bem é uma arte, e não é uma tarefa simples. Por isso o treinamento é fundamental e os gestores devem estar atentos e agir em conjunto para desenvolver, treinar e avaliar suas equipes, uma vez que os clientes exigem serviços cada vez com maior qualidade (SILVA, 2009).

Para Flores (2001) muitos gestores de restaurantes acham perda de tempo treinar os empregados em função de terem uma taxa de admissão e demissão elevada. Pensam no treinamento como despesa e não como investimento,

e creem que só serve para aumentar custos. Julgam que treinar é preparar mão de obra para o concorrente, pois, quando precisam de um profissional, é esta a tática que usam. Associam o treinamento a uma coisa boa apenas para os empregados, e que só os motivaria a pedir aumento ou promoção.

Mas, o desperdício mostra-se bastante significativo na produção de alimentos, denotando falta de qualificação da mão de obra e acarretando com isso redução de lucro, sendo, inclusive, considerado como ineficiência dos recursos humanos e estrutura da empresa (VAZ, 2006).

Dessa forma “Sugere-se que o gestor se atente para os desperdícios que podem ocorrer no processo de produção, notadamente no armazenamento, pré-preparo, cocção e distribuição de alimentos” (VAZ, 2006, p. 81).

A matéria prima do prato é um alimento que já chega pronto, bom ou ruim, e não pode sofrer nenhuma influência por parte do gestor. Só resta extrair o máximo daquele produto e, na próxima vez reavaliá-lo, bem como ao fornecedor. Já com a mão de obra, pode-se melhorá-la, fazer com que seja mais produtiva e torná-la um excelente produto. Resta dar-lhes condições e subsídios (FONSECA, 2006, p.177).

Mas, um outro fator de extrema importância, é que muitos manipuladores não têm noção alguma de higiene e manipulação de alimentos, produzindo assim, alimentos que podem acarretar danos à saúde das pessoas.

Forsythe (2002) relata que as intoxicações alimentares causadas por alimentos servidos em restaurantes têm aumentado consideravelmente, o que faz com que os proprietários e administradores de restaurantes devam ter uma excessiva e necessária atenção, incluindo-se processos de treinamento de pessoal. Isso para evitar ao máximo os casos de contaminação por ausência de higiene no preparo e manipulação de produtos alimentícios.

Os serviços prestados nos segmentos da gastronomia merecem muitos cuidados especiais, além de higiene e manipulação de alimentos. É de grande importância que os donos de restaurante, chefes de cozinha, cozinheiros, todos os envolvidos que participam diretamente nos processos produtivos da gastronomia, se preocupem com o padrão de qualidade. Não importa qual o produto, o padrão de qualidade deve ser rigorosamente mantido (SENAC, 2008).

Esta pesquisa trará ao mestrando um despertar na pesquisa científica e contribuirá para o seu aperfeiçoamento na prática docente, além de lhe apresentar

uma visão mais ampla das condições de treinamento da mão de obra nos restaurantes, possibilitando no futuro a atuação na área de consultoria.

Para os restaurantes será de grande valia, pois, através do diagnóstico das necessidades de treinamento pode-se detectar possíveis falhas que estejam ocorrendo, adotando-se medidas para melhorias na eficiência dos serviços.

Para o Programa de Mestrado Profissional da Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP), em específico ao Grupo de Estudos e Pesquisas em Organizações (GEPOS), o estudo trará enriquecimento a área, pois retrata o capital humano, que ainda é pouco discutido nas pequenas organizações.

## **1.6 Metodologia**

A pesquisa se enquadra em diagnóstica, e buscou identificar as necessidades de treinamento dos cozinheiros, tendo como foco os oito restaurantes mais frequentados da cidade de Águas de São Pedro. Os dados foram coletados por meio de um questionário com questões abertas e fechadas, que foi aplicado, aos funcionários que ocupam o cargo de cozinheiro. A análise dos dados teve como base a pesquisa qualitativa.

## **1.7 Estrutura do Trabalho**

O trabalho está estruturado em seis capítulos, sendo apresentados no primeiro capítulo a introdução, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específico, os pressupostos, as justificativas, a metodologia e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo trata-se da revisão bibliográfica sobre treinamento e desenvolvimento.

A revisão bibliográfica referente às competências individuais e profissionais encontra-se no terceiro capítulo.

Encontram-se no quarto capítulo a metodologia de pesquisa, a tipologia do estudo, os instrumentos de coleta de dados, a população da pesquisa.

As análises, bem como os resultados obtidos na pesquisa são tratados no quinto capítulo.

Por último, o sexto capítulo abordará as conclusões e as considerações finais do estudo, além de recomendações para pesquisas futuras.

## **2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: CONCEITOS E IMPORTÂNCIA**

Este capítulo contemplará a sustentação teórica do estudo, e tem como objetivo apresentar os principais conceitos de treinamento e desenvolvimento de pessoas, na visão de diferentes autores, e as fases necessárias e fundamentais à implantação do treinamento, bem como a sua importância e vantagem para o alcance das metas de uma organização.

### **2.1 Conceitos de Treinamento**

A área de Gestão de Pessoas, nomenclatura que é a mais utilizada para retratar o conjunto de procedimentos de administração das pessoas nas empresas, deve estar voltada ao comprometimento, à flexibilidade e à adaptabilidade das pessoas no desenvolvimento de suas funções (FISCHER, 2002). E, dentro dessa ampla área o autor apresenta as suas principais atribuições, como recrutamento de pessoal, avaliação de desempenho, descrição de cargos e treinamento e desenvolvimento, sendo este último sistema o foco de estudo desta pesquisa.

Wexley (1984) conceitua o treinamento como um esforço planejado de uma empresa para facilitar a aprendizagem de seus integrantes. A aprendizagem na visão de Zerbini e Abbad (2010) é um processo que pode ser desenvolvido e executado dentro dos contextos organizacionais e, para que ela ocorra, fazem-se necessárias ações formais de Treinamento e Desenvolvimento que são amplamente utilizadas pelas organizações.

As organizações, atualmente, não têm escolha entre treinar ou não os funcionários. São obrigadas a fazê-lo, nem que seja no dia a dia, através de orientações acerca das atividades da função, por intermédio de outro funcionário ou chefia. Todo novo funcionário necessita ser treinado para conseguir executar as suas tarefas de acordo com os procedimentos exigidos pela empresa. E, sempre novas ocasiões para treinamento estão surgindo: quando um funcionário é promovido ou transferido para outro setor, quando se alteram procedimentos, e mudanças ocorridas pelo avanço tecnológico (LACOMBE, 2011).

Para Canabrava e Vieira (2006), as mudanças ocorridas pela globalização, exigiram das organizações um maior investimento na área de

treinamento para manterem-se competitivas no mercado, procurando manter os empregados atualizados, prontos para desenvolverem o seu trabalho de forma mais harmônica e criativa, bem como aperfeiçoando o trabalho em equipe.

Lima (2011) considera que, na era do conhecimento, o treinamento é fator primordial para o alcance do sucesso. Dessa forma é necessário traçar um plano de capacitação destinado ao desenvolvimento dos funcionários. É necessário também desenvolver ações com o intuito de criar chefias com postura participativa, que estimule e oriente o desempenho dos profissionais. Complementa Canabrava e Vieira (2006, p.29) que “não se pode mais aguardar pessoas prontas. O que se espera são pessoas dispostas a aprender a aprender”.

A vantagem obtida pelas organizações em relação à grande concorrência, pode ser, em muitos casos atribuída, ao entrosamento existente entre os programas de treinamento e o planejamento estratégico da empresa. O crescimento das empresas depende muito da qualificação dos funcionários, levando-se em consideração que os programas de treinamento utilizados influenciam efetivamente na sua produtividade, tornando-se um fator primordial para a eficiência da empresa, seja ela de qualquer ramo de atividade (PORTER,1989).

Apesar de atualmente as pessoas mudarem de emprego com maior frequência, as empresas querem investir em treinamentos, buscando atrair profissionais motivados e produtivos, que possam aprender novas habilidades com maior facilidade, para atender às necessidades dos clientes e do mercado, que mudam constantemente. Os profissionais, porém, buscam aprender habilidades relativas ao desenvolvimento da função, mas que sejam também pertinentes ao interesse pessoal (NOE, 2015).

O treinamento vem para desenvolver o bem mais valioso para a empresa, que é o capital humano. Dessa forma este trabalho teve início com a pesquisa na literatura de vários autores, no que diz respeito ao conceito de treinamento.

O Quadro 1 apresenta o conceito do treinamento, na visão de alguns autores.



**Quadro1: Conceitos de Treinamento**

Autor ano	Conceito
NOE (2015, p. 24)	Treinamento é o esforço planejado de uma empresa para facilitar o aprendizado de competências, conhecimentos, habilidades e comportamentos relacionados ao trabalho. Seu objetivo é que os funcionários tenham domínio de conhecimentos, habilidades e comportamentos e possam aplicá-los nas atividades do dia a dia.
Bohlander e Snell (2010, p. 250)	O termo treinamento muitas vezes é usado de forma casual a fim de descrever praticamente qualquer esforço da empresa para estimular o aprendizado de seus membros. Muitos especialistas, entretanto, distinguem entre treinamento (mais focalizado e orientado para questões concernentes a desempenhar no curto prazo) e desenvolvimento (mais orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades).
Lacombe (2011, p. 380)	Treinamento é qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, para aumentar a sua capacidade para exercer melhor essas funções ou atividades.
França (2009, p.88)	Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes, que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.
GIL (2008, p. 122).	Treinamento é um conjunto de experiências de aprendizagem, centrados na posição atual da organização. Trata-se, portanto, de um processo educacional de curto prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam.
Boog (2006, p.44)	Treinamento é qualquer processo educacional, é resultado de um processo de aquisição de conhecimento com consequente desenvolvimento, por parte do indivíduo, de atitudes e habilidades, a fim de se comportar em determinado papel ou situação.
Canabrava e Vieira (2006, p.72)	O treinamento é uma oportunidade para a capacitação e o aperfeiçoamento da pessoa em sua função, com vistas à melhor adaptação e produtividade na organização.
Vargas e Abbad (2006, p.144)	Eventos educacionais de curta e média duração compostos por subsistemas de avaliação de necessidades, planejamento instrucional e avaliação que visam melhoria do desempenho funcional, por meio da criação de situações que facilitem a aquisição, a retenção e a transferência a aprendizagem para o trabalho.

Continua.

**Quadro1: Continuação.**

Autor ano	Conceito
Dessler (2003, p.140)	Treinamento é “o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho”.
Tanke (2004, p.187).	Treinamento é um processo sistêmico por meio do qual os recursos humanos adquirem conhecimento e desenvolvem aptidões pela instrução e por atividades práticas que resultam em melhor desempenho.
Carvalho (2001, p.11)	Treinamento é uma forma de educação voltada ao trabalho, uma vez que o seu objetivo central é preparar o treinando para o desempenho eficiente de uma determinada tarefa que lhe é confiada.
Marras (2001, p. 145)	Treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016)

O treinamento é a base para o crescimento individual, desenvolvendo, por exemplo, a aceitação e a prática da delegação e da capacitação, a resolução de problemas e tomadas de decisões, trabalho em equipe e responsabilidade para atingir os padrões de qualidade exigidos. O treinamento é fundamental para a mudança e para a sobrevivência em longo prazo de qualquer organização (MULLINS, 2001).

No que tange à produtividade, Magalhães e Borges-Andrade (2001) relatam que o treinamento funciona como um instrumento administrativo capaz de melhorar a produtividade no trabalho, além de ser motivo de satisfação e motivação do empregado. Trabalha atividades variadas que abrangem uma simples habilidade motriz ou uma habilidade técnica mais complexa, contribuindo para mudanças de atitudes e comportamentos.

Para Marras (2009), o treinamento divide-se em dois tipos de objetivos distintos: o específico e o genérico. De acordo com o autor, no Quadro 2, nota-se os objetivos classificados como específicos do treinamento e desenvolvimento (T&D).

Ainda na visão do mesmo autor, no Quadro 3, são apresentados os objetivos genéricos do treinamento e desenvolvimento (T&D):

**Quadro 2: Objetivos específicos do T&D**

<b>Objetivos do Treinamento e Desenvolvimento T&amp;D</b>	
Formação profissional	Atingir um grau adequado de capacidade laboral para determinada profissão, passando adiante todos os conhecimentos e práticas específicas imprescindíveis ao desempenho da função.
Especialização	Proporcionar ao treinando uma área de conhecimento ou prática específica dentro de um campo de trabalho para otimizar os resultados.
Reciclagem	Rever os conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho com renovação ou atualização conforme as necessidades.

Fonte: Marras (2009, p.148).

**Quadro 3: Objetivos genéricos do T&D**

<b>Objetivos genéricos do T&amp;D</b>	
Aumento direto da produtividade	Conforme o treinamento possibilita a realizar ações mais precisas e corretas, ocorrerão melhorias nos movimentos, tempos de produção, bem como, na relação entre fatores de produção, insumos e resultados no trabalho.
Aumento direto da qualidade	A qualidade do trabalho tende a maximizar de acordo com o conhecimento sobre aquilo que é realizado e também de acordo com o grau de responsabilidade que cabe a cada indivíduo no processo produtivo.
Incentivo motivacional	Todo ser humano tem como meta ser eficiente e eficaz, treiná-los os oferece essa possibilidade.
Otimização pessoal e organizacional	É pelo treinamento que o indivíduo se desenvolve profissionalmente, trabalhadores, satisfeitos, e motivados transformam os ambientes das organizações, tornando-os adequados para o alcance da excelência em termos de desenvolvimento da organização.
Atendimento de exigências das mudanças	As constantes transformações ocorridas no decorrer dos anos, as quais as organizações vêm enfrentando, como mudanças tecnológicas, de processo, comportamentos entre outras, e que pressionam diretamente o todo o corpo estrutural da organização. As organizações convencionais utilizam o treinamento como ferramenta principal para enfrentar e acompanhar os resultados dessas transformações que as atingem. Já as organizações de ponta, para a prevenção de eventuais mudanças ocorridos no ambiente fazem o uso do treinamento.

Fonte: Marras (2009, p.148).

Contudo, o treinamento é um processo de educação que visa ao trabalho, educando o indivíduo para o desempenho ideal de suas atividades “Proporcionando a formação de equipes mais capacitadas, que trabalham de forma mais eficiente e motivadas, resultando na satisfação dos clientes” (VAZ, 2006, p.17).

Davis e Newstrom (1992 apud CANABRAVA; VIEIRA, 2006) consideram que o treinamento deve ser um processo contínuo, que prepara o colaborador para as suas atividades, uma vez que as mudanças são constantes e o funcionário é o responsável pela implementação das mudanças na empresa. Bichuetti (2011) complementa que as pessoas precisam estar abertas ao aprendizado; devem ser humildes para reconhecerem suas necessidades e buscarem os ensinamentos específicos para complementar seus conhecimentos.

O treinamento, afirma Esculápio (2003), é o principal responsável pela mudança da gestão de pessoas nas empresas, comparando o desempenho passado e atual, com novos níveis que se pretende atingir no futuro. Acrescenta ainda, que o desenvolvimento contínuo das pessoas sempre em busca da perfeição deve ser incentivado, pois a busca da excelência deve ser uma caminhada infinita, tanto das pessoas, quanto das empresas.

A grande maioria dos autores concorda que a principal função do treinamento é estimular mudanças positivas nos indivíduos e nas empresas. Araújo e Garcia (2010) relatam que ele pode englobar quatro tipos de mudança de comportamento:

- Transmissão de informações – o elemento principal em vários programas de treinamento é o conteúdo; busca-se distribuir informações pertinentes, como um corpo de conhecimentos, para que a equipe tenha uma visão transparente da empresa, ou seja, sobre o trabalho, a organização, seus produtos e serviços;
- Desenvolvimento de habilidades – conhecimentos relativos ao cargo atual ou de possíveis cargos ocupados no futuro;
- Desenvolvimento ou modificações de atitudes – geralmente mudanças de posturas impróprias para outras mais favoráveis, por parte dos funcionários, aumentam a motivação.

- Desenvolvimento de conceitos – elevar o nível de absorção e conceitualização de novas ideias e filosofias.

O treinamento faz parte do dia a dia dos recursos humanos dentro das boas organizações, seja do mais simples funcionário até os gerentes. Para que uma empresa se mantenha no mercado, é preciso que todos que nela trabalham, dos funcionários até seus gerentes, sejam favoráveis à aprendizagem e à construção do conhecimento (CANABRAVA, VIEIRA, 2006).

Bisconte e Oliveira (2006) comentam ainda que o treinamento está fortemente relacionado aos benefícios decorrentes de sua aplicação, tanto para os empregados, capacitando-os para o desenvolvimento de suas funções, orientando-os a executarem o trabalho com menor esforço físico, tempo e menor custo, mas também para a organização, proporcionando redução de desperdício de insumos, de tempo e supervisão, aumentando os lucros.

## **2.2 A importância do Treinamento**

Para Meneses, Zerbini e Abbad (2010), novas habilidades são exigidas aos colaboradores, em virtude das modificações ocorridas pela globalização. Dessa forma, destaca-se na área de recursos humanos, a função de Treinamento e Desenvolvimento, responsável por procedimentos que buscam a qualificação contínua dos trabalhadores nas empresas. Os programas de treinamento passam a ser fundamentais nas empresas, sendo considerados como fator primordial para a aprendizagem das habilidades necessárias ao novo perfil profissional.

Considerando a importância dos treinamentos é possível afirmar que as ações para aperfeiçoar e desenvolver colaboradores, por intermédio do treinamento, devem mostrar as experiências obtidas de aprendizagem de forma positiva e que beneficiem o profissional em suas atividades a serem executadas ao término do treinamento, assim o indivíduo passa a desenvolver seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes, apresentando melhores resultados para a empresa. (CARVALHO, 2001).

O motivo pelo qual as empresas treinam é ensinar ao empregado novas habilidades ou melhorar as que ele já possui. Produzindo em maior volume e melhor

qualidade para a empresa, dando um retorno ao investimento no treinamento que lhe foi atribuído pela empresa (LACOMBE, 2011).

Além disso, outros fatores são importantes na visão de Lacombe (2011):

- todas as empresas têm suas particularidades, que o funcionário não conhece ao ser admitido; os funcionários são contratados de acordo com suas qualificações gerais. Muitas vezes as empresas têm características específicas, que necessitam ser ensinadas;
- novas funções surgem e outras são extintas: o conhecimento evolui, assim as pessoas precisam se atualizar e adotar uma postura de aprendizado contínuo;
- profissionais de qualidade gostam de aprender e evoluir. Empresas que não treinam dificilmente conseguem agradá-los;
- o treinamento é visto como um benefício e pode ser uma forma de reter bons profissionais;
- o treinamento, de certa forma, é motivador e desafiador para bons funcionários;
- as exigências de mercado mudam velozmente, enquanto as instituições de ensino, que preparam mão de obra, apresentam deficiências perante essas exigências.

Pode-se observar que, de maneira geral, o treinamento contribui para facilitar o alcance das metas planejadas pela organização. Assim, os gestores devem entender que os programas de treinamento necessitam estar associados ao planejamento estratégico da empresa para que não sejam mal planejados e executados (FRANCO, 2011).

Segundo Borges-Andrade (1986), uma tecnologia de treinamento poderia ser definida como o conjunto de regras que se aplicariam a uma determinada função. Esse conjunto ofereceria subsídios não só para o aprimoramento da função, mas ofereceria alternativas na resolução de novos problemas.

Para Bisconti e Oliveira (2006) os recursos humanos contratados para uma organização, mesmo que aparentemente estejam qualificados para o

desenvolvimento das funções no cargo, quase sempre necessitam de alguns “ajustes”. Percebe-se na visão das autoras o quanto é fundamental o treinamento para um maior desenvolvimento, não só das pessoas, mas também da organização.

Sendo assim estão aumentando os níveis de exigências por parte das empresas, no sentido de posicionar estrategicamente a área de Treinamento & Desenvolvimento, buscando preparar os funcionários com excelência, para saberem agir perante as mudanças e a competitividade do ambiente empresarial (SILVA et al, 2013).

Como afirma Campos (1992), a educação e o treinamento são formas eficazes para o crescimento e desenvolvimento do indivíduo, e deve ser utilizado também como uma forte ferramenta para sobrevivência da empresa. Quanto maior o investimento em treinamento, melhor será o desenvolvimento dos funcionários e maior a probabilidade deles se tornarem membros leais, bem ajustados e permanentes na organização.

“Do mesmo modo, você não pode se dar ao luxo de considerar o treinamento menor que um investimento. As pessoas são seu ativo mais importante! É por isso que nos referimos a elas como recursos humanos”. (TANKE, 2004, p.187). Quem trabalha em qualquer empresa espera não só o salário, mas também aprendizagem. A importância que a empresa dá ao treinamento simboliza, para seus profissionais, a importância atribuída às pessoas (LACOMBE, 2011).

As pessoas fazem escolhas, quanto mais frequentemente fazem as escolhas certas, melhores serão para os seus chefes. Quanto melhor o treinamento dos colaboradores, maior a chance de que eles façam as escolhas certas. Quanto mais se maximizarem as habilidades das pessoas, maior será o seu sucesso e o da organização (TANKE, 2004).

Estudos mostram a “importância do treinamento nas organizações, evidenciando que não treinar pessoas quando admitidas em um emprego e durante a permanência do trabalhador em uma empresa pode ser um grande erro” (GUELBERT, et al, 2008, p. 4). No parágrafo a seguir percebe-se a importância do treinamento na visão dos autores

O êxito de um gestor depende da sua competência para fazer com que a sua equipe desenvolva um bom trabalho. Se o administrador espera ter funcionários que desenvolvam as suas atividades da maneira que ele espera, é necessário treinar e desenvolver o seu pessoal, caso contrário passará grande parte do seu

tempo corrigindo erros. Mas, o treinamento, muitas vezes, é ignorado por parte das empresas que não percebem que é uma das ações administrativas de maior importância, nada substitui o treinamento. Um indivíduo pode ter habilidades e experiência, mas mesmo assim precisa ser treinado de acordo com os primórdios da empresa (LEANDRO; BRANCO, 2011)

As mudanças tecnológicas, a grande diversidade encontrada nos locais de trabalho e a grande mobilidade dos trabalhadores, são características do mundo contemporâneo que justificam os elevados investimentos em treinamento (MAGALHÃES; BORGES-ANDRADE, 2001). As organizações que não investirem em treinamento podem enfrentar dificuldades competitivas por falta de gente capacitada para o trabalho (LACOMBE, 2011).

Segundo Wayne (2010), os investimentos em treinamento tornam-se imprescindíveis e devem aumentar nos próximos anos, tanto no setor público como privado, devido aos vários fatores que o autor apresenta e que se encontram no Quadro 4.

**Quadro 4: Motivos e justificativas para o aumento de investimentos em treinamento**

Motivos	Justificativas
Supercompetição	A concorrência acirrada, em âmbito nacional e internacional, é frequente. Como resultado, os executivos deverão liderar uma reinvenção quase constante dos modelos e estratégias das organizações.
Mudanças tecnológicas:	Cada vez mais os sistemas tecnológicos sofisticados exigem mais treinamento do empregado.
O poder nas mãos dos clientes	Os clientes que usam a internet têm acesso fácil a informações como preços, produtos e serviços, assim, existe uma demanda constante para satisfazer suas necessidades.
A necessidade de manter altos níveis de talento	Como serviços e produtos podem ser copiados, a capacidade de uma equipe de inovar, solucionar problemas e torna-se fundamental.
Mudanças na força de trabalho	Jovens pouco qualificados e pessoas com mais idade serão necessários para trabalhos de entrada no mercado e precisarão de treinamento.

Fonte: Adaptado de Wayne (2010)

Entretanto todo treinamento, de certa forma, quebra a rotina de trabalho do funcionário participante e possibilita ao mesmo, manter contato com outros



profissionais da mesma área, promovendo a troca de conhecimentos e experiências, principalmente quando for realizado fora do local de trabalho. (VAZ, 2006).

Os gestores também precisam estar em constante reciclagem, necessitando de amplos conhecimentos que incluem administração, marketing, gastronomia, informática, normas higiênicas sanitárias, gestão de pessoal, logística e controladoria (VAZ, 2006).

Assim “Treinamento não é algo que se faça só uma vez, é usado continuamente nas organizações bem administradas. Cada vez que você mostra a uma pessoa como ela deve fazer o trabalho, você a está treinando” (LACOMBE, 2011 p.349).

Mesmo os empresários experientes e mais estudados têm de se manter “atenados” para informações diárias e para o aprendizado constante, necessário numa época de mudanças rápidas de mercado, legislação, tecnologia, produtos, concorrência, gosto, etc. (MARICATO, 2001). Diante desse fato, as empresas perceberam que o treinamento passa a ser uma atividade imprescindível para suprir as lacunas que as empresas têm de funcionários preparados (CANABRAVA, VIEIRA, 2006).

Um treinamento, desde que bem realizado, gera maior eficiência e produtividade no trabalho, e fornece ao funcionário os conhecimentos que precisa para realizar as suas tarefas, abre espaço para a prática das habilidades de que precisa, além de estimular a busca de novas capacidades para atingir os objetivos organizacionais. (CANABRAVA, VIEIRA, 2006). “Um dos principais objetivos do treinamento consiste em manter o desempenho ou melhorá-lo até atingir níveis aceitáveis” (TANKE, 2004, p.187).

De maneira geral pode-se observar que o treinamento vem para aperfeiçoar e desenvolver o maior patrimônio dentro da organização, que são os recursos humanos, e contribui de forma eficiente para o alcance das metas planejadas pela empresa, tornando-as mais competitivas dentro do mercado cada vez mais acirrado.

## 2.3 Conceitos de Desenvolvimento

O Quadro 5 apresenta o conceito do desenvolvimento na visão de alguns autores.

**Quadro 5: Conceitos do desenvolvimento de pessoas.**

Autor / ano	Conceito
Noe (2015 p. 24)	O desenvolvimento é semelhante ao treinamento, porém mais focado no futuro. Ele engloba tanto treinamento quanto educação formal, experiências de trabalho, contatos e avaliações de personalidade, habilidades e talentos que ajudem o funcionário a se preparar para futuros empregos ou funções.
Lacombe (2011, p. 383)	O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual.
Moscovici (2009, p. 245)	Desenvolvimento 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.
Demo (2008, p. 93)	O desenvolvimento é um conceito mais abrangente e refere-se ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem proporcionado pela organização, que possibilita o crescimento pessoal do empregado, objetivando torná-lo capaz de aprender e produzir conhecimento.
Canabrava e Vieira (2006, p.72)	O desenvolvimento vai além da dimensão do treinamento, na medida em que se constitui o meio de descoberta, reconhecimento e promoção do potencial de realização e desempenho, de forma pessoal e inédita.
Palmeira (2004, p. 3)	O desenvolvimento, por sua vez, é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para seu crescimento profissional, em determinada carreira, na organização ou para que se torne mais eficiente e produtiva no seu cargo. Seus objetivos perseguem prazos mais longos.

Continua.

**Quadro 5: Continuação.**

Autor / ano	Conceito
Milkovich e Boudreau (2000, p.338)	Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.
Abbad e Vargas (2006, p. 145).	Conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem, proporcionadas pela organização e que apoiam o crescimento pessoal do empregado sem, contudo, utilizar estratégias para direcioná-lo a um caminho profissional específico.
Bastos (1991, p. 89)	Desenvolvimento envolve um escopo mais amplo, englobando, além das ações de treinamento, outras funções da administração de pessoal. A expressão vem sendo mais utilizada em função da necessidade das organizações de tratar de forma mais abrangente os seus recursos humanos.
Nadler (1984, p.2)	Desenvolvimento é um conceito mais abrangente e que se refere ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem proporcionadas pela organização, que possibilitam o crescimento pessoal do empregado. Objetivam, neste sentido, tornar o empregado capaz de aprender, sem utilizar estratégias para direcioná-lo para um caminho específico bem determinado.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016)

De acordo com Silva et al (2013), priorizar o treinamento como uma importante ferramenta, pode levar as organizações, com o passar do tempo, a um processo de evolução da concepção de treinamento para a de desenvolvimento de pessoas. Através dessa evolução existe um crescimento da pessoa, não somente focada em seu cargo, mas também visando a posições futuras.

O desenvolvimento de pessoas busca potencializar a aprendizagem e a capacidade produtiva do funcionário nas empresas. Busca o surgimento de novas habilidades, conhecimentos e a melhoria de comportamentos e atitudes. Procura definir métodos que elevem a motivação e o desempenho do profissional (GOMES, TEODORO, 2011).

Percebe-se que apesar de possuírem significados diferentes, tanto o treinamento, quanto o desenvolvimento, possuem processos que se relacionam. Enquanto o treinamento busca melhorias no desempenho das funções, as ações de desenvolvimento buscam aspectos em relação ao crescimento dos funcionários que

vão além das atividades do trabalho (BORGES, ANDRADE, 2002). Pode-se verificar essas diferenças no quadro 6.

**Quadro 6: Diferenças entre treinamento e desenvolvimento.**

<b>Treinamento</b>	<b>Desenvolvimento</b>
Visa a suprir carências específicas de um funcionário para o desempenho de seu cargo	Visa ao crescimento integral da pessoa, de maneira que ela desenvolva ou aprofunde competências importantes para ela e para organização.
Tem função corretiva: o funcionário deveria apresentar determinadas competências hoje, mas não as apresenta.	Tem função preventiva: no futuro, será bom que a pessoa apresente aquelas competências.
Tem foco no curto prazo	Tem foco no médio e longo prazo
Voltado ao cargo	Voltado à pessoa
É específico e pontual	É holístico e abrangente

**Fonte:** Pearson (2010)

De acordo com Pacheco et al (2009), pode-se perceber uma mudança de paradigma entre treinamento e desenvolvimento, o que foi fonte de pesquisa da Corporate University Xchange inc. em 1997, que faz um comparativo com relação a essas mudanças, como é apresentado no quadro 7.

**Quadro 7: A mudança do paradigma do treinamento para o desenvolvimento.**

<b>Antigo paradigma de treinamento</b>	<b>Conceito</b>	<b>Paradigma de aprendizagem do século XXI</b>
Prédio	Local	Aprendizagem disponível sempre que solicitada, em qualquer lugar, a qualquer hora
Atualizar qualificações técnicas	Conteúdo	Desenvolver competências básicas do ambiente de negócios
Aprender ouvindo	Metodologia	Aprender agindo
Funcionários internos	Público-alvo	Equipes de funcionários, clientes, fornecedores de produtos
Professores/consultores de universidades externas	Corpo docente	Gerentes seniores internos e um consórcio de professores universitários e consultores
Evento único	Frequência	Processo contínuo de aprendizagem.
Desenvolver o estoque de qualificações do indivíduo	Meta	Solucionar problemas empresariais reais e melhorar o desempenho no trabalho

**Fonte:** Corporate University Xchange, inc (1997 apud PACHECO et al, 2009)

Pacheco et al (2009), comentam que o desenvolvimento de pessoas vai além dos treinamentos, entretanto, é parte integrante do desenvolvimento de pessoas, é bem mais amplo que um conhecimento adquirido em sala de aula, partindo-se das várias metodologias que podem ser utilizadas.

Para Pozas e Jauregui (2012), a finalidade do processo de treinamento e desenvolvimento é a preparação dos profissionais para novos desafios e oportunidades em seu ambiente de trabalho, desenvolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes adequados.

As organizações que investem no desenvolvimento de seus funcionários traçam um plano pensando em médio e longo prazo, não somente consertando o que está errado no momento, mas com o propósito de proporcionar o avanço profissional do funcionário, tendo como foco a superação de desafios, além de participar da evolução do seu desenvolvimento, e manter sempre a motivação em alta (VIEIRA, SALVE, CORRÊA, 2010).

Dutra (2002) define o desenvolvimento profissional como o aumento da capacidade da pessoa em agregar valores à organização. Mede-se esta capacidade atribuindo atividades mais complexas do que as de costume. O nível de complexidade das atividades, a forma como são trabalhadas pela pessoa, e o nível das responsabilidades, decisões exigidas do funcionário pela empresa, determinam o grau de desenvolvimento da pessoa.

Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2002) comentam que, para fomentar o desenvolvimento do potencial de seus funcionários, as organizações devem lhes proporcionar constante treinamento e desenvolvimento, instigando-os a novos desafios. Nesse contexto tão variável dentro de empresas, julga-se necessária uma nova abordagem do desenvolvimento, como se pode ver no quadro 8.

Em suma, a nova abordagem de treinamento e de desenvolvimento de pessoal baseia-se no desenvolvimento de competências, onde o que “interessa é verificar se o indivíduo consegue ter eficácia nas suas ações e se ele está sendo formado para compreender a necessidade da educação contínua e ao longo da vida” (ARAÚJO, 2000, p. 98).

### Quadro 8: Nova abordagem ao desenvolvimento

Antiga abordagem ao desenvolvimento	Nova abordagem ao desenvolvimento
O desenvolvimento simplesmente acontece.	O desenvolvimento é parte integrante da organização.
Desenvolvimento significa treinamento.	Desenvolvimento significa experiências desafiadoras, orientação, <i>feedback</i> e aconselhamento.
A unidade é a dona do talento; as pessoas não se movimentam entre unidades.	A empresa é a dona do talento; as pessoas movimentam-se com facilidade pela empresa.
Somente maus funcionários têm necessidade de desenvolvimento	Todos têm necessidades de desenvolvimento e recebem orientação.
Algumas poucas pessoas de sorte encontram mentores.	Mentores são designados a todas as pessoas de alto potencial.

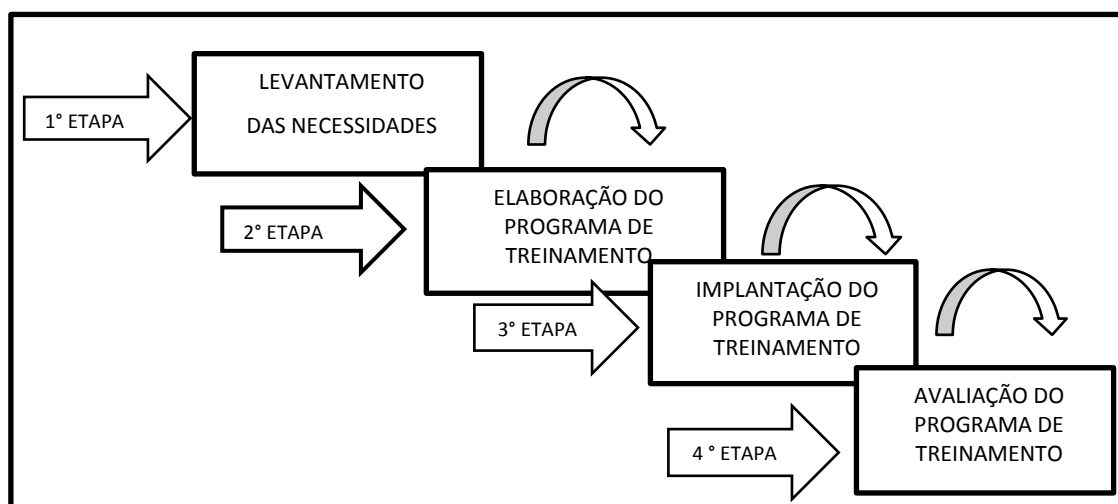
Fonte: Michaels et al (2002, p. 131).

Complementa Egito (2011), que o treinamento e desenvolvimento nunca devem ser executados de forma aleatória, mas sim terem seus princípios voltados aos propósitos da organização. Dessa forma não se deve treinar por treinar, ou para receber elogios, como se estivesse fazendo um favor ao profissional, mas para que realmente ocorra o aprendizado e que seja favorável ao colaborador e à organização.

#### 2.4 Fases do Programa de Treinamento

Existem diferenças entre treinamento, desenvolvimento e outros processos voltados à capacitação, mas todos estão relacionados com a aprendizagem, que ocasiona mudanças das pessoas, ao adquirirem novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Esses processos são desenvolvidos pelas empresas em forma de programas, que geralmente, são compostos pelas seguintes fases: diagnóstico das necessidades, elaboração do programa, implantação, e avaliação do programa de treinamento (GIL, 2008 b). Nunca deve ser algo que somente se realize, de forma aleatória, deve-se identificar as reais necessidades, ter um planejamento e avaliar (GONDIM et al., 2006).

A figura 1 apresenta as etapas necessárias ao processo de treinamento.



**Figura 1 – Etapas do processo de treinamento**

Fonte: Franco (2011, p.35).

Os tópicos a seguir aprofundam cada etapa ilustrada na Figura 1.

#### 2.4.1 Diagnóstico das necessidades de treinamento

A primeira etapa para a elaboração de um programa de treinamento é o diagnóstico ou levantamento das necessidades de treinamento que, segundo Milkovich e Boudreau (2000, p.343) “um diagnóstico cuidadoso das condições e necessidades organizacionais é essencial para a elaboração da estratégia de treinamento”.

O diagnóstico das necessidades de treinamento é fundamental, porque, além de inerente à organização, também está associado a fatores externos, como o mercado, a economia e a tecnologia. Assim, um diagnóstico realizado de forma adequada garante maior credibilidade do treinamento e alcance dos objetivos organizacionais (SILVA, MARANHÃO, FERNANDES, 2015).

Mas, apesar de ser importantíssima e contribuir de forma eficaz com a programação, a execução e a avaliação de resultados, a etapa de diagnóstico de necessidades tem sido regularmente ignorada, não sendo realizada pela prática profissional de treinamento, e grandes investimentos, acabam sendo desperdiçados (SILVA, MENEZES, 2012).

Em muitos casos percebe-se que essa etapa e as outras não ocorrem. Segundo o que relatam os autores Milkovich e Boudreau (2000), os programas de treinamento, geralmente ocorrem porque alguns indivíduos decidem que são necessários, ou a empresa tem interesse em algum programa que esteja na moda. Investe-se dinheiro no programa e o êxito é determinado pela quantidade de

peças que se inscrevem. A eficácia é raramente medida. Os programas só servem para ficar nos registros de treinamento da empresa sem que os funcionários sequer se lembrem de quando ocorreram.

As necessidades de treinamento surgem do comparativo entre o nível de eficiência atual e o desejado, sendo que o objetivo principal é chegar ao nível desejado. Portanto, a primeira etapa é diagnosticar quais são as necessidades de treinamento para depois conseguir eliminá-las (FELIPPE, 2006).

Segundo Gil (2008b), geralmente define-se diagnóstico de necessidades de treinamento – DNT – como um processo que busca identificar as dificuldades de indivíduos e de equipes de trabalho na execução das tarefas exigidas para o alcance dos objetivos da empresa.

O DNT oferece informações importantes para propor atividades para que a organização atinja suas metas. Os principais métodos utilizados para o diagnóstico das necessidades de treinamento são: avaliação de desempenho, indicação de necessidade pelos gestores, observação, questionários, modificação no trabalho (CANABRAVA, VIEIRA, 2006).

O DNT busca o levantamento das deficiências existentes na organização, realizando um diagnóstico, definindo pontos que podem ser aprimorados por meio de treinamento. Delimita-se uma linha entre as competências que o funcionário possui e aquelas que o cargo exige (GOBE et al, 2000).

Essa avaliação, sendo bem executada, define com mais exatidão os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que se deseja aperfeiçoar nos participantes das ações educacionais. Também permite o desenvolvimento de ações compatíveis com as expectativas, necessidades e carências dos participantes. No entanto, avaliações de necessidades pouco eficazes podem levar a organização a oferecer cursos equivocados, que pouco contribuirão para o desenvolvimento da organização (ABBAD, MOURÃO, 2012).

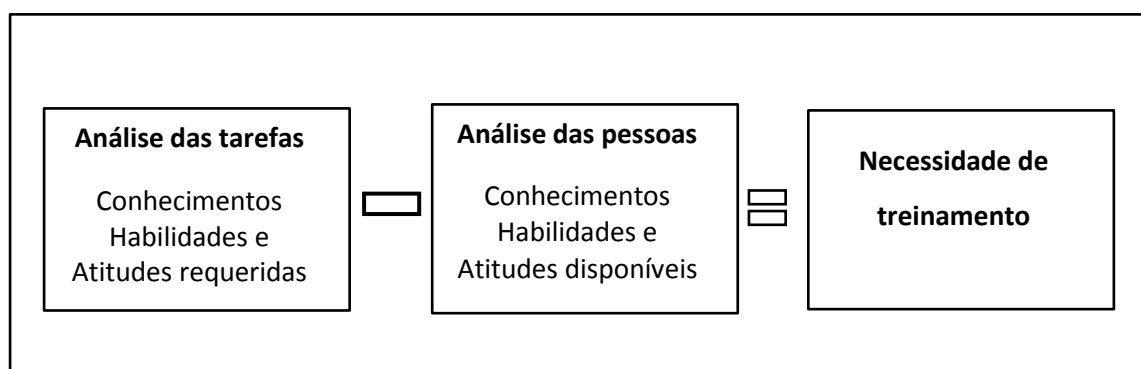
De acordo com Macian (1987) o diagnóstico não pode ser superficial, pois dessa forma não seria suficiente para detectar as reais necessidades de treinamento existentes dentro da organização. Essa etapa, que nem sempre é realizada com sucesso, representa um levantamento que define as ferramentas e métodos a serem utilizados para melhoria da qualificação dos empregados.

Ainda Gil (2008 b) relata que o DNT é realizado como uma pesquisa e se desenvolve em três níveis a seguir:



- Análise organizacional: consiste na verificação dos níveis de eficácia da empresa, para determinar os treinamentos mais adequados para sua melhoria.
- Análise das tarefas: consiste na verificação das tarefas, e dos requisitos pessoais necessários para o seu melhor desempenho.
- Análise dos recursos humanos: consiste na verificação, junto aos funcionários, dos níveis de habilidades e conhecimento necessários para a realização das tarefas que executam.

De acordo com a análise dos recursos humanos e a de tarefas é que são identificadas as necessidades de treinamento como indica a Figura 2.



**Figura 2 - Diagnóstico das necessidades de treinamento**

Fonte: Gil (2008, p. 128).

Na análise das pessoas, levantam-se dados referentes as competências para quais os funcionários devem ser treinados, que contribui para identificar os tipos de habilidades, conhecimentos, atitudes e estabelecer o perfil desejado. Os dados com relação as tarefas são levantados observando os padrões de desempenho e a adequação dos perfis (CANABRAVA, VIEIRA, 2006).

No Quadro 9 pode-se ter uma visão mais detalhada para o entendimento em relação aos tipos de análise das necessidades de treinamento.

O diagnóstico das necessidades do treinamento (DNT) não é nada fácil de ser realizado. “Pelo contrário, envolve uma dedicação plena de especialistas da área de formação profissional os quais muitas vezes, trabalham sob intensa pressão com vistas a obtenção de resultados imediatos” (CARVALHO, 2001, p.19).

Porém o DNT é considerado pelos especialistas no assunto e pesquisadores da área, a fase mais importante do sistema de treinamento, uma vez

que o sucesso das demais etapas (planejamento, execução e avaliação de Treinamento) depende muito da qualidade das informações obtida pela avaliação das necessidades (AGUINIS, KRAIGER, 2009).

**Quadro 9: Formas de análise das necessidades de treinamento**

Pergunta	Análise Organizacional	Análise de Tarefa	Análise Individual
O QUE É	Identificação dos níveis de eficiência e eficácia da organização envolvendo toda a organização	Coleta ordenada de informações sobre determinada tarefa	Diagnóstico comportamental do colaborador envolvendo conhecimentos, habilidades e Atitudes requeridas para o desempenho das tarefas
PORQUE É NECESSÁRIO	Fornece um diagnóstico de onde deve ser conduzido o treinamento	A fim de determinar o tipo de comportamento que o colaborador deve apresentar para o desempenho da tarefa (Conhecimentos, habilidades e atitudes)	Identifica quem deve ser treinado e qual tipo de treinamento
QUEM FAZ	Todas as áreas da organização	Setor de Cargos e Salários e a área de treinamento	Chefia imediata e a área de treinamento
COMO SE FAZ	Reunião com todos os gerentes e responsáveis pelas diversas áreas	Questionários, entrevista pessoal, discussão em grupo, etc.	Entrevista, questionários, avaliação de desempenho, reuniões, etc.
TEMPO	Dentro de períodos estabelecidos no Planejamento Global da Organização	Sempre que for detectada defasagem entre as exigências da tarefa e as habilidades do titular dessa tarefa	Sempre que for detectada a carência do colaborador quanto à execução das tarefas
ONDE	Na própria organização.	No Setor de Cargos e Salários	No próprio local de trabalho

Fonte: Moraes (2002, p.98).

Milioni (2004) complementa apresentando os instrumentos mais utilizados para o levantamento das necessidades treinamento: entrevistas, resultado de avaliação de desempenho, reuniões, questionários, descrições e especificações de cargos e funções, análise de dados históricos, observações no local de trabalho, análise de problemas, pesquisas junto aos clientes, consultoria externa.

Para realizar o DNT das necessidades de treinamento, Knapik (2013) apresenta os seguintes instrumentos:

- Avaliação de desempenho – algumas empresas verificam o desempenho do funcionário através de avaliação feita pelos seus superiores e demais funcionários do setor; em alguns casos é avaliado também pelos clientes.
- Observação – ocorre quando o colaborador é observado no âmbito de trabalho, verificando-se sua performance e atitudes; pode advir de qualquer funcionário.
- Discussão em equipes – são reuniões com as equipes de trabalho, para debater assuntos que aumentem a efetividade do trabalho, ocasião em que todos devem opinar e dar ideias sobre determinado assunto.
- Questionários – instrumento muito utilizado, e bastante eficaz; em alguns casos é pedido o anonimato para resguardar o colaborador e tornar a avaliação o mais impessoal possível.
- Entrevistas com superiores e gerentes - podem ser estruturadas com um roteiro determinado e do tipo perguntas fechadas (múltipla escolha, para as quais se admite uma só resposta), ou semiestruturada com questões abertas (de livre resposta) e fechadas.
- Pesquisa de satisfação dos clientes - é realizada com os clientes, ocasião em que se buscam informações a respeito da qualidade dos serviços, atendimento e outros aspectos consideráveis.

#### **2.4.2 Planejamento do treinamento**

Após a primeira etapa, extremamente importante, que é o diagnóstico das necessidades de treinamento, vem o planejamento que, segundo Gil (2008 b, p. 129) “é um processo desenvolvido com base na realidade fornecida pelo diagnóstico que visa proporcionar com máxima eficácia o desencadeamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos”.

Marras (2009) comenta que o planejamento do treinamento se baseia em averiguar e coordenar as ações consideradas fundamentais e necessárias para serem implementadas em módulos de aprendizagem, de forma a diminuir falhas nas etapas seguintes.

Robbins (2002) apresenta a existência de dois métodos de treinamento: formal e informal. No treinamento formal, considera-se o planejamento com antecedência e uma estrutura definida. No informal, não há uma base definida, nem planejamento, é desenvolvido por meio da adaptação às situações e aos empregados, focando no repasse de novas habilidades e melhoria dos conhecimentos dos colaboradores. Paladini (2008) complementa, relatando que o que importa é realmente o treinamento fornecer competências, no que depende da arte de transferência de conhecimentos, não importando tanto se é formal ou informal.

Mas, torna-se fundamental na etapa do planejamento a escolha do método, que muitas vezes é focado apenas no conteúdo e pouca importância é dada ao método de aprendizagem. Na visão de Moscovici (2009, p.26):

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.

Segundo Carvalho (2001, p.20) “planejar tem como propósito evitar, nas ações administrativas, a improvisação, a qual leva ao acaso e à incerteza, é uma projeção de intenções com base em fatos passados e presentes”.

Na etapa do planejamento são formulados alguns documentos. Os mais utilizados são os projetos, que são de natureza administrativa, que tentam esclarecer os meios necessários para determinar as ações de treinamento e o plano, que é mais de ordem pedagógica, e busca apontar ações fundamentais para que o treinamento se efetive (GIL, 2008 b).

Para que as metas sejam alcançadas nessa etapa de planejamento, os responsáveis pelo treinamento devem buscar respostas a questões como: quem receberá o treinamento, o que será transmitido no processo, quando se dará o treinamento, onde será realizado, e, como será. (CARVALHO, 2011).

Também nessa fase deve-se determinar quem será o instrutor e quais as características indispensáveis que deve apresentar, pois o bom andamento do programa de treinamento dependerá de quem o conduzirá. (FRANCO, 2011)

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), a fase do planejamento do treinamento apresenta a forma como as necessidades identificadas no diagnóstico serão supridas, bem como os recursos didáticos necessários. Para que o programa de treinamento seja eficiente e apresente bons resultados deve-se considerar: trabalhar uma necessidade relatada de cada vez; definir o objetivo específico do treinamento; segmentar em partes de trabalho a serem desenvolvidas; determinar o conteúdo do treinamento; e, definir a metodologia e a modalidade a serem implantadas. O Quadro 10 apresenta as modalidades de programas de desenvolvimento e as estratégias de ensino-aprendizagem:

**Quadro 10: Modalidades de T&D, Tipos de Atividades e Estratégias de Ensino Aprendizagem**

Modalidades de Treinamento e Desenvolvimento	Tipo de Atividades	Estratégias de Ensino-aprendizagem
a) Presencial b) Em serviço c) À distância d) Mista (mais de uma modalidade)	a) Individualizadas b) Em pequenos grupos c) Coletivas	a) Compartilhamento de experiências b) Estudos de casos, Estudo dirigido c) Estágio supervisionado d) Exercícios de dinâmica de grupos e) Instrução programada, Exposições f) Jogos e simulações g) Painéis e debates h) Resolução de problemas i) Atividades experienciais

Fonte: Araújo (2005, p. 52).

Conforme Graceffi (2006), para que a fase do planejamento de T&D obtenha sucesso deve seguir o seguinte roteiro:

- a) quantificar o treinamento necessário;
- b) definir a data ideal para a execução do programa;
- c) determinar as necessidades em relação ao conteúdo;

- d) definir a metodologia específica para cada necessidade de T&D;
- e) registrar os eventos;
- f) programar os eventos;
- g) enumerar os recursos a serem utilizados;
- h) orçar investimentos;
- i) obter aprovação do plano.

### **2.4.3 Elaboração do treinamento**

Após o diagnóstico das necessidades de treinamento e a elaboração do programa, vem a elaboração do treinamento, que segundo Gil (2008 b), concentra-se na relação instrutor - 'aluno'. Os instrutores podem ser pessoas da própria empresa, que já tenham experiência e bom desenvolvimento no cargo, ou pessoas de fora, que estejam aptas a desenvolver treinamento ou especialistas em determinada área ou função a ser treinada. Os treinandos poderão ser pessoas que ocupem qualquer cargo dentro da empresa e que se espera que adquiram as habilidades necessárias para o desenvolvimento eficaz da sua função.

Biscaro (1999) faz a divisão dos métodos de treinamento baseando-se no modo de aprendizagem. Segundo o autor, existem quatro grandes orientações metodológicas, apresentadas a seguir:

- Aprender fazendo: método que se baseia em técnicas de aprendizagem metódica do trabalho, caracterizada na aprendizagem por transmissão e ação, através de rodizio, estágio, repetição e formas práticas diversas.
- Aprender por conceitos: método que se baseia na explanação oral que pode ser simples ou com recursos audiovisuais, debate, estudo centralizado, instrução programada, painel, simpósio, etc.
- Aprender por simulação: método que se baseia em técnicas de dramatizações, simulações, projetos individuais, jogos de empresa, estudos de caso, e exercícios variados.

- Aprender por desenvolvimento psicológico: método que se baseia em técnicas de instrução psicológica, psicodrama, sócio análise e dinâmica de grupo.

A execução será determinada pelo plano de treinamento elaborado na fase anterior, e requer algumas providências como, qualificação dos instrutores, seleção dos treinandos, material, equipamentos e instalações, apoio administrativo e cooperação dos chefes e dirigentes (GIL, 2008 b).

Na execução do programa, os responsáveis deverão analisar, criteriosamente, as etapas que serão necessárias ao desenvolvimento de cada uma das atividades, levando em consideração o objetivo a ser alcançado. Essas etapas são muitas e com variação no seu grau de dificuldade, mas em alguns momentos simples na sua resolução (CANABRAVA, VIEIRA, 2006).

#### **2.4.4 Avaliação do treinamento**

A última etapa do treinamento é a avaliação, que se define como qualquer “tentativa no sentido de obter informações sobre os efeitos de um programa de treinamento e para determinar o valor do treinamento à luz dessas informações” (HAMBLIN, 1978 apud GIL, 2008 b, p.139). É de extrema importância para a organização, pois é responsável por alinhar o sistema e dessa forma aperfeiçoa-lo quando se julgar necessário (BORGES-ANDRADE; 2002).

Marras (2009, p.159) ressalta que, “a avaliação é a última etapa do processo de treinamento, onde tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização”.

A avaliação geralmente se torna a fase mais crítica de todo treinamento. Por ser uma etapa complexa, muitas vezes é mal realizada, ou pior, nem é executada. Contudo, só a partir da avaliação é possível verificar se o treinamento atingiu o objetivo (GIL, 2008 b).

Borges-Andrade (2006) destaca que um grande erro das organizações consiste em não realizar a fase de avaliação de treinamento, o que mostra falta de compromisso com os integrantes. Em vários casos, a avaliação se resume à satisfação dos integrantes, deixando de lado o que realmente importa, o aprendizado e o seu impacto no trabalho.

Porém “ao mesmo tempo, não se pode esquecer o fato de que a avaliação do treinamento é um instrumento de controle o propósito da avaliação é criar um sistema de formação autocorretor” (Carvalho,2001, p.116).

A avaliação do treinamento, de acordo com Gil (2008 b) serve para determinar se ocorreram mudanças de atitude dos funcionários dentro da empresa. Isso é possível observar através de alguns indicadores como: as reações, aprendizagem, comportamento e avaliação de resultado.

Quanto às reações, avalia-se a compreensão do indivíduo em relação ao conteúdo do treinamento, as técnicas utilizadas, atuação do instrutor, carga horaria. Essa avaliação deve ser efetuada logo após o término do treinamento, através de entrevista ou questionários (GIL, 2008 b).

Já em nível de aprendizagem busca-se diagnosticar o quanto o funcionário aprendeu, por meio de uma verificação do que foi aprendido, por meio de comparação das atividades que eram realizadas anteriormente ao treinamento com as realizadas após (MARRAS, 2009).

A avaliação do comportamento no cargo nem sempre é desenvolvida com sucesso, pois necessita de um determinado tempo para que o funcionário desempenhe o seu trabalho, e muitas vezes seu superior imediato não está preparado para fazer esse julgamento (GIL, 2008 b).

Na avaliação de resultados é possível verificar se o treinamento foi efetivo com os propósitos da organização, ou seja, se as metas propostas foram alcançadas.

Wayne (2010) relata que, apesar dos bilhões investidos em programas de treinamento e desenvolvimento, muito pouco é revertido na avaliação de seus resultados. Considerando os programas de líderes, uma pesquisa mostrou que a grande minoria, apenas 10% deles, avaliam a eficácia dos programas no comportamento dos gerentes; a maioria observa somente a satisfação dos participantes como forma de verificar a eficácia dos programas de treinamento e desenvolvimento.

Apesar da etapa de avaliação de Treinamento trazer muitos benefícios, na literatura que trata do assunto de como construir medidas avaliativas, e da cobrança por parte da chefia, muitas empresas tratam a avaliação do treinamento como um aspecto burocrático, sem resultar em qualquer melhoria para a área de treinamento (MOURÃO, MENESES; 2012).



Mas, mesmo sem se dar muita importância a esta etapa do treinamento já se percebe um aumento no interesse de conhecer os seus resultados. Por esse motivo existe um aumento de pesquisas e fórmulas para tratamento dos dados observados nas ações de treinamento. Assim, já é possível encontrar inúmeras pesquisas e técnicas para aplicação nas avaliações (GONÇALVES, MOURÃO, 2011).

Marras (2009) complementa que, não importa a fase do treinamento, ou como será conduzido, o treinamento sempre será de extrema importância, tanto para a organização, quanto para o colaborador na ocupação de um novo cargo, ou para a sua adequação a um cargo já ocupado há anos, pois processos utilizados em um dia, no outro podem já estar ultrapassados.

### 3 COMPETÊNCIAS

Este capítulo tem como objetivo apresentar a revisão bibliográfica sobre o tema Competências, no contexto organizacional, buscando conceitos e tipos. Apresenta as competências individuais e profissionais como fonte de vantagem competitiva.

#### 3.1 Contextualização de Competências

Competência é uma palavra que é utilizada para designar um indivíduo qualificado para realizar alguma tarefa. Já, o seu antônimo, incompetência não relata apenas a falta dessa capacidade, mas apresenta um sentimento depreciativo. A pessoa fica, ou ficará discriminada no ambiente de trabalho e na vida social (FLEURY, FLEURY, 2001).

Resende (2000) atribui o surgimento e a importância da competência às pesquisas realizadas por David C. McClelland, no começo dos anos 70, quando este participava do processo de recrutamento e seleção de pessoal para o Departamento de Estado Americano. Diante disso, em 1973 ele publicou um artigo com o título *Testing for Competence Rather Than Intelligence*, no qual relata que os testes de seleção não supriam a necessidade de prever sucesso no trabalho e na vida; os testes eram desfavoráveis para mulheres e pessoas de nível econômico inferior. Dessa forma o autor buscou encontrar soluções que identificassem variáveis de competências nas pessoas, que fossem capazes de determinar êxito no trabalho.

A competência tem se apresentado como tema de várias áreas do conhecimento humano. O interesse se deve ao fato que através do conhecimento humano se fortalecem ações organizadas. Essa nova visão tem criado uma gama de conceitos que aumenta quando novas relações são estabelecidas (SCHMITZ, 2012).

Locha e Ashley (2008, p. 12) apresentam diferentes concepções para o conceito de competências. Segundo os autores, na escola francesa,

“...são vistas principalmente como *outputs*: empregados demonstram competências a partir do momento que atingem ou superam determinados resultados esperados em seu trabalho”. Ainda na visão do mesmo autor, nos Estados Unidos, “competências são encaradas predominantemente como *inputs*, ou o conjunto de

conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam o desempenho do indivíduo”

A noção de competência, de acordo com Cardoso (2006), não é algo novo, vem sendo utilizada em situações variadas e com significados diferentes. Entretanto a palavra tem sido muito utilizada nos discursos sociais e científicos, relatando diferentes concepções.

O Quadro 11, apresenta os conceitos de vários autores sobre o termo competência, aplicáveis ao contexto organizacional.

**Quadro 11: Conceitos de competências.**

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>	<b>Ênfase</b>
Fleury e Fleury (2004, p. 21)	Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.	Ação e resultado.
Becker <i>et al.</i> (2001, p. 156)	Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas.	Formação e desempenho
Santos (2001, p. 27)	Competência não é apenas conhecimento e habilidades para realização do trabalho (saber fazer), mas também atitudes, valores e características pessoais vinculados ao bom desempenho no trabalho (querer-fazer).	Formação, ação e resultados.
Zarifian (2001, p. 66)	A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exercem em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.	Aptidão, ação, resultado.
Davis (2000, p. 1 e 15)	As competências descrevem, de forma holística, a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho [...]. São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. “Focaliza na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho.	Ação e resultados.
Hipólito (2000, p. 7)	O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.	Formação, resultados, perspectiva, dinâmica.

Continua.

Quadro 11: Continuação.

Autor	Conceito	Ênfase
Ruas (1999, p. 10)	É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.	Ação e resultados.
Durand (1998, p.3)	Conjuntos de conhecimentos, habilidades atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito.	Formação e resultados
Dutra, Hipólito e Silva. (1998, p. 3)	Capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo Mapeamento do resultado esperado ( <i>output</i> ) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento ( <i>input</i> ).	Aptidão, resultados, formação.
Hase <i>et al.</i> (1998, p. 9)	Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho de suas funções [...] A competência é observável e pode ser mensurada por meio de padrões.	Ação e resultado
Perrenoud (1998, p.1)	A noção de competência refere-se às práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências.	Formação e ação
Boterf (1997, p. 267)	Competência é assumir responsabilidades frente às situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.	Mobilização e ação
Levy-Leboyer (1997, p.13)	Competências são repertórios de comportamentos que algumas pessoas dominam melhor que outras, o que as fazem mais eficazes em uma determinada situação.	Comportamento e resultados
Magalhães, Rocha. (1997, p.14)	Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.	Aptidão e formação
Pralhad e Hamel (1995, p.298)	As competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia.	Aptidão e resultados.
Bruce (1996, p. 6)	Competência é o resultado final da aprendizagem.	Aprendizagem individual e Autodesenvolvimento
Parry (1996, p.48)	Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.	Resultado, formação

Continua.

**Quadro 11: Continuação.**

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>	<b>Ênfase</b>
Sandberg (1996, p. 411)	A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente na aquisição de atributos	Formação e interação
Moscovici (1994, p. 26)	O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade.	Aptidão e ação
Sparrow e Bognanno (1994, p. 3)	Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa.	Estratégias, ação e resultados
Spencer e Spencer (1993, p. 9)	A competência refere-se às características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.	Formação e resultado
Boog (1991, p. 16)	Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade.	Aptidão, valores e formação
Boyatzis (1982, p. 23)	Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.	Formação, comportamentos, resultados
McClelland (1973)	Característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou de uma determinada situação.	Ação e resultado

**Fonte:** Adaptado de Bitencourt (2001, p. 27-29).

Pode-se observar, no Quadro de Bitencourt (2001) que o termo competência ainda não apresenta um consenso conceitual. Na visão de Barbosa, Ferraz e Lopes (2002), cada autor procura apresentar um novo conceito que é baseado em suas inclinações e com o contexto em que este será inserido. Isso acontece constantemente, por ser muito dinâmica, e por ser delimitada pelo ambiente altamente variável dos dias atuais.

Percebe-se também, através das citações anteriores, que vários autores vinculam competência com a capacidade de ação e decisão diante do inesperado, ou seja, a pessoa tem que ter capacidade para enfrentar o imprevisto, e não se deter somente à repetição das tarefas cotidianas (CARDOSO, 2006).

Bitencourt et al (2010) apresentam uma análise das várias correntes de pesquisas (latino-americana, americana francesa e australiana), e faz um

comparativo entre vários autores, onde apresenta os seus aspectos, como pode-se ver no quadro 12.

**Quadro 12: O olhar das diferentes abordagens da Competência**

<b>Autores</b>	<b>Aspectos</b>
Boyatzis Junior (1982), Parry (1996), Becker (2001), Spencer e Spencer (1993), Magalhães e Rocha (1997), Hipólito (2000), Dutra e Silva(1998), Sandberg (1996)	Desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes (formação)
Moscovici (1994), Magalhães e Rocha (1997), Dutra e Silva (1998), Zarifan (2001)	Capacitação (Aptidão).
Sparrow e Bognanno (1994), Durand (1998), Cravino (1997), Ruas (1999), Moscovici (1994), Perrenoud (1998), Fleury e Fleury (2000), Davis (2000), Zarifan (2001)	Práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos, fato que a diferencia do conceito de potencial (ação).
Le Boterf (1997)	Articulação de recursos (mobilização)
Sparrow e Bognanno (1994), Parry (1996), Becker, Huselid e Ulrich (2001), Spencer Junior e Spencer (1993), Cravino (1997), Ruas (1999), Fleury e Fleury (2000), Hipólito (2000), Dutra e Silva (1998), Davis (2000).	Busca de melhores desempenhos (resultados)
Hipólito (2000)	Questionamento constante (perspectiva dinâmica).
Bruce (1996)	Processo de aprendizagem individual cuja responsabilidade maior deve ser atribuída ao próprio indivíduo (autodesenvolvimento)
Sandberg (1996)	Relacionamento com outras pessoas (interação)

**Fonte:** Bitencourt et al (2010, p. 183)

Percebe-se, de acordo com Fleury e Fleury (2001), que tanto na literatura acadêmica, quanto nos textos que tratam da prática administrativa, o que norteia o conceito de competência, em sua grande maioria tem base nas tarefas pertinentes a um cargo, ou seja, às competências profissionais. Nesse sentido, a gestão por competência se torna uma maneira de administrar com uma visão aparentemente mais moderna, mais ainda baseada nos princípios do taylorismo-fordismo.

Segundo Zarifian (2001) existe uma diferença entre competência no singular e no plural, o conceito de competência com relação ao trabalho no singular está vinculado na iniciativa e responsabilidade, tanto da pessoa como da equipe,

diante de uma ação de trabalho na qual a ação individual revela-se insuficiente para a resolução dos problemas enfrentados na produção. Já no que tange ao sentido no plural, trata-se de competências técnicas (domínio de processos e equipamentos), competências de gestão (qualidade e fluxos, produção) e as competências de organização, nas quais predominam o domínio da comunicação e da iniciativa.

Já a abordagem por competências, na visão de Roque et al (2004), encontra-se em duas dimensões distintas: uma relativa ao trabalho, e outra voltada à prática pedagógica, conforme apresentado no Quadro 13.

**Quadro 13: Tendências da abordagem por competências**

<b>Princípios Básicos da Pedagogia por Competências (Burnier, 2001).</b>	<b>Sistema de Competências Profissionais (Ramos, 2002).</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A educação deve proporcionar uma formação humana integral e sólida.</li> <li>2. O conceito de aprendizagem como sendo simplesmente a transmissão de um conteúdo deve mudar.</li> <li>3. Devem ser estabelecidos mecanismos para identificar os conhecimentos prévios dos alunos e a sua visão do mundo, de modo a facilitar a contextualização e o desenvolvimento de atividades que busquem o desenvolvimento das competências.</li> <li>4. Para desenvolver as competências dos alunos o professor deve programar atividades de acordo com o tipo de competência que se quer desenvolver.</li> <li>5. Planejar atividades que estimulem o trabalho coletivo a fim de desenvolver as habilidades sociais.</li> <li>6. Planejar atividades que propiciem a investigação, que deve estar integrada ao ensino-aprendizagem.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Investigação das competências necessárias ao posto de trabalho a partir de uma das matrizes de referência: Matriz Conducionista/Behaviorista/Matriz Funcionalista; Matriz Construtivista.</li> <li>2. Normalização das competências, que é o processo no qual se define o conjunto de padrões ou normas dos diferentes ambientes produtivos. Essas normas são elaboradas, comparando-se um determinado perfil com as ocupações ou situações típicas de trabalho.</li> <li>3. Formação das competências, que é o momento em que se desenvolvem os processos que orientarão a aquisição das competências.</li> <li>4. Avaliação e certificação das competências.</li> </ol>

**Fonte:** Roque, Fonseca e Motta (2004, p. 7).

Mais tarde, Zarifian (2001), promoveu a conceituação sobre o termo competência, relacionando-o à qualificação, relatando a capacidade do trabalhador em fazer atividades além do esperado, buscando entender, dominar e se responsabilizar pelas novas atribuições no trabalho, causando modificações no comportamento dos indivíduos e em sua relação com a empresa.

A afirmação da noção de competência começa pela transição do conceito de qualificação para o de competência, período marcado pela identificação das capacidades fundamentais na atuação de determinada tarefa e, conseqüentemente, uma melhoria no desempenho da função (DIAS, 2008). Essa transição é apresentada no Quadro 14, no qual se faz uma comparação entre a qualificação e a competência.

**Quadro 14: As características principais dos contextos organizacionais**

<b>Qualificação</b>	<b>Competência</b>
Relativa estabilidade da atividade econômica	Baixa previsibilidade de negócios e atividades
Concorrência	Competitividade
Organização do trabalho com base em cargos e tarefas previamente definidos	Organização do trabalho com base em metas e responsabilidades
Foco no processo	Foco nos processos e nos resultados
Baixa aprendizagem	Alta aprendizagem

Fonte: Adaptada de Eboli (2008, p. 175).

Para Zarifian (2003), a qualificação resulta das competências adquiridas pela pessoa, seja através de sua formação ou pela prática de suas atividades profissionais com a utilização desses recursos. Partindo desse princípio, a competência é uma nova forma de qualificação.

O enfoque principal de competência está “ancorado” nas pessoas, as quais aprendem ao se deparar com situações problema concretas e as reconstrói por sua própria iniciativa, assumindo a responsabilidade pelo seu trabalho. As competências são recursos intangíveis de uma empresa, e a sua utilização está relacionada à compreensão que delas se tenha, sendo assim, julgado pertinente que sejam ajustadas através de recursos explícitos (BERTOLINI, 2004).

Diante de vários conceitos que aparecem, Cardoso (2006, p. 20) percebe que as definições de competência abrangem várias dimensões, desde as mais simples até as mais complexas. Entretanto nota-se uma infinidade de interpretações do conceito de competências. Apesar dessas diferenças de conceitos é possível detectar algumas convergências, como apresenta o autor:



- O conceito de competência está relacionado ao indivíduo e não à empresa;
- A competência não existe por si, mas manifesta-se em ações;
- As competências sempre se manifestam por comportamentos observáveis;
- A competência é apresentada como uma constatação de performance, de cumprimento de resultados ou de resolução de problemas;
- O seu resultado pode ser demonstrado, observado, validado, reconhecido, avaliado e deve permitir demonstrar quais os conhecimentos mobilizados.
- A competência é situacional, o que significa que se estrutura e se desenvolve em função de situações similares, pressupondo a transferibilidade das competências: é contextualizada, específica.

Mertens (1996) relata que, para se detectar a competência, verificam-se os resultados e os objetivos almejados pela organização em todo seu conjunto, que se baseiam em tarefas, e estas em conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas.

Durante muitos anos, segundo Zarifian (2008), as discussões sobre competência ficaram restritas a uma minoria de grandes empresas e a um pequeno número de especialistas. Para além desse seleto grupo relativamente reduzido, elementos de uma nova lógica podiam ser adotados, e realmente o foram (como a técnica de entrevistas individuais para os assalariados da base da estrutura organizacional), mas isso ocorria de maneira superficial e muito fragmentada, que não confrontava os mecanismos do campo da gestão dos recursos humanos ou das relações profissionais.

McClelland (1973) relata que, existem diferenças entre a competência e outros termos correlacionados como aptidão, habilidade e conhecimento. Para o autor a aptidão se origina do talento natural da pessoa, que pode ser aperfeiçoado; a habilidade, se origina da demonstração na prática desse talento pessoal e conhecimento, como fator necessário para que o indivíduo exerça a sua profissão.

De acordo com Fleury e Fleury (2000, p. 28), no processo de desenvolvimento de competências encontramos cinco tipos de conhecimentos:

- a) conhecimento teórico (entendimento e interpretação), adquirido na educação formal e continuada;
- b) conhecimento sobre os procedimentos (saber como proceder), adquirido na educação formal e experiência profissional;
- c) conhecimento empírico (saber como fazer), adquirido pela experiência profissional;
- d) conhecimento social (saber como comportar), adquirido pela experiência profissional e social;

- e) conhecimento cognitivo (saber como lidar com a informação e como aprender), adquirido pela educação formal e continuada, e as experiências sociais e profissionais.

Segundo Le Boterf (1995 apud FLEURY; FLEURY, 2001), o desenvolvimento da competência pode ser esquematizado no Quadro 15.

**Quadro 15: Processo de desenvolvimento de competência.**

<b>Tipo</b>	<b>Função</b>	<b>Como desenvolver</b>
Conhecimento teórico	Entendimento, interpretação	Educação formal e continuada.
Conhecimento de procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional.
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como se comportar	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação saber como aprender	Educação formal e continuidade e experiência social e profissional

**Fonte:** Le Boterf (1995), adaptado por Fleury e Fleury (2001).

Resende (2000) apresenta alguns conceitos correlatos à palavra competência, a qual, mais tradicionalmente, tem sido usado com os seguintes significados:

- Incumbência - Este assunto é de sua competência;
- Idoneidade - A pessoa indicada tem competência para responder pelo grupo;
- Poder de decisão - Somente a diretoria tem a competência para resolver essa questão;
- Suficiência - Ele é competente bastante, para cuidar do assunto.

Na visão de Zarifian (2001), o grande desafio das empresas atualmente é formar equipes auto gerenciadas, capazes de ter iniciativas, promover mudanças e melhorar produtos e processos e, fundamentalmente, com competências para gerir pessoas. Dessa forma, as competências dos trabalhadores vêm ganhando cada vez mais destaque e as metas financeiras ficando de certa forma em segundo plano,

sendo substituídas por estratégias não lineares que, por sua vez, dependem muito das competências individuais dos trabalhadores.

Assim, “o conceito de competência e o modelo de gestão de pessoas por competência ganham impulso tanto no mundo acadêmico como no mundo empresarial” tornando-se mais frequente nas grandes organizações (FLEURY, OLIVEIRA JUNIOR, 2002, p.52).

Drucker (1998) reforça que, atualmente vivemos a era do conhecimento pois, investe-se bem menos em máquinas e ferramentas e mais no conhecimento do indivíduo, pois sem ele para dar ideias inovadoras, as máquinas, por mais avançadas e sofisticadas que sejam, não têm utilidade.

O conhecimento, entretanto, deve ser colocado em prática, ser produtivo e valorizar a gama de produtos, bens e serviços das empresas produtivas. Diante desse cenário, o trabalhador deve ser criativo e inovador, saber como utilizar a informação, compartilhar experiências com toda a equipe e, principalmente, ter consciência que seu maior patrimônio é o intelecto (AMARAL, 2007).

Para o entendimento do modelo de competências, é fundamental que se perceba as mudanças que ocorreram no cenário do trabalho nos últimos anos. Portanto, em relação ao trabalho, não se pode limitar as atividades exigidas somente para o desenvolvimento da função exercida, mas ser compreendido como a extensão da competência que o indivíduo exerce nas suas atividades cotidianas, que são cada vez mais complexas (ZARIFIAN, 2001).

Em relação aos tipos de competência, Lazzarotto (2001), em suas pesquisas, diagnostica diversos, os quais são classificadas em: competências técnicas; competências intelectuais; competências cognitivas; competências relacionais; competências sociais e políticas; competências didáticas e pedagógicas; competências metodológicas; competências de liderança.

No entanto, Amaral (2007) sintetiza a competência em: (i) individual, que se concretiza na integração entre conhecimentos, habilidades e atitudes, fundamentado na capacidade de pensar, fazer e sentir, dos indivíduos; (ii) profissional fundamentada na parte técnica, utilizada para qualificar a ação ou atuação do trabalhador em seu contexto de trabalho.

### 3.2 Competências Individuais

A forma como é descrita uma competência individual, de acordo com Brandão (2012), deve ser muito clara e objetiva, para que o trabalhador saiba claramente o que se espera dele, além de servir de parâmetro para a avaliação da pessoa no trabalho.

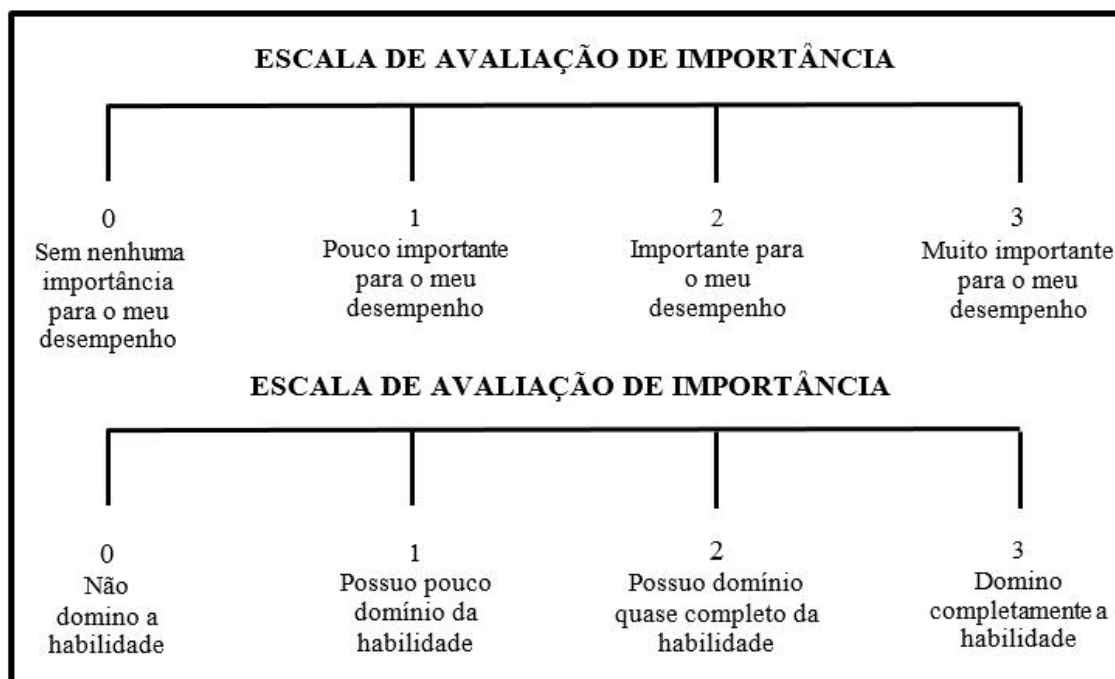
Parry (1988 apud WOOD; PICARELLI FILHO, 1999, p. 126) consideram as competências individuais como:

O agrupamento de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser, querer fazer), correlacionados, que afetam parte considerável da atividade de alguém. Relacionam-se com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Percebe-se que as competências individuais englobam um conjunto formado por conhecimento, qualificação, atribuições, atitudes, habilidades, dentre outros, podendo ser mensurada, e de certa forma aperfeiçoada, através de treinamentos e desenvolvimento (OLIVEIRA, ROCHA, 2010).

Dessa forma, a competência está fundamentada na tríade conhecida como CHA, que são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que um indivíduo apresenta. O conhecimento surge, na maioria das vezes através da formação acadêmica e do conteúdo teórico. A habilidade está relacionada à prática, às experiências e ao domínio do conhecimento. A atitude figura como as emoções, os valores e sentimentos dos indivíduos, isto é, o comportamento humano (LAPOLLI, 2010)

Gomes Jr. (2013) comenta que a tríade da competência é a base que sustenta as organizações, e é de extrema importância para o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos profissionais. Em sua dissertação ele apresenta a escala de Likert demonstrada na Figura 3, que tem como função mapear as competências pertinentes ao cargo e ao indivíduo, contribuindo, dessa forma, com o planejamento estratégico.



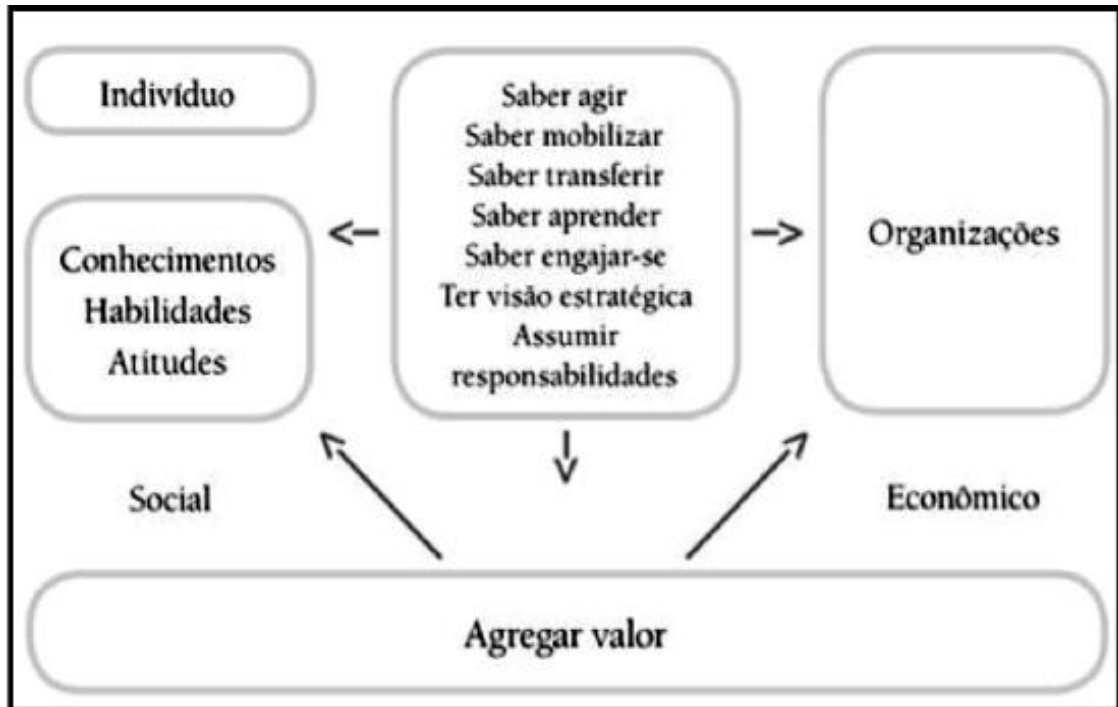
**Figura 3: Escala de Likert.**

**Fonte:** Borges-Andrade e Lima (1983).

Borges-Andrade e Lima (1983) afirmam que sempre que o valor da escala de domínio da habilidade for inferior ao da escala de desempenho, reflete em lacunas que devem ser preenchidas através de treinamento.

Gramigna (2002) compara o CHA a uma árvore das competências, onde a raiz corresponde às atitudes (conjunto de valores, crenças e princípios, formados durante a vida), o tronco representa o conhecimento (informações que são armazenadas e utilizadas quando preciso) e a copa, com seus frutos, flores e folhas que representam as habilidades (agir com talento, capacidade e técnica, obtendo bons resultados).

De acordo com Fleury e Fleury (2004) a competência de um indivíduo não se define por um conhecimento especial em específico, mas indo além das características inerentes à pessoa. A competência individual apresenta-se como uma junção perfeita entre conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo, aplicadas ao trabalho, agregando valor econômico para a organização e valor social para a pessoa, como se pode observar na Figura 4.



**Figura 4: Competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.**  
**Fonte:** Fleury e Fleury (2001, p.188)

A expressão “agregar valor”, apresentada no quadro 16 mostra que as integrações das competências individuais devem beneficiar o desenvolvimento das organizações. Três tipos de competências podem ser encontrados: a) As competências de negócio - mercado, clientes, objetivos e ambiente; 2) As competências técnico-profissionais – competências fundamentais para realização de certa tarefa; 3) As competências sociais – destinadas a interagir com as pessoas (FLEURY; FLEURY, 2001).

Define-se dessa forma competência: um saber agir, que se fundamenta em mobilizar, comunicar, aprender, engajar, gerando valores a organização e as pessoas (FLEURY; FLEURY, 2004). Mas o que significam estes verbos diante do conceito de competências? O Quadro 16 apresenta as definições na visão do autor.

**Quadro 16: Competências do indivíduo e seus saberes**

<b>Saber agir</b>	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
<b>Saber mobilizar recursos</b>	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências
<b>Saber comunicar</b>	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
<b>Saber aprender</b>	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
<b>Saber comprometer-se</b>	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
<b>Saber assumir responsabilidades</b>	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
<b>Ter visão estratégica</b>	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas

Fonte: Fleury e Fleury (2004, p.22)

De acordo com o senso comum, competência é a qualificação para realizar alguma coisa. Mas, na área empresarial esse conceito é bem mais abrangente e se baseia em características pessoais, como conhecimento, habilidades e atitudes, além do desempenho relativo às funções exercidas. Perante os profissionais de recursos humanos, a definição geralmente utilizada é que se trata do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que interagem com o trabalho e no seu desempenho. A competência pode ser mensurada quando comparada a padrões pré-determinados e desenvolvidos por meio de treinamentos (FLEURY; FLEURY, 2001).

Sveiby (1998, p. 42), apresenta cinco elementos da competência individual dependentes entre si:

- Conhecimento explícito: adquirido pela informação;
- Habilidade: envolve treinamento e prática, incluindo conhecimento de regras de procedimento;
- Experiência: adquirida pela reflexão sobre erros e acertos passados;
- Julgamento de valor: refere-se às percepções individuais sobre o que é certo ou errado; e,
- Rede social: relativo às relações interpessoais de cada pessoa

Le Bortef (2003) reforça os elementos saberes, saber-fazer e saber-ser, como definidores da competência. Baseado nessa tríade mostra um minucioso estudo sobre competência. Para o autor, a noção de qualificação, predominante na década de 1970, parte do princípio que se reconhece em um indivíduo as capacidades determinadas para exercer uma profissão, ou uma função. Quando a

qualificação limita-se a diplomas de formação escolar, isso não significa, obrigatoriamente, que o indivíduo saiba agir com competência. Significa, sim, que dispõe de “ferramentas” com as quais pode construir competências.

As competências individuais, na visão de Franco (2011), surgem através de uma conjunção de saberes do indivíduo, a partir da sua experiência de vida, seus aprendizados, sua formação. São marcadas por uma aprendizagem constante, um conjunto de conhecimentos que visa sempre ao aperfeiçoamento profissional e individual. Para tanto, ressalta Gomes Junior (2013), investir no capital humano das empresas, ou seja, nas pessoas, é essencial para obter reconhecimento e garantir competitividade constante.

Numa busca mais ampla de aperfeiçoamento, além dos objetivos de aprendizado, é fundamental saber o perfil desejado para o profissional em termos de competências e padrões de desempenho esperados. Isso requer integração entre a teoria e prática, por meio de observação constante e de acompanhamento e monitoramento dos desempenhos (AMARAL, 2007).

Amaral (2007) ressalta que as empresas, nos seus processos seletivos, têm se baseado nas competências requeridas pelo cargo a ser preenchido, e o desempenho profissional dos indivíduos tem sido avaliado, metodicamente, perante a abordagem por competências. Por esse motivo propõe que o desenvolvimento do conhecimento e a avaliação da aprendizagem devam estar fundamentalmente ligadas à realidade do trabalho, o que torna imprescindível o alinhamento das competências individuais e profissionais.

A competência se torna fundamental no início da organização do trabalho, entrando no lugar da qualificação. Isso permite dizer que uma gestão fundamentada na competência põe fim à ideia de que um trabalhador deva ser avaliado permanentemente, dando constantes provas de seu ajustamento ao cargo (RAMOS, 2001).

Nascimento (2011) complementa que as organizações deveriam priorizar a melhoria das competências dos seus colaboradores com o intuito de atingir seus objetivos estratégicos. A busca incansável por melhores produtos e serviços e a mobilidade das empresas, levam a crer que o seu sucesso está pautado nos resultados do treinamento realizado com seus profissionais.

Dessa forma, o que determina a capacidade de produzir resultados é o conhecimento aplicado, o que explica a importância das competências individuais



como fator de vantagem competitiva. A definição e mapeamento dessas competências, e o aproveitamento de todas as habilidades dos profissionais justificam a importância de se administrar esse “bem”, mediante técnicas e métodos apropriados, alinhando-o às estratégias das empresas, buscando conviver e evoluir de acordo com o novo cenário mundial (AMARAL, 2007).

Perante esse novo cenário, os gestores de Recursos humanos devem se fazer as seguintes perguntas: “Quem são os profissionais de nossa empresa? Quais suas habilidades? Quem precisa de treinamento? Estamos investindo nas pessoas certas? Temos estratégias para aproveitar o potencial das pessoas?” (GRAMIGNA, 2002, p. 72).

Para suprir essas novas exigências do mercado faz-se necessário um mapeamento de competências funcionais. Dessa forma é possível determinar programas de treinamento e desenvolvimento por competência ou habilidades, determinando a participação dos trabalhadores que realmente necessitem melhorar as suas aptidões, com o intuito de apresentar um melhor desempenho na função (CARDOSO, 2006).

### **3.3 Competências Profissionais**

O problema da competência apareceu quando as organizações tiveram que encontrar saída para as dificuldades econômicas, através de estratégia de melhoria de qualidade, diversidade e inovação de produtos. Como resultado dessas estratégias, os funcionários passaram a conviver com dilemas de gestão, ou seja, necessitavam tomar mais decisões complexas com relação às estratégias adotadas pela empresa, o que os obrigava a encontrar novos caminhos e soluções, sempre que as exigências com relação ao desempenho aumentavam (ZARIFIAN, 2001).

As competências podem ser vistas sob dois enfoques: estática e dinâmica. A análise estática de competências mostra uma visão de competências em um certo momento na organização. Entretanto, uma análise dinâmica significa entender como as competências são desenvolvidas. O enfoque dinâmico vem ao encontro das mudanças e do desenvolvimento das competências, e qual a relação com a aprendizagem organizacional. Assim, as competências estão relacionadas como o ajuste ao inesperado, e não apenas a conhecimentos e habilidades. Dessa

forma ocorre uma nova configuração de competências em virtude do aprendizado ao lidar com a nova situação (SANCHEZ; HEENE, 1997 apud TAKAHASHI, 2008).

Na percepção de Ruas (1999) as competências profissionais devem fazer parte da estratégia de desenvolvimento da empresa, fazendo-se necessária para a obtenção de êxito, a participação de todos os setores da organização, buscando incentivo ao desenvolvimento e comprometimento dos indivíduos, assim como criando uma cultura enraizada, através do comprometimento dos colaboradores com os objetivos da organização.

As organizações atuais têm valorizado muito mais o conhecimento que fatores como propriedade e equipamentos. A modernização na divisão do trabalho, e a revolução na velocidade da informação, surgidas com a criação de computadores e da internet, são fatores que transformaram a relação dos indivíduos com o trabalho. Diante do novo cenário, o conhecimento é gerido mais rapidamente e o trabalho torna-se mais complexo, o que requer maior qualificação por parte dos trabalhadores (DAHLMAN, 2002).

O surgimento de uma economia voltada ao conhecimento, segundo Le Boterf (2003), deu-se por conta da necessidade de mudança do modelo de trabalho iniciado pelos conceitos taylorista e fordista. O novo modelo baseou-se em competências profissionais e instituiu que o indivíduo deixe de ser apenas um operador, sendo necessário renovar conhecimentos, aprender continuamente e promover inovações

Conceituando a competência profissional, Parry (1996), entende que é a junção de conhecimentos, atitudes e habilidades que influenciam de certa forma o trabalho, conectado ao desempenho, que pode ser mensurado e comparado com padrões, e aperfeiçoado através de treinamento e desenvolvimento. Boyatzis (1982) a caracteriza como a capacidade de se fazer algo, e não especificamente o que faz.

Nesse sentido Dutra (2002) afirma que é necessário considerar a questão da “entrega” da competência, ou seja, se a competência se faz por meio da ação, é necessário que a pessoa queira entregá-la por meio do seu trabalho para que traga valor à organização.

É extremamente importante as competências profissionais dentro das organizações, pois traz diversas vantagens, como por exemplo, o aumento da produtividade no trabalho, a satisfação no trabalho e o aumento da motivação. Dessa forma, a competência profissional nas empresas contribui para o

desenvolvimento do conhecimento, das habilidades e atitudes dos colaboradores na busca da excelência no trabalho (BONFIM, 2012).

Entretanto, é importante que as pessoas, diante das habilidades, conheçam bem suas particularidades, pois, segundo Perrenoud (1998), competência profissional é formada por uma junção de recursos cognitivos, para resolver com eficácia muitas situações estruturadas em conhecimentos.

Na visão de Lima (2005), os parâmetros de competência profissional aplicados a uma formação técnica, salientam o que o profissional deve saber, e ser capaz de fazer para desenvolver suas funções com eficiência, proporcionando o desenvolvimento dos serviços com qualidade.

O treinamento deve ser baseado nas exigências da empresa e direcionar os seus esforços para suprir as lacunas existentes entre as competências profissionais necessárias e o que está sendo realizado no momento, para que, assim, seja possível cumprir as tarefas e processos de forma eficiente (MARTINEZ, OLARRARA, 2010).

Dessa forma, Saupe (2006), associa a definição de competência profissional ao verbo ação, mostrando-se a prática de uma ação desenvolvida através do conhecimento e, conforme a necessidade do indivíduo, para aprimorar o seu desempenho no trabalho.

É importante observar que esse novo contexto organizacional faz surgir uma gestão de pessoas contemporânea, fundamentada em competências e não mais na gestão de pessoas por cargos, como frequentemente era exercida nas organizações (EBOLI, 2008). Dessa forma, a descrição de uma competência profissional apresenta um desempenho, ou conduta esperada, definindo o que o profissional deve ser capaz de fazer (CARBONE, 2006).

As competências profissionais são frequentemente utilizadas para qualificar a ação ou atuação do trabalhador em seu contexto de trabalho. Assim, é de extrema importância que os parâmetros de competências descritos para relatá-las sejam objetivos e claros, e também visíveis no âmbito de trabalho, mostrando ao indivíduo exatamente o que é esperado dele (BRANDÃO, 2012).

Segundo Gramigna (2002), a identificação das competências profissionais, atribuídas pelos diferentes cargos, possibilita: (a) definir perfis profissionais que estimulem a produtividade; (b) desenvolver equipes através dessas competências; (c) diagnosticar pontos falhos, permitindo intervenções focadas; (c)

verificar o desempenho com base em critérios mensuráveis; (d) aumentar a produtividade e a melhoria de resultados; (e) evitar que se perca tempo em programas de treinamento e desenvolvimento que nada têm a ver com as necessidades da organização.

Atualmente, o desenvolvimento das organizações está bastante atrelado à sua percepção em determinar as competências fundamentais e necessárias para atingir seus objetivos estratégicos. Assim, as ações de treinamento e desenvolvimento, são essenciais para a aquisição de novas competências e torna-se imprescindível para o sucesso das estratégias organizacionais (BASSOTO, 2008).

Não importa se as competências, sejam individuais ou profissionais, são consideradas por vários autores como fonte de vantagem competitiva, por serem multiplicadoras de conhecimentos. Neste momento, investir no capital humano é fator primordial para alcançar reconhecimento e garantir competitividade no mercado (GOMES JUNIOR, 2013).

## 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa pode ser classificada como diagnóstica pois, segundo Martins e Lintz (2000) é um tipo de investigação aplicada com o propósito de explorar o ambiente estipulado, levantando e definindo os problemas existentes. Qualquer problema organizacional deveria ser detectado através de uma fase de diagnóstico.

Com relação aos objetivos a pesquisa se enquadra no tipo exploratório-descritivo. Para Gil (2008 a, p. 41) a pesquisa exploratória tem o objetivo de “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que esta pesquisa tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias, ou descoberta de intuições”.

Já a pesquisa descritiva, de acordo com Gil (2008 a, p. 42) “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre variáveis”. Utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados, como, por exemplo, o questionário.

Na pesquisa descritiva “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados” (ANDRADE 2003, p. 124).

Quanto à coleta de dados, Marconi e Lakatos (2010) relatam que é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de efetuar a coleta dos dados previstos.

Para os autores é tarefa exaustiva e, quase sempre necessita de maior tempo do que aquele estipulado. Exige muita paciência e esforço do pesquisador, além de um minucioso registro dos dados.

A presente pesquisa teve como base os oito restaurantes mais frequentados da Cidade de Águas de São Pedro, e buscou diagnosticar as necessidades de treinamento dos cozinheiros que atuam nesses estabelecimentos.

O questionário foi aplicado aos cozinheiros que trabalham nesses restaurantes, e que se propuseram a participar da pesquisa, totalizando 18 colaboradores. Também foi aplicado aos 8 gerentes dos respectivos restaurantes, num total de 26 pessoas participantes.

O questionário foi estruturado com questões abertas e fechadas. O questionário do Apêndice A foi aplicado aos cozinheiros, e o do Apêndice B aos

gerentes. Marconi e Lakatos (2010, p. 184) ressaltam que o “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Complementa Knapik (2013), que o questionário é um instrumento muito utilizado, e bastante eficaz no diagnóstico de necessidade de treinamento.

Quanto ao processo de análise dos dados, a pesquisa se enquadra como qualitativa que, de acordo com Richardson (1989) busca descrever um determinado problema, compreender e analisar algum processo dentro de grupos sociais, participar no processo de mudança de determinada população e buscar o entendimento de alguns fatores do comportamento das pessoas. Segundo Reis (2008) “a pesquisa qualitativa tem como objetivo interpretar e dar significados aos fenômenos analisados”.

O Quadro 17 representa, de forma sintetizada, a matriz de amarração de pesquisa.

**Quadro 17: Matriz de amarração da pesquisa**

<b>Problema de Pesquisa:</b> Quais as necessidades de treinamentos dos cozinheiros nos restaurantes mais frequentados da cidade de Águas de São Pedro?		
<b>Objetivo-geral:</b> Diagnosticar as necessidades de treinamento dos cozinheiros nos restaurantes da cidade de Águas de São Pedro.		
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Pressupostos</b>	<b>Fonte de Informação</b>
Identificar quais as necessidades de treinamento dos cozinheiros para atuarem nas cozinhas dos restaurantes.	O setor de restaurantes tem necessidades específicas de treinamento para desenvolver as funções no cargo.	Questionário aplicado aos cozinheiros. (Apêndice A) Questionário aplicado aos gerentes. (Apêndice B)
Identificar as competências técnicas e comportamentais, necessárias aos cozinheiros para o desenvolvimento das funções no cargo.	O objetivo do treinamento, para Mullins (2014), é melhorar o conhecimento e as habilidades, desenvolvendo atitudes. Mas o aspecto fundamental do treinamento está relacionado ao melhor desempenho na função e prestação de serviços.	Questionário aplicado aos gerentes (Apêndice B)
Diagnosticar o perfil dos cozinheiros que atuam nas cozinhas dos restaurantes.	No levantamento das necessidades do treinamento, segundo Canabrava e Vieira (2006), é importante obter dados referentes ao perfil dos colaboradores.	Questionário aplicado aos cozinheiros (Apêndice A)

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016)

## 5 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados e discussões resultantes da aplicação dos dois questionários: aos cozinheiros (APÊNDICE A), e aos gerentes (APÊNDICE B). Antes de iniciar a análise relativa ao conteúdo da pesquisa, apresenta-se o perfil dos profissionais que se propuseram a participar respondendo o questionário, o que facilita uma melhor compreensão dos dados coletados.

### 5.1 Resultados da Pesquisa Aplicada aos Cozinheiros

A primeira parte do questionário aplicado aos 18 cozinheiros diz respeito ao perfil dos participantes, como o tempo na função, a idade, o sexo, o estado civil, a escolaridade, e compreende as tabelas de número 1 a 7.

A tabela 1 apresenta há quanto tempo o respondente trabalha como cozinheiro. Segundo as respostas, 11,1% dizem trabalhar na função há menos de 2 anos, 27,8% trabalham entre 5 e 7 anos, 27,8% entre 8 e 10 anos e, 33,3% acima de 10 anos. Percebe-se uma análise positiva porque uma pequena porcentagem trabalha há menos de 2 anos na função, e a maioria dos indivíduos trabalha há mais de 5 anos, o que é bom, pois revela uma mão de obra com experiência.

**Tabela 1 - Há quanto tempo trabalha na função?**

Há quanto tempo trabalha na função?	F	%
0 a 2 anos	2	11,1
3 a 5 anos	0	0,0
5 a 7 anos	5	27,8
8 a 10 anos	5	27,8
Acima de 10 anos	6	33,3
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016)

A tabela 2 descreve a idade dos participantes da pesquisa. A maioria dos cozinheiros que faz parte da equipe dos restaurantes pesquisados encontra-se entre 39 e 49 anos de idade, perfazendo 33,3% do total, depois vem a faixa entre 29 e 39 anos, com 22,2% e, entre 49 e 59 anos e acima de 59 anos com 16,7 %.

Finalmente, com menor índice, aparecem aqueles entre 18 e 28 anos, com apenas 11,1%. Os resultados refletem o que foi demonstrado na Tabela 1, ou seja, ainda se preserva a retenção de funcionários acima de 60 anos, com experiência. Mas, Marras (2009) alerta que os funcionários devem estar sempre em reciclagem, revendo os seus conceitos e conhecimentos, conforme a necessidade.

**Tabela 2 - Qual a sua idade?**

<b>Qual a sua idade?</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
18 a 28 anos	2	11,1
29 a 39 anos	4	22,2
39 a 49 anos	6	33,3
49 a 59 anos	3	16,7
Acima de 59 anos	3	16,7
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016)

Dos 18 trabalhadores participantes da pesquisa, 72,2% são do sexo feminino e 27,8% do sexo masculino, conforme demonstrado na Tabela 3. O que quebra um paradigma de que cozinha profissional deve ser comandada por homens e que é um serviço braçal e não seria ideal para mulheres.

**Tabela 3 - Qual o seu sexo?**

<b>Qual o seu sexo?</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Feminino	13	72,2
Masculino	5	27,8
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016)

A tabela 4 apresenta o estado civil dos participantes pesquisados, verificando-se que a maioria, ou seja 61,1% dos colaboradores, são casados e, 33,3% compreendem os colaboradores solteiros e apenas 5,6% são divorciados.



**Tabela 4 – Qual o seu estado civil?**

<b>Qual o seu estado civil?</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Solteiro	6	33,3%
Casado	11	61,1%
Divorciado	1	5,6%
Viúvo	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** elaborado pelo autor

A tabela 5 apresenta o nível de instrução dos colaboradores. Um grande percentual, 66,7% da amostra, possui o ensino médio, 22,2% com apenas o ensino fundamental e a minoria 11,1% com ensino superior, o que mostra um público com baixo nível de escolaridade. Esse fato também confirma o que relata Vaz (2006), que a maioria dos funcionários do segmento de alimentação apresenta baixo nível de escolaridade e formação profissional deficiente.

**Tabela 5 – Qual a sua escolaridade?**

<b>Qual a sua escolaridade?</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Ensino fundamental	4	22,2
Ensino médio	12	66,7
Ensino superior	2	11,1
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016)

A tabela 6 mostra se os participantes continuam os seus estudos, e encontrou-se que quase a totalidade, 88,9%, diz que não estuda e, apenas 11,1% continua estudando. Esse é um dado negativo, pois a Tabela 5 mostra uma minoria possuidora de curso superior e, por esse motivo o índice de estudantes deveria ser maior.

**Tabela 6 – Estuda atualmente?**

<b>Estuda atualmente?</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Sim	2	11,1
Não	16	88,9
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016)

A Tabela 7 diz respeito à formação específica na área de alimentos, se o participante a possui ou não. Encontrou-se que 50% dos cozinheiros possuem essa formação e 50% não. Apesar de existir equilíbrio nas variáveis é um dado preocupante, pois, metade não tem formação específica na área e, conforme mostra a Tabela 6, apenas 11,1% continua estudando.

**Tabela 7 – Possui curso técnico ou superior na área de alimentos?**

<b>Possui curso técnico ou superior na área de alimentos ?</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Sim	9	50,0
Não	9	50,0
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

**Fonte:** elaborado pelo autor

A segunda parte do questionário aplicado aos cozinheiros é relativa ao diagnóstico de necessidades de treinamento em competências técnicas dos participantes, tais como: afiação de facas, cortes de diferentes produtos, bases de cozinha, métodos de cocção, identificação de mercadorias, preparo de sobremesas, montagem de pratos, higiene e manipulação de alimentos e armazenamento e estocagem de diferentes produtos. Compreende as questões que vão do número 8 ao 19 do questionário e que são apresentadas na Tabela 8, onde as variáveis das respostas estão entre concordam totalmente (CT), concordam parcialmente (CP), discordam (D), e discordam totalmente (DT).

**Tabela 8 - Resultado das questões para diagnóstico de necessidade de treinamento de competências técnicas**

Questões	CT		CP		D		DT	
	F	%	F	%	F	%	F	%
8) Você tem conhecimento para afiar facas de maneira correta, aumentando assim a sua durabilidade?	15	83,3	3	16,7	0	0,0	0	0,0
9) Você tem domínio das habilidades necessárias para cortar vegetais com agilidade mantendo padrão nos cortes e evitando desperdício?	14	77,8	4	22,2	0	0,0	0	0,0
10) Você tem domínio das habilidades necessárias para cortar carnes, aves e peixes com agilidade, mantendo padrão nos cortes e evitando desperdício?	14	77,8	4	22,2	0	0,0	0	0,0

Continua.

**Tabela 8 - Continuação.**

Questões	CT		CP		D		DT	
	F	%	F	%	F	%	F	%
11) Você tem domínio das técnicas necessárias para o preparo das bases de cozinha (fundos, caldos e molhos)?	3	16,7	12	66,7	2	11,1	0	0,0
12) Você domina todas as técnicas necessárias para executar os métodos de cocção (assado, guisado, braseado, fritura, grelhado, escalfado e salteado)?	5	27,8	7	38,9	5	27,8	1	5,6
13) Você consegue identificar pelo visual diferentes tipos de produtos, principalmente especiarias, carnes bovinas, peixes e frutos do mar?	8	44,4	8	44,4	2	11,1	0	0,0
14) Você tem habilidades para preparar diversos tipos de sobremesa?	5	27,8	5	27,8	7	38,9	1	5,6
15) Você se considera apto para montar pratos que sejam visualmente atrativos?	4	22,2	7	38,9	7	38,9	0	0,0
16) Você tem conhecimento sobre as normas de higiene e manipulação de alimentos? Uso correto de sanitizante de vegetais, tempo permitido de carne fora de refrigeração, proliferação de microrganismos, contaminação cruzada?	6	33,3	10	55,6	2	11,1	0	0,0
17) Você sabe a maneira correta de armazenamento de carnes, laticínios, vegetais e produtos de estoque seco, aumentando assim a durabilidade do produto?	16	88,9	2	11,1	0	0,0	0	0,0
18) Você sabe determinar o tempo de validade de diferentes produtos após abertos ou de diferentes tipos de carnes (aves, peixes, suínos bovinos e caprinos) mantidos sobre refrigeração ou congelados?	11	61,1	5	27,8	2	11,1	0	0,0
19) Você conhece o procedimento correto para o congelamento de diferentes tipos de carnes bem como a utilização de embalagens específicas e identificação de validade do produto? E a maneira correta de descongelamento?	12	66,7	2	11,1	4	22,2	0	0,0

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016)

Na interpretação da questão 8, da Tabela 8, com relação ao conhecimento para afiar facas, as porcentagens apresentaram que a maioria, 83,3%, concorda totalmente que detém esse conhecimento e, 16,7% concordam parcialmente, sendo que nenhum dos participantes respondeu discordo ou discordo totalmente. Diante dessas porcentagens não se percebe uma real necessidade de treinamento nesse item.

No item 9, em que a pergunta é sobre o domínio das habilidades necessárias para cortar vegetais com agilidade, mantendo padrão nos cortes e evitando desperdício, as respostas foram que 77,8% concordam totalmente e 22,2% concordam. Os resultados, de certa forma, foram satisfatórios e não é um fator preocupante para os restaurantes.

A questão que consta do item 10, sobre as habilidades necessárias para cortar carnes, aves e peixes com agilidade, mantendo padrão nos cortes e evitando desperdício, coloca um resultado de respostas idêntico ao item 9, com 77,8% concordando totalmente e 22,2% concordando parcialmente. Os itens 9 e 10 são relativos à agilidade, precisão e desperdício. Marras (2009) contribui dizendo que o treinamento possibilita realizar ações mais precisas e corretas, ocorrendo melhorias nos movimentos, nos tempos de produção, bem como na relação entre fatores de produção, insumos e resultados no trabalho.

A questão 11, na qual se pergunta sobre o domínio das técnicas necessárias para o preparo das bases de cozinha (fundos, caldos e molhos), somente 16,7% concordam totalmente, enquanto 66,7% concordam parcialmente e, 11,1% discordam. Diante das respostas percebe-se a falta de qualificação dos cozinheiros nesse quesito, o que preocupa, pois, se as bases não forem bem preparadas, implica em prejuízo ao restante de todo o processo.

No item 12 são questionadas as técnicas necessárias para executar os métodos de cocção (assado, guisado, baseado, fritura, grelhado, escalfado e salteado), o que é importantíssimo no bom desempenho de um cozinheiro. As respostas foram que 27,8% concordam totalmente, 38,9% concordam parcialmente, 27,8 discordam e, 5,6% discordam totalmente. Esse quesito mostra despreparo da mão de obra, pois o conhecimento dessas técnicas é um item básico para um bom desenvolvimento da função. Magalhães e Borges-Andrade (2001) relatam que o treinamento funciona como um instrumento administrativo capaz de melhorar a produtividade no trabalho. Trabalha atividades variadas, que abrangem uma simples habilidade motriz, ou uma habilidade técnica mais complexa, contribuindo para melhorias na execução das tarefas.

Em relação à identificação de diferentes tipos de produtos, principalmente especiarias, carnes bovinas, peixes e frutos do mar, que consta da questão 13, a pesquisa aponta que 44,4% concordam totalmente, a mesma porcentagem concorda parcialmente e 11,1% discordam. Assim, diante desses números, se faz uma leitura

de falta de conhecimento de mercadorias que, de certa forma, é compreensível, já que nos restaurantes pesquisados raramente são utilizados produtos diferenciados.

Na pergunta 14, onde se questionam as habilidades para preparar diversos tipos de sobremesa, as respostas foram que 27,8% concordam totalmente, a mesma porcentagem concorda parcialmente, 38,9% discordam e 5,6% discordam totalmente. Apesar dos índices negativos, as técnicas de confeitaria não foram consideradas pelos gerentes como competência para um cozinheiro, ou por não servirem sobremesas no restaurante onde trabalham, ou por serem executadas por confeitheiros.

Para a questão 15, na qual se pergunta sobre estar apto para montagem de pratos que sejam visualmente atrativos, 22,2% responderam que concordam totalmente, 38,9% concordam parcialmente, e 38,9% discordam. Percebe-se um grande despreparo nessa habilidade, importantíssima, pois o visual é fundamental na execução de um prato

Sobre as normas de higiene e manipulação de alimentos, uso correto de sanitizante de vegetais, tempo permitido de carne fora de refrigeração, proliferação de microrganismos e contaminação cruzada, 33,3% concordam totalmente que têm conhecimento, 55,6% concordam parcialmente e 11,1% discordam. Essas normas deveriam ser pré-requisitos fundamentais no trabalho de qualquer manipulador de alimento, já que qualquer descuido pode acarretar danos à saúde do consumidor. Contribui Forsythe (2002) dizendo que as intoxicações alimentares causadas por alimentos consumidos em restaurantes têm crescido. Isso significa que os gerentes de restaurantes devem ter muita atenção, adotando processos de treinamento de pessoal para evitar os casos de contaminação por falta de higiene no preparo e manipulação de alimentos.

No item 17, é questionada a maneira correta de armazenamento de carnes, laticínios, vegetais e produtos de estoque seco, aumentando, assim, a durabilidade do produto. Segundo as respostas a grande maioria, 88,9 %, concorda totalmente que conhece os procedimentos e 11,1% concorda parcialmente. Trata-se de um resultado bastante satisfatório, além do armazenamento correto também diminuir os riscos de intoxicações alimentares.

Na questão 18, pergunta-se sobre saber determinar o tempo de validade de diferentes produtos após abertos, ou de diferentes tipos de carnes (aves, peixes, suínos bovinos e caprinos) mantidos sob refrigeração ou congelados. As respostas

foram que, 61,1% concordam totalmente, 27,8% concordam parcialmente, 11,1% discordam. Apesar de um índice alto de concordância total, outras opções também foram escolhidas, verificando-se uma lacuna existente nesse quesito.

Na última questão sobre competências técnicas, o item 19, indaga-se sobre o procedimento correto para o congelamento de diferentes tipos de carnes, bem como a utilização de embalagens específicas e identificação de validade do produto, além da maneira correta de descongelamento. A maioria, 66,7%, concorda totalmente que conhece os procedimentos, 11,1% concordam parcialmente e 22,2% discordam. O desperdício que ocorre, desde o recebimento dos produtos até a distribuição dos alimentos, é causado não por falta de comprometimento com o trabalho, mas por falta de conhecimento técnico e treinamento dos funcionários, podendo representar perdas financeiras consideráveis (VAZ 2006).

A terceira parte do questionário aplicado aos cozinheiros busca o diagnóstico de necessidades de treinamento de competências comportamentais dos participantes, como criatividade, autocontrole, trabalho em equipe e apresentação pessoal, e engloba as questões que vão do número 20 ao 23 do questionário e que são apresentadas na Tabela 9. Conforme pode-se verificar as variáveis das respostas estão entre concordam totalmente (CT), concordam parcialmente (CP), discordam (D), e discordam totalmente (DT).

**Tabela 9 - Resultado das questões para diagnóstico de necessidade de treinamento de competências comportamentais**

Questões	CT		CP		D		DT	
	F	%	F	%	F	%	F	%
20) Se você fosse responsável em criar um novo prato para o restaurante onde trabalha você estaria apto para esta tarefa?	7	38,9	6	33,3	4	22,2	0	0,0
21) Diante de alguma situação inesperada onde tudo começa a dar errado no restaurante, (seus colegas faltaram do trabalho, a comida não foi suficiente para todas as pessoas, clientes reclamando que a comida não está boa) você teria auto controle para dominar estas situações?	8	44,4	6	33,3	5	27,8	0	0,0
22) Seus colegas de trabalho estão apurados de tarefas, mas você está executando a sua tarefa que está tranquila, você interromperia o seu trabalho para ajuda-los?	9	50,0	9	50,0	0	0,0	0	0,0
23) Você trabalha todos os dias com o seu uniforme impecavelmente limpo? Com a barba feita todos os dias no caso homens, sem maquiagem, esmalte, brincos, pulseiras e adornos no caso mulheres?	15	83,3	3	16,7	0	0,0	0	0,0

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Na interpretação da questão 20, da Tabela 9, com relação à inventividade para criar um novo prato no restaurante no qual trabalha, as porcentagens apresentaram que essa competência é falha, sendo que 38,9% concordam totalmente, 33,3% concordam parcialmente e 22,2% discordam. Complementa Wayne (2010) relatando que serviços e produtos podem ser copiados, a capacidade de uma equipe em criar e inovar torna-se fundamental.

No item 21, a pergunta é referente à alguma situação inesperada, quando tudo começa a dar errado no restaurante (seus colegas faltaram do trabalho, a comida não foi suficiente para todas as pessoas, clientes reclamando que a comida não está boa), se teriam autocontrole para dominar essas situações. As respostas não foram muito satisfatórias, 44,4% concordam totalmente, 33,3% concordam parcialmente e 27,8% discordam. Para Fleury e Fleury (2001), a competência existe quando a pessoa sabe agir, engajar-se, e assume responsabilidades, de forma a agregar valor social a si próprio e às organizações.

A questão no item 22, sobre interromper um trabalho que está tranquilo para ajudar os colegas de trabalho que estão sobrecarregados de tarefas, apresenta um resultado equilibrado pois, 50% concordam totalmente e 50% concordam parcialmente. Contribuem Araújo e Garcia (2010), confirmando que ter habilidades para realizar trabalhos em equipe, e uma postura colaborativa é fundamental em qualquer organização.

No item 23, em que a pergunta é sobre trabalhar todos os dias com o uniforme impecavelmente limpo, com a barba feita todos os dias no caso homens, sem maquiagem, esmalte, brincos, pulseiras e adornos no caso mulheres, as respostas foram que 83,3% concordam totalmente e 16,7% concordam parcialmente. A alta porcentagem de respostas positivas mostra que existe comprometimento por parte dos cozinheiros com relação à imagem pessoal, demonstrando também respeito com os clientes, e obedecendo às regras com relação à higiene e à manipulação de alimentos.

A quarta parte do questionário aplicado aos cozinheiros busca o diagnóstico de necessidades de treinamento nas competências de segurança no trabalho e primeiros socorros, e engloba as questões 24 e 25 do questionário, apresentadas na Tabela 10.

**Tabela 10 - Resultado das questões para diagnóstico de necessidade de treinamento em segurança no trabalho e primeiros socorros.**

Questões	CT		CP		D		DT	
	F	%	F	%	F	%	F	%
24) Você tem conhecimento de segurança no trabalho? Conhece a utilização dos diversos tipos de extintores de incêndio (água, pó químico e gás carbônico) e qual o uso correto para cada um?	4	22,2	5	27,8	9	50,0	0	0,0
25) A cozinha é um local onde podem ocorrer acidentes. Seu colega teve uma queimadura grave ou caiu na cozinha e teve uma parada cardíaca você saberia os procedimentos de primeiros socorros que deveriam ser executados?	1	5,6	5	27,8	10	55,6	2	11,1

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016)

As respostas à questão 24, referente a conhecimentos de segurança no trabalho e utilização dos diversos tipos de extintores de incêndio, indicam que somente 22,2% concordam totalmente que possuem esse conhecimento, 27,8% concordam parcialmente e a maioria, 50% discorda. A alta porcentagem de discordantes mostra que se faz primordial um treinamento com relação à segurança no trabalho

Na apresentação do item 25, em relação à cozinha ser um local onde podem ocorrer acidentes como, um colega ter uma queimadura grave ou cair na cozinha e ter uma parada cardíaca se o respondente saberia os procedimentos de primeiros socorros que deveriam ser executados, apenas 5,6% concordam totalmente, 27,8 concordam parcialmente e, a grande maioria, 56,6%, discorda e 11,1 discordam totalmente. Percebe-se nessa questão que existe um total despreparo dos cozinheiros com relação a primeiros socorros e, sendo a cozinha um local propício a ocorrerem acidentes, as noções de primeiros socorros, em alguns casos, podem até salvar uma vida.

A quinta parte do questionário aplicado aos cozinheiros busca a percepção do participante em possuir todas as habilidades necessárias ao desenvolvimento de sua função, através do que foi relatado nas questões anteriores, 16,7% concordam totalmente, 44,4% concordam parcialmente e 38,9% discordam, conforme apresentado na Tabela 11. Diante das porcentagens expostas percebe-se que existe uma lacuna entre as competências que os cozinheiros possuem, e aquelas que são necessárias. Para Castelli (2003), o setor de serviços exige



colaboradores muito bem preparados para atender às necessidades, e superar as expectativas dos clientes. Assim, o treinamento é muito importante no sentido de melhorar as habilidades dos empregados para que possam prestar um serviço de qualidade ao cliente.

**Tabela 11 - Percepção do participante em possuir todas as habilidades necessárias ao desenvolvimento de sua função.**

Questões	CT		CP		D		DT	
	F	%	F	%	F	%	F	%
26) Diante de todas as questões que foram relatadas, você tem todas as habilidades necessárias para um bom desenvolvimento de sua função?	3	16,7	8	44,4	7	38,9	0	0,0

**Fonte:** elaborado pelo autor

A última parte do questionário apresenta a participação dos cozinheiros em treinamentos e compreende as Tabelas 12 e 13.

A Tabela 12 apresenta a questão 27 do questionário, com relação à oferta de treinamentos no restaurante onde trabalham, sendo que 33,3 % disseram ter recebido treinamento e 66,7% não, mostrando que a preocupação em aperfeiçoar a qualidade da mão de obra é baixíssima. Os participantes de treinamento foram unânimes em dizer que o treinamento oferecido foi em higiene e manipulação de alimentos. Para Flores (2001), muitos gestores de restaurantes acham perda de tempo treinar os empregados, pois pensam no treinamento como despesa e não investimento, achando ainda, que só serve para aumentar custos, e que treinar é preparar mão de obra para o concorrente. Associam o treinamento a uma coisa boa apenas para os empregados.

**Tabela 12 - Oferta de treinamento onde trabalha atualmente**

27) O restaurante onde trabalha atualmente já te ofereceu algum tipo de treinamento?	F	%
Sim	6	33,3%
Não	12	66,7%
Total	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** elaborado pelo autor

Em relação à realização de algum tipo de treinamento para melhorar o desenvolvimento, 33,3% participaram e 66,7% não, conforme é apresentado na Tabela 13, relativa à questão 28 do questionário. Dos participantes em treinamento, quatro fizeram em higiene e manipulação de alimentos, 1 de barista e 1 em confeitaria. Esse resultado mostra uma taxa baixa de participantes em treinamento. Segundo Mullins (2004) não treinar funcionários é um grande erro, pois o treinamento é fundamental para garantir que os empregados sejam técnica e socialmente competentes, capazes de evoluir em suas carreiras. O seu objetivo é melhorar o conhecimento e as habilidades, desenvolvendo atitudes. Mas, o aspecto fundamental está relacionado a um melhor desempenho na função e prestação de serviços.

**Tabela 13 - Participação em treinamento para melhoria no desenvolvimento do cargo**

28) Você já participou de algum tipo de treinamento para melhorar o seu desenvolvimento no cargo?	F	%
Sim	6	33,3%
Não	12	66,7%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** elaborado pelo autor

## 5.2 Resultados da Pesquisa Aplicada aos Gerentes

O questionário que consta do Apêndice B foi aplicado aos oito gerentes dos respectivos restaurantes participantes da pesquisa, que estão identificados nas análises pelos números de 1 a 8. Confirmam Milkovich e Boudreau (2000), que toda empresa deve ser envolvida na etapa diagnóstica, principalmente o alto escalão da organização, pois algumas necessidades estão relacionadas diretamente aos planos dos gestores.

O Quadro 18 questiona a forma de contratação dos cozinheiros para atuar nos restaurantes, tendo-se que a maioria das respostas fala em indicação, análise de curriculum e entrevista. Nesse segmento é muito comum a indicação, principalmente por parte de pessoas que trabalham na área. Por outro lado, o processo seletivo, que acontece por meio de curriculum e entrevistas, tem o intuito de conhecer melhor o interessado na vaga, é a forma mais indicada. Reforça Gil

(2008 b), que os currículos são ferramentas uteis na obtenção de informações, mas muitas vezes não o suficiente, o ideal seria combinar o seu uso com a entrevista, um dos instrumentos mais efetivos na seleção de pessoal.

**Quadro 18: Como é realizado o processo de seleção para a admissão de cozinheiros para trabalhar no restaurante?**

Gerente	Resposta
1	Os nossos funcionários não saem, então não tem seleção de cozinheiros, estão com a gente a muito anos.
2	Entrevista
3	Curriculum de experiência
4	Por indicação
5	As cozinheiras são escolhidas com muito carinho, somos conhecidas de longas datas
6	Análise de curriculum
7	Entrevista
8	Através de curriculum e depois entrevista

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016)

As maiores necessidades de treinamento percebidas pelos gerentes, em relação aos cozinheiros, são apresentadas no Quadro 19. Foi relatada em menor quantidade a organização e o item mais citado foi higiene e manipulação de alimentos. O resultado causa preocupação, pois o manuseio inadequado de alimentos pode causar sérios danos à saúde dos clientes. Knapik (2013) comenta que a observação é uma forma de diagnóstico de necessidade de treinamento, ocorrendo quando o colaborador é observado no âmbito de trabalho, verificando sua performance e atitudes, e pode advir de seu gestor ou qualquer funcionário.

**Quadro 19: Quais as maiores necessidades de treinamento que você percebe nos cozinheiros?**

Gerente	Resposta
1	Não precisam de treinamento e sim mais comunicação entre eles
2	Higiene e manipulação
3	Higiene e manipulação de alimentos
4	Limpeza e manuseio
5	Dedicação, limpeza, higiene e fazer comidas com muito amor
6	Melhorar métodos de cocção, organização
7	Manipulação correta de alimentos
8	Organização, o espaço fica muito bagunçado

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016)

O Quadro 20 busca as dificuldades de relacionamento no grupo atuante na cozinha. Dois gestores disseram não ter dificuldades; obtiveram uma resposta cada os pequenos conflitos, conversa desnecessária, dificuldade para obedecer a regras e, três respostas com relação à trabalho em equipe. Percebe-se que o trabalho em grupo gera os maiores problemas para o gestor. De acordo com Araújo e Garcia (2010), ter habilidades para realizar trabalhos em equipe, e uma postura colaborativa é fundamental em qualquer organização.

**Quadro 20: Quais as dificuldades de relacionamento encontradas no gerenciamento do grupo que atua na cozinha?**

Gerente	Resposta
1	Não temos dificuldades, são todos muito competentes e bons Funcionários.
2	Pequenos conflitos
3	Conversa desnecessária
4	Dificuldades quando um novo entra não querem obedecer regras
5	Não temos dificuldades
6	Dificuldade para o trabalho em grupo (equipe)
7	Um ajudar mais o outro, as vezes um fica mais sobrecarregado
8	O trabalho em equipe.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016)

Quanto à rotatividade dos funcionários ser grande ou pequena as respostas são apresentadas no Quadro 21. A maioria das respostas dizia ser pequena, seis; quanto a ser grande, apenas uma; e, um disse ser a quantia certa para o tamanho do restaurante. De acordo com as respostas pode-se concluir que os restaurantes participantes são bons lugares para se trabalhar. Complementa Gil (2008 b), que as empresas bem-sucedidas serão aquelas com maior poder de retenção de indivíduos com habilidades e experiência para dominar qualquer situação.

**Quadro 21: O giro de funcionários (cozinheiros) é considerado grande ou pequeno? Se for considerado grande qual a causa segundo a sua percepção?**

Gerente	Resposta
1	Pequeno
2	Estamos a um bom tempo com a mesma equipe
3	Pequeno, trabalhamos com o grupo a alguns anos
4	Pequeno
5	São a quantia certa para o tamanho do restaurante
6	Grande, falta de comprometimento
7	Pequeno, raramente trocamos os cozinheiros
8	Pequeno

**Fonte:** elaborado pelo autor (2016)

No Quadro 22 são apresentadas as respostas com relação ao restaurante oferecer treinamento para os cozinheiros. Nesse quesito, cinco gerentes disseram que não, e três que sim. Dos que ofereceram treinamento, um foi programa do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) alimente-se bem, e dois em higiene e manipulação de alimentos. O resultado mostra que a prática de treinamento por parte dos restaurantes é muito pouco utilizada. Leandro e Branco (2011) colocam que o êxito de um gestor depende da sua competência para fazer com que a sua equipe desenvolva um bom trabalho. Se o administrador espera ter funcionários que desenvolvam as suas atividades da maneira que espera, é necessário treinar e desenvolver o seu pessoal, caso contrário passará grande parte do seu tempo corrigindo erros. Mas, o treinamento, muitas vezes é ignorado

por parte das empresas que não percebem que é uma das ações administrativas de maior importância.

**Quadro 22: Vocês já ofereceram algum tipo de treinamento para os cozinheiros? Se positivo qual o tipo de treinamento?**

Gerente	Resposta
1	Não
2	Sim, programa do sebrae alimente-se bem
3	Não
4	Manuseio de alimentos
5	Não
6	Não
7	Não
8	Sim, higiene e manipulação de alimentos

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016)

No Quadro 23, são apresentados os resultados da análise do questionário dos gerentes à respeito de necessidade de treinamento dos cozinheiros, que são as questões de 8 a 25, com a opção de escolha de quatro questões. As mais citadas foram a de número 11, quatro vezes, relativa ao preparo de bases de cozinha; a questão 16, seis vezes, citando conhecimentos sobre as normas de higiene e manipulação de alimentos; o item 20, quatro vezes, com relação à inventividade em criar novos pratos; e, a questão 22, escolhida por seis gerentes, descrevendo o trabalho em equipe. Complementa Martinez e Olarrara (2010), que o treinamento deve ser baseado nas exigências da empresa e direcionar os seus esforços para suprir as lacunas existentes entre as competências profissionais necessárias e o que está sendo realizado no momento, para que dessa forma seja possível cumprir as tarefas e processos de forma eficiente.

**Quadro 23: Analisando o questionário aplicado aos cozinheiros, entre as questões 8 a 25, aponte apenas quatro onde você percebe as maiores necessidades de treinamento?**

Gerente	Resposta
1	10, 20, 21, 22
2	11, 16, 18, 25
3	11, 16, 22, 25
4	12,15, 16, 22
5	16, 20, 22, 24
6	9, 11, 16, 20
7	16, 18, 19, 22
8	11, 12, 20, 22

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016)

O Quadro 24 apresenta quais as competências técnicas fundamentais no trabalho de um cozinheiro na visão dos gerentes. Como opções de escolha no questionário foram relacionadas: afiar facas, cortar vegetais aves e peixes, preparar bases de cozinha, dominar técnicas de cocção, dominar técnicas de confeitaria, conhecer procedimentos de higiene e manipulação de alimentos, estocagem de produtos de maneira adequada, montar pratos com bom aspecto visual, procedimentos de segurança no trabalho. Apenas uma foi rejeitada pelos respondentes, que é a que trata de técnicas de confeitaria. Dos oito gestores, sete excluíram essa competência, o que denota que essa habilidade não é fundamental no trabalho do cozinheiro, ficando restrita aos confeitadores. Dessa forma, Saube (2006), associa a definição de competência profissional ao verbo ação, mostrando que a prática de uma ação deve ser desenvolvida através do conhecimento e, conforme a necessidade do indivíduo, para aprimorar o seu desempenho no trabalho

**Quadro 24: Respostas dos gerentes em relação à escolha das opções de competências técnicas consideradas essenciais no trabalho do cozinheiro.**

Gerente	Resposta
1	Assinalou todas, menos dominar técnicas de confeitaria
2	Assinalou todas, menos dominar técnicas de confeitaria
3	Assinalou todas, menos dominar técnicas de confeitaria
4	Assinalou todas
5	Assinalou todas, menos dominar técnicas de confeitaria
6	Assinalou todas, menos dominar técnicas de confeitaria
7	Assinalou todas, menos dominar técnicas de confeitaria
8	Assinalou todas, menos dominar técnicas de confeitaria

**Fonte:** elaborado pelo autor

O Quadro 25 apresenta, na visão dos gerentes, quais as competências comportamentais fundamentais no trabalho de um cozinheiro. Como opções de escolha no questionário foram relacionadas: criatividade, iniciativa, autocontrole, trabalho em equipe, liderança, comunicação, imagem e postura pessoal. O resultado apresentado foi unânime, os participantes assinalaram todas as opções, mostrando que as competências comportamentais são importantíssimas no trabalho do cozinheiro. Na análise das pessoas, levantam-se dados referentes às competências para as quais os funcionários devem ser treinados, o que contribui para identificar os tipos de habilidades, conhecimentos, atitudes e, assim, estabelecer o perfil desejado (CANABRAVA, VIEIRA, 2006).



**Quadro 25: Respostas dos gerentes em relação a escolha das opções de competências comportamentais consideradas essenciais no trabalho do cozinheiro.**

Gerente	Resposta
1	Assinalou todas
2	Assinalou todas
3	Assinalou todas
4	Assinalou todas
5	Assinalou todas
6	Assinalou todas
7	Assinalou todas
8	Assinalou todas

**Fonte:** elaborado pelo autor

O Quadro 26 questiona se os gestores acrescentariam mais alguma competência técnica ou comportamental além daquelas sugeridas no questionário. Dos respondentes, cinco responderam não, um opinou por humildade e dois organização. As duas competências incluídas pelos gestores são importantes, a humildade fundamental em qualquer profissão e organização imprescindível no trabalho de um cozinheiro. Amaral (2007) complementa que, numa busca mais ampla de aperfeiçoamento, além dos objetivos de aprendizado, é fundamental saber o perfil desejado para o profissional, em termos de competências e padrões de desempenho esperados.

**Quadro 26: Você acrescentaria mais alguma competência técnica ou comportamental além das que foram descritas anteriormente? Se caso sim, quais?**

Gerente	Resposta
1	Não
2	Não
3	Não
4	Sim , humildade
5	Não
6	Sim, organização
7	Não
8	Sim, organização

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2016)

Ao encerrar a discussão dos resultados e, mediante os dados apresentados em relação aos questionários aplicados aos cozinheiros e gerentes dos restaurantes, pode-se concluir que as organizações pesquisadas, têm necessidades de treinamento em vários quesitos, e que os gerentes têm essa percepção, mas a pratica de treinamento é raramente utilizada para uma melhora da situação.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo foi diagnosticar as necessidades de treinamento dos cozinheiros nos restaurantes mais frequentados da Cidade de Águas de São Pedro. Para isso buscou-se levantar os seus principais determinantes e identificar as competências necessárias para o desenvolvimento das funções no cargo. Observou-se que o treinamento é uma prática quase inexistente nas organizações pesquisadas.

Dessa forma, esse fator representa uma característica desfavorável perante um mercado altamente competitivo, tendo em vista que o treinamento é uma ferramenta que capacita os colaboradores para desenvolverem melhor as suas atividades, com influências positivas nos resultados das organizações e em sua permanência no mercado.

Considerando-se as quatro fases existentes de um programa de treinamento, a saber: diagnóstico, elaboração, implantação e avaliação, este estudo considerou a primeira etapa do treinamento, o diagnóstico, e apresentou os resultados obtidos através da pesquisa realizada nos restaurantes.

Por meio do questionário aplicado aos cozinheiros e gerentes, considerando as respostas dos colaboradores pesquisados, observa-se que os índices apresentados no diagnóstico de treinamento das competências técnicas foram bem significativos. Percebe-se através das análises uma maior necessidade de treinamento em alguns pontos, com destaque para as competências: preparo de bases de cozinha, execução de métodos de cocção, montagem de pratos, identificação e congelamento e descongelamento de produtos e higiene e manipulação de alimentos.

Quanto ao diagnóstico de necessidade de treinamento de competências comportamentais, pôde-se observar nas respostas, lacunas em: criatividade, autocontrole, iniciativa e trabalho em equipe, todas importantíssimas dentro do cenário de qualquer organização. Também ficou claro na análise do questionário um total despreparo quanto à segurança no trabalho e primeiros socorros.

Percebe-se que, mesmo tendo consciência da falta de qualificação em algumas competências, os respectivos gerentes dos restaurantes relatam que raramente ofereceram treinamentos aos colaboradores, seja por falta de recursos ou

tempo disponível. Mas, também nota-se que os cozinheiros pouco investem no aperfeiçoamento de suas competências.

Ao mapear as competências técnicas que os gestores consideraram mais importantes no trabalho do cozinheiro ficaram estabelecidas: afiar facas, cortar vegetais aves e peixes, preparar bases de cozinha, dominar técnicas de cocção, procedimentos de higiene e manipulação de alimentos, estocagem de produtos, montar pratos com bom aspecto visual, procedimentos de segurança no trabalho.

Em relação às competências comportamentais (atitudes), os gerentes destacaram a criatividade, iniciativa, autocontrole, trabalho em equipe, liderança, comunicação, imagem e postura pessoal e humildade.

Quanto ao perfil dos trabalhadores, encontrou-se uma maioria de público acima de 39 anos e do sexo feminino, com certa experiência na função, casados e escolaridade até ensino médio; apenas 50% tem formação na área, mas não continuam seus estudos.

Pode-se concluir que os objetivos da pesquisa foram alcançados. Através do questionário aplicado aos cozinheiros foi possível identificar o perfil dos respondentes, as necessidades de treinamento nas competências técnicas, as lacunas nas competências comportamentais. O resultado da análise do questionário aplicado aos gerentes só reforça as necessidades de treinamento nas competências técnicas e comportamentais identificadas através dos colaboradores e apresentou as competências essenciais no trabalho do cozinheiro. Dessa maneira, foi possível verificar as forças e as fraquezas dos colaboradores, item a item, destacando-se aqueles nos quais as necessidades eram bem evidentes, para um possível treinamento no futuro.

Seria primordial que o resultado deste estudo fosse analisado por todos os gestores dos restaurantes pesquisados, com a finalidade de entenderem as necessidades de treinamento de seus colaboradores e tivessem a percepção que eles são os seus clientes internos, e que somente através de serviços de qualidade conseguem atrair e reter clientes externos.

Sugere-se para novas pesquisas a continuação das etapas de treinamento, através dos dados obtidos na fase diagnóstica, pensando, dessa forma, na elaboração e execução de um eficiente programa de treinamento para os cozinheiros dos restaurantes pesquisados. Outra alternativa, seria a aplicação de um questionário a outros colaboradores do segmento, tais como, os garçons, o que viria

a contribuir muito para um diagnóstico mais amplo das necessidades de melhoria nos serviços dos restaurantes, pois, o grande diferencial dentro de uma empresa é o capital humano, já que é sabido que somente estes podem transformar uma organização medíocre em uma organização de sucesso.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. **Revista de Administração Mackenzie**, v.13, n.6, p.107-137, 2012.

AGUINIS, H.; KRAIGER, K. Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. **Annual Review of Psychology**. Palo Alto, v. 60, n. 1, p. 451-474, 2009.

AMARAL, M. M. **Proposta de mapeamento de competências para atuação de designers educativos**. 185f. 2007. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2007.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ARAUJO, L. C.G.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAÚJO, M. F. **Impacto de treinamento e desenvolvimento: uma análise integrada quantitativa e qualitativa**. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

ARAÚJO, R. Desenvolvimento de competências. In: FIDALGO, F; MACHADO, L. **Dicionário da educação profissional**. Belo Horizonte: Nete, 2000.

BARBOSA, A. C. Q.; FERRAZ, D. M; LOPES, D. P. T. **Competências nas organizações: o discurso e prática na gestão de pessoas**. IN: ENCONTRO DA ANPAD, EnANPAD, XVI, 2002, Salvador. **Anais... XVI EnANPAD. ANPAD: Salvador, 2002.**

BARRETO, L.M.T.B. **Estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional na hotelaria: O papel das capacidades organizacionais**. 2011. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

BASSOTTO, Roselle Nunes. **O Processo de Treinamento, Desenvolvimento e Educação: um estudo junto aos funcionários de recepção de hotéis de rede de Porto Alegre**.154 f. 2008. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

BASTOS, A.V.B. O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. **Revista de Administração**, v.26, n.1, p.87-102, out./dez. 1991.

BECKER, B.; et al. **The HR scorecard: Linking people, strategy and performance.** Boston: Harvard Business School Press, 2001.

BERTOLINI, E. A. S. Competências: uma ferramenta para o desenvolvimento organizacional. **Revista técnica das FIPEP** (Faculdades Integradas do Instituto Paulista de Ensino). São Paulo, v. 4, n. 1, p. 73-84, jan./jun. 2004.

BICHUETTI, J. L. **Gestão de Pessoas Não É com o RH.** São Paulo: Larousse, 2011.

BISCARO, W. Métodos e Técnicas em T&D. In: BOOG G. (coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento.** 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

BISCONTI, T.M.B; OLIVEIRA, Z.M.C. **Recursos humanos para unidades de alimentação e nutrição.** São Paulo: Atheneu, 2006.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

BITENCOURT, C.; et al. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BOYATIZIS, R. **The competent manager: A model of effective performance.** New York: Wiley, 1982.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo, Cengage Learning, 2010.

BOOG, Gustavo G. **O desafio da competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro.** São Paulo: Best Seller, 1991.

BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento.** São Paulo: Makron Books, 1999.

BOOG, G. G.; BOOG, M. **Manual de Treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

BONFIM, R. A. Competência profissional: uma revisão bibliográfica. **Revista Organização Sistêmica**, v.1, n. 1, p. 46-63, Jan./ Jun, 2012.

BORGES-ANDRADE, J. E. Competência técnica e política do profissional de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; Abbad, G.; MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BORGES-ANDRADE, J. E. Por uma competência política e técnica em treinamento. **Revista Psicologia: Ciência e Profissão**, v.6, n.2, p.9-17, 1986.

BORGES-ANDRADE, J. E.; LIMA, S. M. V. Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise de papel ocupacional. **Tecnologia Educacional**, Rio de Janeiro, v.12, n.54, p. 6-22, 1983.

BORGES-ANDRADE, J.E. Desenvolvimento e medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de Psicologia (UFRN)**, v.7, n.especial, p.31-43, 2002.

BORGES, A. C.; SEGATY, C. F.; PASQUALINI, D.; NEHRING, H.; QUINTO, M. O. Gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento no comércio varejista de Blumenau. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 4, n. 1, p. 101-110, 2014

BOTERF, G. **Construire la competence collective de l'entreprise**. Gestion, v. 22, n. 3, 1997.

BRANDÃO, H.P. **Mapeamento de Competências**: Métodos, Técnicas e Aplicações em Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2012

BRUCE, C. On competence. Discussion list: <http://www.ped.gu.se/biorn/phgraph/civil/conv/compet.html>, 1996.

CAMPOS, V.F. **Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

CANABRAVA, T.; VIEIRA, O. F. A. **Treinamento e Desenvolvimento para Empresas que Aprendem**. Brasília: Senac, 2006.

CARBONE, P. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARDOSO, G. S. **Mapeamento das competências funcionais**: estudo de caso de uma empresa de celulose e papel. 171 p. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2006.



CARVALHO, A. V. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CASTELLI, G. **Administração hoteleira.** Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

CRAVINO, L. **Conceptos y herramientas de management: Administración de Desempeño.** Buenos Aires: Consulting, 1997.

DAHLMAN, C.J. A Economia do conhecimento: implicações para o Brasil. In: VELLOSO, J.P.R. **O Brasil e a economia do conhecimento.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos.** 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DAVIS, L. **The work activity briefing: A model for workplace learning and leadership.** 2000. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Brisbane, 2000.

DIAS, G. B. et al. Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, J.S.; FLEURY, M.T.; RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Atlas, 2008.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

DURAND, T. Forms of competence: Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management. In: BRANDÃO, H.; GUIMARÃES, T. **Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** In: ENCONTRO ANPAD, EnANPAD, XXII, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais... XXIII EnAPNAD,** Rio de Janeiro: Anpad, 1998.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas,** São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. S., HIPÓLITO, J. M., SILVA, C. M. **Gestão de pessoas por competências.** In: **ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO,** 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...Foz do Iguaçu : Anpad,** 1998.

EBOLI, M. Educação corporativa e desenvolvimento de competências. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

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

ESCULÁPIO, R. P. **Core Governance Competences e LNT: Construindo Um Instrumento Teórico-Metodológico**. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

FELIPPE, M. I. Identificação das necessidades de treinamento por competência. In: BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de Gestão de Pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresarias e formação de competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Construindo o conceito de competências. **Revista de Administração Contemporânea**, v.5, n.n.spe, p.183-196, 2001.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, M. T. L. (Coord). **As pessoas na organização**. 12.ed. São Paulo: Gente, 2002.

FLORES, P. S. O. **Treinamento em qualidade: fator de sucesso para desenvolvimento de hotelaria e turismo**. São Paulo: Roca, 2002

FONSECA, M.T. **Tecnologias gerenciais de restaurantes**. 4. ed. São Paulo: SENAC, 2006.

FORSYTHE, S. J. **Microbiologia da segurança alimentar**. Porto alegre: Artmed, 2002.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.

FRANCO, J. R. **Os processos de Treinamento e Desenvolvimento de pessoas:** um estudo de caso na empresa Kinross Unidade de Paracatu/MG. 190f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2011.

GERMANO, P. M. L. **Higiene e vigilância sanitária dos alimentos.** São Paulo: Livraria Varela, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008 a.

GIL, A.C. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2008 b.

GOBE, A. C. et al. **Administração de vendas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

GOMES, D., TEODORO, R. Paradigmas contemporâneos e as contribuições dos jogos e simulações em educação, treinamento e desenvolvimento do potencial humano. **Revista da micro e pequena empresa**, v.4, n.2, p.19-32, 2011.

GOMES JR, W. V. **Gestão do conhecimento e mapeamento de competências:** um estudo de caso. 307f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

GONÇALVES, A.; MOURÃO, L. A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação? **Rev. Adm. Pública.** v. 45, n.2, p. 483-513, 2011.

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.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho:** fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

GRACEFFI, V. Planejamento e execução do T&D. In: BOOG, G. G.; BOOG, M. T. **Manual de treinamento e desenvolvimento:** processos e operações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

GRAMIGNA, M. R. M. **Modelos de competências e gestão dos talentos.** São Paulo: Makron Books, 2002.

GUELBERT, M.; et al. Treinamento e desenvolvimento: mais do que uma vantagem competitiva para as organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA

DE PRODUÇÃO, ENEGEP, XXVIII, Rio de Janeiro, 2008. **Anais... XXVIII ENEGEPE**, 2008. Rio de Janeiro: ABEPRO.

HIPÓLITO, J.A.M. **A gestão da administração salarial em ambientes competitivos**: análise de uma metodologia para construção de sistemas de remuneração por competências. 159f. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Inter Saberes, 2013.

LACOMBE, F. J. M.; **Recursos Humanos Princípios e Tendências**, 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAPOLLI, J. **Mapeamento de competências**: uma ferramenta para a Gestão de Pessoas utilizando a abordagem da Teoria Geral de Sistemas. 163 f. 2010. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

LAZZAROTTO, E. M. **Competências essenciais requeridas para o gerenciamento de unidades básicas de saúde**. 140f. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

LE BOTERF, G. **De la competence**. Paris:D'Organizations, 1995.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed. 2003.

LEANDRO, A. I. P.; BRANCO, E. S. Importância do treinamento e desenvolvimento nos serviços de saúde. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 6, n. 6, p. 64-69, 2011.

LEVY-LEBOYER, C. **Gestión de las competencias**. Barcelona: Gestión, 1997.

LIMA, R. F. O. Gestão estratégica de pessoas – uma ferramenta poderosa. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, SEGeT, 8., 2011, Resende. **Anais... VIII SEGeT**, Resende: AEDB, 2011.

LIMA, V. V. Competência: distintas abordagens e implicações na formação de profissionais de saúde. **Comunicação, Saúde e Educação**. São Paulo, v. 9, n.17, p.369-79, mar./ago. 2005.

LOCHA, M. L. M.; ASHLEY, P. A. Gestão por competências: um estudo e proposta de modelo alinhado à Gestão do Conhecimento e objetivos estratégicos organizacionais. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL DAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS, IV. 2008, Niterói. **Anais...** Niterói/RJ, 2008.

MACIAN, M.L. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. 2.ed. São Paulo: EPU, 1987.

MAGALHAES, M.L.; BORGES-ANDRADE, J. E. Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. **Estudo Psicologia Natal**, v. 6, n. 1, p. 33-50, 2001.

MAGALHÃES, S.; ROCHA, M. Desenvolvimento de competências: O futuro agora! **Revista de Treinamento e Desenvolvimento**, v.4, n.2, p.12-14, 1997.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARICATO, P. **Como montar e administrar bares e restaurantes**. 3. ed. São Paulo: Senac, 2001.

MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos**, 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009

MARRAS, P.J. **Administração de recursos humanos: do Operacional ao Estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MARTÍNEZ, R. M.; OLARRA, G.F. Capacitar para competir. **Revista ADM.MADE**, v.14, n.2, p.92-102, 2010.

MARTINS, G. A.; LINTZ, A. **Guia para Elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso**. Tipologia de Estudos Monográficos. São Paulo: Atlas, 2000.

McClelland, D. C. Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". **American Psychologist**, v.28, n.1, p. 1-14, 1973.

MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Manual de treinamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MERTENS, L. **Sistemas de competência laboral: sistemas, surgimento y modelos.** Turin: OIT, 1996.

MICHAELS, E.; HANDFIELD-JONES, H.; AXELROD, B. **A guerra pelo talento.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MILIONI, B. **Gestão de treinamento por resultados.** São Paulo: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2004.

MILKOVICH, G. T; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo.** Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo.** 17. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2009.

MORAES, G. **Desenvolvimento de um modelo para o levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos.** 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MOURÃO, L.; MENESES, P. Construção de medidas em TD&E. In: ABBAD, G. MOURÃO, L. MENESES, P. ZERBINI, T. BORGES-ANDRADE, J. E. VILAS-BOAS, R. (Orgs.) **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação: ferramentas para gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2012.

MULLINS, L. J. **Hospitality Management and Organisational Behaviour**, 4, ed, Longman, 2001.

NADLER, I. **The Handbook of human resources development.** New York: Wiley, 1984.

NASCIMENTO, M. D. F. **Um estudo do treinamento e desenvolvimento de pessoas nas empresas de picos – Pi.** 2011. Monografia (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Piauí – Campus Senador Helvídio Nunes de Barros, Piauí, 2011.

NOE, R. A.; **Treinamento e desenvolvimento de Pessoas: teoria e prática;** 6.ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

OLIVEIRA, D. M.; ROCHA, N.M.F. **Competências essenciais dos líderes de produção de empresa do ramo cerâmico**. Bahia, 2010.

PACHECO, et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade- Teoria e Prática**. 2. ed. São Paulo; Atlas S. A., 2008.

PALMEIRA, C. G. **Rol de treinamento**: dicas de como mensurar o resultado financeiro das suas ações de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

PARRY, S. B. The Quest for Competences. **Training**, p.48-54, July: 1996.

PEARSON. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, Pearson Education, 2010.

PERRENOUD, P. Construire des compétences, est-ce tourner le dos aux savoirs? **Résonances Mensuel de lécole valaisanne**, n.3 Dossier "Savoirs et compétences" 1998.

PILATI, R. História e Importância de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POZAS, O. H; JAUREGUI, K. L. A snapshot of training practices in Peru. **Estudios Gerenciales**, Cali, v. 28, n. 124, p. 67-85, 2012.

PRAHALAD C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RAMOS, M. A pedagogia das competências e a psicologização das questões sociais. **Boletim Técnico do SENAC**, v. 27, n.3, set./dez., 2001.

REIS, L. G. **Produção de monografia**: da teoria à prática. Brasília: Senac, 2008.

RESENDE, E. **O livro das competências:** desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para as pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Quallitymark, 2000.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROQUE, G. O.; FONSECA, M. E.; MOTTA, C. L. R. **Uma visão sistêmica do uso da noção de competências na avaliação de aprendizagem em cursos a distância.** Rio de Janeiro: ABED, 2004.

RUAS, R. Gestão de competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações. **Documento de estudo**, PPGA/UFRGS. Porto Alegre: Mimeografado, 1999.

SANDBERG, J. **Human competence at work.** Göteborg: BAS, 1996.

SANTOS, Armando Cuesta. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**, v. 36, n. 2, p. 25-32, 2001.

SAUPE, R. Conceito de competência: validação por profissionais de saúde. **Saúde em Revista**, v. 8, n. 18, p. 31-37, 2006.

SCHMITZ, A. L. F.. **Competências empreendedoras:** os desafios dos gestores de Instituições de Ensino Superior como agentes de mudança. 281 f. 2012. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2012.

SPARROW, P. R.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: Issues for international selection and assessment. In: MABEY, C., ILES, P. (org.). **Managing Learning.** London: Routledge, 1994.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work:** models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, 1993.

SENAC. **Bares e restaurantes:** Gestão de pequenos negócios. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2008.



SILVA, A. M.; MARANHÃO, C. M. S. A.; FERNANDES, T. A. Avaliação das necessidades de treinamento: uma metassíntese, **Revista Ciências Administrativas**, v. 21, n. 2, p. 365-388, 2015.

SILVA, F. F.; LUCIO, E. M. M.; BARRETO, L. M. T. S. Treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas em turismo: case Disney. **Revista Hospitalidade**, v. 10, n. 2, p. 275-295, 2013.

SILVA, L.; TONELLI, A. Levantamento das necessidades de treinamento na empresa Uatt? Visão dos gestores. **Revista de Administração do USJ – ciências, sociedade e organização**, v. 1, n. 01, 2013.

SILVA, R. A. **Levantamento de necessidade de treinamento em restaurantes de nível internacional: estudo de caso em Brasília**. 62 f. 2009. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios em Turismo) - Universidade de Brasília, Brasília, 2009

SILVA, G. G.; MENESES, P.P.M. Necessidades de treinamento organizacional e motivação para trabalhar. **Revista de Administração READ**. Porto Alegre, v.18, n.1, p. 27- 62 , 2012.

SVEIBY, K. E. A. **Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001

TAKAHASHI, A. R. W. Aprendizagem Organizacional e Desenvolvimento de Competências Organizacionais: Proposta Metodológica para Exploração Conceitual e Empírica. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, V, 2008, Belo Horizonte. **Anais... V ENEO**. Belo Horizonte: ANPAD, 2008

TANKE, M.L. **Human resources management for the hospitality industry**, 3. ed. New York: Delmar, Thomson Learning, 2004.

VARGAS, M. R. M; ABBAD, G. S. Bases Conceituais em Treinamento Desenvolvimento e Educação- TD&E. In: BORGES- ANDRADE, J. E; ABBAD, G.S.; Mourão, L. (orgs.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artemed, 2006.

VAZ, C. S. **Restaurantes – controlando custos e aumentando lucros**. Brasília: Metha, 2006.

VIEIRA, A.; SALVE, C. M. G.; CORRÊA, M. L. Práticas de treinamento e de desenvolvimento de pessoas no setor hoteleiro de Belo Horizonte. **Revista Turismo: Visão e Ação**, v. 12, n. 1, p. 23-48, 2010.

WAYNE, C. **Investimento em pessoas**: como medir o desempenho financeiro das iniciativas em recursos humanos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WEXLEY, K. N. Personnel training. **Annual Review of Psychology**, v.35, p.519-551, 1984.

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração por habilidades e por competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. São Paulo: Atlas, 1999.

ZARIFFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. Tradução de Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2008.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**: trajetória, desafios atuais e propostas. São Paulo: Senac, 2003.

ZERBINI, T. ABBAD, G. Transferência de Treinamento e Impacto do Treinamento no Trabalho: Análise Crítica da Literatura. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v.10, n. 2, p. 97-111, jul-/dez, 2010.

## **APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS (COZINHEIROS).**

No Mestrado Profissional em Administração - UNIMEP, estamos desenvolvendo uma pesquisa com o intuito de identificar as necessidades de treinamento dos cozinheiros que atuam nos restaurantes da Cidade de Águas de São Pedro. Porém, o êxito da nossa pesquisa depende exclusivamente da contribuição de Vossa Senhoria, no sentido de colaborar respondendo ao nosso questionário com atenção e sinceridade. Não é necessária a sua identificação, as informações serão confidenciais e a análise dos resultados será feita sem a identificação dos restaurantes participantes. Desde já, agradecemos a colaboração.

Atenciosamente,

Fabio Leandro B. Stoco (Aluno)

Dr<sup>a</sup>. Graziela Oste Graziano Cremonezi (Orientadora)

### **1) Há quanto tempo trabalha na função?**

- ( ) 0 a 2 anos
- ( ) 3 a 5 anos
- ( ) 5 a 7 anos
- ( ) 8 a 10 anos
- ( ) acima de 10 anos

### **2) Qual a sua idade?**

- ( ) 18 a 28 anos
- ( ) 29 a 39 anos
- ( ) 39 a 49 anos
- ( ) 49 a 59 anos
- ( ) acima de 59 anos

### **3) Qual o seu Sexo?**

- ( ) feminino
- ( ) masculino

**4) Qual seu estado civil?**

- solteiro
- casado
- divorciado
- viúvo

**5) Qual a sua escolaridade?**

- ensino fundamental
- ensino médio
- ensino superior

**6) Estuda atualmente?**

- sim
- não

**7) Possui curso técnico ou superior na área de alimentos?**

- sim
- não

**8) Você tem conhecimento para afiar facas de maneira correta, aumentando assim a sua durabilidade?**

- concordo totalmente
- concordo parcialmente
- discordo
- discordo totalmente

**9) Você tem domínio das habilidades necessárias para cortar vegetais com agilidade mantendo padrão nos cortes e evitando desperdício?**

- concordo totalmente
- concordo parcialmente
- discordo
- discordo totalmente

**10) Você tem domínio das habilidades necessárias para cortar carnes, aves e peixes com agilidade, mantendo padrão nos cortes e evitando desperdício?**

- concordo totalmente
- concordo parcialmente
- discordo
- discordo totalmente

**11) Você tem domínio das técnicas necessárias para o preparo das bases de cozinha (fundos, caldos e molhos)?**

- concordo totalmente
- concordo parcialmente
- discordo
- discordo totalmente

**12) Você domina todas as técnicas necessárias para executar os métodos de cocção (assado, guisado, braseado, fritura, grelhado, escalfado e salteado)?**

- concordo totalmente
- concordo parcialmente
- discordo
- discordo totalmente

**13) Você consegue identificar pelo visual diferentes tipos de produtos, principalmente especiarias, carnes bovinas, peixes e frutos do mar?**

- concordo totalmente
- concordo parcialmente
- discordo
- discordo totalmente

**14) Você tem habilidades para preparar diversos tipos de sobremesa?**

- concordo totalmente
- concordo parcialmente
- discordo
- discordo totalmente

**15) Você se considera apto para montar pratos que sejam visualmente atrativos?**

- concordo totalmente
- concordo parcialmente
- discordo
- discordo totalmente

**16) Você tem conhecimento sobre as normas de higiene e manipulação de alimentos? Uso correto de sanitizante de vegetais, tempo permitido de carne fora de refrigeração, proliferação de microrganismos, contaminação cruzada?**

- concordo totalmente
- concordo parcialmente
- discordo
- discordo totalmente

**17) Você sabe a maneira correta de armazenamento de carnes, laticínios, vegetais e produtos de estoque seco, aumentando assim a durabilidade do produto?**

- concordo totalmente
- concordo parcialmente
- discordo
- discordo totalmente

**18) Você sabe determinar o tempo de validade de diferentes produtos após abertos ou de diferentes tipos de carnes (aves, peixes, suínos bovinos e caprinos) mantidos sobre refrigeração ou congelados?**

- concordo totalmente
- concordo parcialmente
- discordo
- discordo totalmente

**19) Você conhece o procedimento correto para o congelamento de diferentes tipos de carnes bem como a utilização de embalagens específicas e identificação de validade do produto? E a maneira correta de descongelamento?**

- concordo totalmente
- concordo parcialmente
- discordo
- discordo totalmente

**20) Se você fosse responsável em criar um novo prato para o restaurante onde trabalha você estaria apto para esta tarefa?**

- concordo totalmente
- concordo parcialmente
- discordo
- discordo totalmente

**21) Diante de alguma situação inesperada onde tudo começa a dar errado no restaurante, (seus colegas faltaram do trabalho, a comida não foi suficiente para todas as pessoas, clientes reclamando que a comida não está boa) você teria auto controle para dominar estas situações?**

- concordo totalmente
- concordo parcialmente
- discordo
- discordo totalmente

**22) Seus colegas de trabalho estão apurados de tarefas, mas você está executando a sua tarefa que está tranquila, você interromperia o seu trabalho para ajuda-los?**

- ( ) concordo totalmente
- ( ) concordo parcialmente
- ( ) discordo
- ( ) discordo totalmente

**23) Você trabalha todos os dias com o seu uniforme impecavelmente limpo? Com a barba feita todos os dias no caso homens, sem maquiagem, esmalte, brincos, pulseiras e adornos no caso mulheres?**

- ( ) concordo totalmente
- ( ) concordo parcialmente
- ( ) discordo
- ( ) discordo totalmente

**24) Você tem conhecimento de segurança no trabalho? Conhece a utilização dos diversos tipos de extintores de incêndio (água, pó químico e gás carbônico) e qual o uso correto para cada um?**

- ( ) concordo totalmente
- ( ) concordo parcialmente
- ( ) discordo
- ( ) discordo totalmente

**25) A cozinha é um local onde podem ocorrer acidentes. Seu colega teve uma queimadura grave ou caiu na cozinha e teve uma parada cardíaca você saberia os procedimentos de primeiros socorros que deveriam ser executados?**

- ( ) concordo totalmente
- ( ) concordo parcialmente
- ( ) discordo
- ( ) discordo totalmente



**26) Diante de todas as questões que foram relatadas, você tem todas as habilidades necessárias para um bom desenvolvimento de sua função?**

- concordo totalmente
- concordo parcialmente
- discordo
- discordo totalmente

**27) O restaurante onde trabalha atualmente já te ofereceu algum tipo de treinamento?**

- sim - qual?
- não

**28) Você já participou de algum tipo de treinamento para melhorar o seu desenvolvimento no cargo?**

- sim - qual?
- não

## **APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GERENTES**

No Mestrado Profissional em Administração - UNIMEP, estamos desenvolvendo uma pesquisa com intuito de identificar as necessidades de treinamento dos cozinheiros que atuam nos restaurantes da Cidade de Águas de São Pedro. Porém, o êxito da nossa pesquisa depende exclusivamente da contribuição de Vossa Senhoria, no sentido de colaborar respondendo ao nosso questionário com atenção e sinceridade. Não é necessária a sua identificação, as informações serão confidências e a análise dos resultados será feita sem a identificação dos restaurantes participantes. Desde já, agradecemos pela colaboração.

Atenciosamente,

Fabio Leandro B. Stoco (Aluno)

Dr<sup>a</sup>. Graziela Oste Graziano Cremonezi (Orientadora)

- 1) Como é realizado o processo de seleção para a admissão de cozinheiros para trabalhar no restaurante?**
  
- 2) Quais as maiores necessidades de treinamento que você percebe nos cozinheiros?**
  
- 3) Quais as dificuldades de relacionamento encontradas no gerenciamento do grupo que atua na cozinha?**
  
- 4) O giro de funcionários (cozinheiros) é considerado grande ou pequeno? Se for considerado grande qual a causa segundo a sua percepção?**
  
- 5) Vocês já ofereceram algum tipo de treinamento para os cozinheiros? Se positivo qual o tipo de treinamento?**
  
- 6) Analisando o questionário aplicado aos funcionários, entre as perguntas 8 a 25, aponte apenas quatro questões onde você percebe as maiores necessidades de treinamento?**

**7) Entre as competências técnicas descritas abaixo assinale todas que você considera essencial para o desenvolvimento do trabalho de um cozinheiro**

- ( ) afiar facas
- ( ) cortar vegetais, aves e peixes
- ( ) preparar bases de cozinha ( fundos e molhos)
- ( ) dominar técnicas de cocção
- ( ) dominar técnicas de confeitaria
- ( ) conhecer procedimentos de higiene e manipulação de alimentos
- ( ) estocar produtos de maneira adequada
- ( ) montar pratos com bom aspecto visual
- ( ) procedimentos de segurança no trabalho

**8) Entre as competências comportamentais descritas abaixo assinale todas que você considera essencial para o desenvolvimento do trabalho de um cozinheiro**

- ( ) criatividade
- ( ) iniciativa
- ( ) auto controle
- ( ) trabalho em equipe
- ( ) liderança
- ( ) comunicação
- ( ) imagem e postura pessoal

**9) Você acrescentaria mais alguma competência técnica ou comportamental além das que foram descritas acima? Se caso sim, quais?**