



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE  
SERGIPE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**VIVIANE OLIVEIRA MARTINS**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: caso Bar e  
Restaurante Vale do Rio**

**Aracaju-Se  
2006.1**

**VIVIANE OLIVEIRA MARTINS**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: caso Bar e  
Restaurante Vale do Rio**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração,  
como um dos pré-requisitos para a  
obtenção do título de bacharel em  
Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Samira Saleh  
Yssa

Coordenador do Estágio: Prof.  
Eduardo Ubirajara

Aracaju-Se  
2006.1

**VIVIANE OLIVEIRA MARTINS**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: caso Bar e  
Restaurante Vale do Rio**

Monografia apresentada à banca examinadora da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito parcial para cumprimento do Estágio Curricular e elemento obrigatório para a obtenção do grau de bacharel em Administração, no período de 2006.1

---

**Orientador**

---

**1º Examinador**

---

**2º Examinador**

**Aprovado com média: \_\_\_\_\_**

**Aracaju/Se, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_**

**Dedico aos meus pais.**



## **AGRADECIMENTOS**

**A Deus pela oportunidade de realização deste sonho.**

**Aos meus pais pelo carinho em todos os momentos da minha vida.**

**Ao professor Eduardo Ubirajara pelo apoio e incentivo neste trabalho.**

**A todos que fazem parte do Bar e Restaurante Vale do Rio pela colaboração para realização deste trabalho.**

***“Muitas vezes, as pessoas buscam,  
em outros lugares, a verdade que  
se encontra diante de seus olhos.”***

**Anônimo.**

## **RESUMO**

Este trabalho, sob o título Treinamento e Desenvolvimento: caso Bar e Restaurante Vale do Rio, objetivou analisar, junto aos clientes internos da referida empresa, o processo de desenvolvimento de suas tarefas para o atendimento aos clientes externos, onde se observou uma relativa desmotivação da clientela interna, talvez pela falta de melhor capacitação (treinamento). Trata-se, portanto, de um estudo de caso. A pesquisa foi descritiva de campo e teve uma abordagem quantitativa de seus dados. Através da aplicação de questionário foi possível perceber que 70% dos clientes internos do Bar e Restaurante Vale do Rio têm até um ano de atividade e, também, nunca participaram de treinamento. Já 50% possuem o ensino médio incompleto e 30% o ensino médio completo, o que facilita o entendimento dos conteúdos em treinamentos. Entretanto, também existem os de baixa escolaridade, que necessitavam maior atenção em T&D. Pode-se afirmar que a falta de T&D para os clientes internos do Bar e Restaurante Vale do Rio tem sido a causa da ineficiência e dificuldade em desenvolver tarefas, comprometendo a qualidade dos serviços. O treinamento para a motivação dos clientes internos pode fazer grande diferença na satisfação do consumidor, uma vez que, no dia-a-dia, esses clientes internos devem mostrar competência, atenção, responsabilidade, iniciativa, habilidade para solução de problemas e boa vontade. E isso não vinha ocorrendo no Bar e Restaurante Vale do Rio, pois eles precisam ser motivados, tanto através de treinamento, como em melhores condições no trabalho. Espera-se que, com as sugestões apresentadas e já acatadas pelo proprietário da empresa, os clientes internos tenham um melhor atendimento aos fregueses.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Desenvolvimento organizacional. Treinamento.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - O processo de DO como um processo de mudança.....	20
Figura 02 - Mudanças de comportamento através do treinamento.....	26
Figura 03 - Aspectos fundamentais na programação do treinamento.....	29
Quadro 01 - Variáveis da pesquisa.....	33

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Existe reconhecimento pelos serviços prestados?.....	37
Gráfico 02 - Direção procura melhorar o ambiente e os serviços?.....	38
Gráfico 03 - Existe programa de treinamento?.....	39
Gráfico 04 - Treinamentos são importantes para a empresa? .....	39
Gráfico 05 - Treinamentos são importantes para o crescimento pessoal ?..	40
Gráfico 06 - Participação em treinamento por ano? .....	41
Gráfico 07- O bar oferece oportunidade de retreinamento?.....	42
Gráfico 08 - Existe utilidade conhecimentos adquiridos em treinamento....	42



## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Situação Problema.....	12
1.2 Objetivos.....	13
1.2.1 Objetivo geral.....	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 Justificativa.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 Gestão de Pessoas.....	15
2.2 Desenvolvimento Organizacional.....	18
2.3 Desenvolvimento de Pessoas.....	20
2.4 Treinamento.....	23
2.4.1 Conceitos de treinamento.....	23
2.4.2 Objetivos do treinamento.....	24
2.4.3 O treinamento e o desenvolvimento.....	25
2.4.4 Diagnóstico e métodos das necessidades de treinamento.....	26
2.4.5 Programas de treinamento.....	28
2.4.5 Execução do treinamento.....	29
3 METODOLOGIA.....	32
3.1 Tipo de Pesquisa.....	32
3.2 Questões Norteadoras.....	32
3.3 Abordagem da Pesquisa .....	33
3.4 Variáveis da Pesquisa.....	33
3.5 Universo da Pesquisa.....	34
3.6 Instrumento de Pesquisa.....	34
3.7 Coleta de Dados.....	34
3.8 Tratamento dos Dados.....	35
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	36
4.1 Perfil dos Entrevistados.....	36
4.2 Gestão de Pessoas.....	36
4.2.1 Reconhecimento pelos serviços prestados.....	36
4.2.2 Como os entrevistados consideram o clima no ambiente de trabalho...	37
4.3 Desenvolvimento Organizacional.....	37
4.3.1 Direção procura melhorar o ambiente e os serviços prestados?.....	37
4.3.2 Direção solicita opinião.....	38
4.3.3 Programa de treinamento.....	38
4.4 Importância do Programa de Treinamento.....	39
4.4.1 Treinamentos são importantes para o crescimento da empresa?.....	39
4.4.2 Treinamentos contribuem para o crescimento pessoal?.....	40
4.4.3 Existe consulta sobre a necessidade de treinamento?.....	40
4.4.4 Periodicidade de treinamento.....	40
4.4.5 Necessidade de retreinamento.....	41
4.4.6 O bar oferece oportunidade de retreinamento?.....	41
4.4.7 Utilidade dos conhecimentos na prática.....	42
4.4.8 Conhecimentos adquiridos em treinamentos têm melhorado desempenho?.....	42

<b>4.5 Análise Final.....</b>	<b>43</b>
<b>4.6 Acatamento das Sugestões.....</b>	<b>43</b>
<b>4.6.1 Sugestões acatadas.....</b>	<b>43</b>
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>47</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>49</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações se confrontam em um mundo corporativo em constantes processos de mudanças tecnológicas, políticas, econômicas e sociais, tendo que buscar, de forma rápida e precisa, alternativa para manter seus níveis de lucratividade e, ao mesmo tempo, criar soluções para atender as diversas necessidades dos clientes. Pois estes estão, cada vez mais, bem informados pelos diversos meios de comunicação disponíveis, mais esclarecidos, mais exigentes, por conhecerem as melhores práticas de serviços no mundo.

O grande diferencial que os consumidores estão exigindo, além de qualidade e preço, é o atendimento. A comunicação e a interação desenvolvidas com o cliente, a partir do seu primeiro contato com a empresa, irão definir sua satisfação ao longo dos próximos contatos ou até mesmo da existência da empresa.

Contudo nota-se que há uma maior percepção de risco, quando se refere à prestação de serviços, necessitando, assim, de pessoas qualificadas que se comprometam a garantir que os clientes estejam plenamente realizados, o que traria, conseqüentemente, clientes fiéis.

Compreendendo essas transformações, as empresas estão-se reposicionando, procurando centrar-se mais nos clientes, atendendo suas necessidades, otimizando processos de marketing e agregando maior valor às ofertas oferecidas aos clientes. Essa inquietação das empresas garante ao cliente aumento de sua satisfação.

A tecnologia e a globalização estão modificando o quadro econômico mundial. A tecnologia instiga a globalização. É a tecnologia que disponibiliza às pessoas os meios para se obter informação e esta última é considerada como condição básica para a sobrevivência nesses tempos de competitividade agressiva.

Em geral, encontrar o cliente não significa só oferecer produtos e serviços melhorados a preços competitivos ou proporcionar descontos preferenciais, mas, principalmente, expandir valor para o cliente, com base na sua definição individual de valor, estabelecendo laços, individualmente, para melhor atendê-lo e, assim conservá-lo satisfeito.



Para uma empresa que presta serviços, o importante é desenvolver confiança e um relacionamento longo entre o cliente e ela, constituindo-se em fortes vínculos econômicos, técnicos e sociais entre as partes. Também reduz os custos de transações e o tempo.

Apesar de se ouvir falar muito em treinamento, educação e desenvolvimento de pessoas e que o capital humano é fundamental nas organizações, ainda são poucas as práticas das empresas quanto ao referido assunto.

Todo processo de aprendizado organizacional não é feito de uma hora para outra. Cabe aos profissionais da área de recursos humanos, juntamente com o apoio da alta administração da empresa, fazer um planejamento detalhado, enfatizando os verdadeiros objetivos da organização a serem alcançados. Como também cabe buscar, ao máximo, um processo de capacitação que se torne um investimento feito pela empresa e que, após sua conclusão, traga benefícios concretos e satisfatórios para a organização, para seus clientes internos e externos.

Também é necessário que nesses eventos haja uma interação da linha de frente da empresa, onde outros temas sejam abordados, para que o aprendizado seja colocado em prática, evitando, assim, a frustração das pessoas envolvidas por não aplicarem o conhecimento adquirido.

Investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações significa investir na qualidade dos produtos e serviços e, conseqüentemente, atender melhor o cliente (interno e externo).

### **1.1 Situação Problema**

Em um mundo mutável e competitivo, em uma economia sem fronteiras, as empresas precisam preparar-se continuamente para os desafios da inovação e da concorrência. Para que isso aconteça, acredita-se que é imprescindível o treinamento e o desenvolvimento das pessoas.

O Bar e Restaurante Vale do Rio, muito procurado devido à tranquilidade do ambiente, possui um cardápio vasto e diversificado: quarenta entradas, trinta e dois pratos e dezesseis guarnições fazem a felicidade gastronômica dos costumeiros clientes externos.

Localizado na Orlinha do Bairro Industrial, num dos locais apresentado

mais apazíveis da cidade, o segundo bairro mais antigo de Aracaju, o Bar e Restaurante Vale do Rio mudou muito de novembro de 1990, quando foi fundado, para cá. No início, era apenas um trailer, cercado de três carretéis (cilindrosinhos de madeira) que faziam às vezes de mesa, um freezer, três caixas de cerveja e muita força de vontade por parte do Reinaldo do Prado Gama, ou como ele gosta de ser chamado, Sapatão, seu proprietário. Daí como era conhecido o atual Bar e Restaurante – Bar do Sapatão.

O Bar e Restaurante Vale do Rio, hoje, um restaurante, não lembra em nada aquele trailer. A estrutura é outra e o número de *freezers* passou para quatorze; o número de garçons, onze. E a cozinha fervilha de gente. Todos sob o controle do Sr. Sapatão, um aracajuano, nascido no bairro.

Observando-se o atendimento no Bar e Restaurante Vale do Rio durante o estágio, pode-se apontar, como problema, o fato de que, apesar do dinamismo do proprietário, seus clientes internos demonstram certa ineficiência e dificuldade em desenvolver as tarefas relacionadas ao atendimento, comprometendo, conseqüentemente, a qualidade dos serviços.

Dessa forma, vislumbra-se que o problema detectado pode ser fruto de treinamento e desenvolvimento inadequados, ou a falta destes. Assim, questiona-se: **Será que a falta de T&D adequados para os clientes internos tem sido a causa da ineficiência e dificuldade em desenvolver tarefas, bem como a consequente baixa qualidade do serviço de atendimento ao cliente externo?**

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar, junto aos clientes internos do Bar e Restaurante Vale do Rio, o processo de desenvolvimento de suas tarefas para o atendimento aos clientes externos da empresa.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Traçar o perfil dos clientes internos do Bar e Restaurante Vale do Rio, com relação à capacitação para as funções na empresa;

- Verificar quais as estratégias utilizadas pela empresa para que seus clientes internos desempenhem suas tarefas com eficácia;
- Verificar a satisfação dos clientes internos do Bar e Restaurante Vale do Rio em relação às suas ações desenvolvidas na empresa.
- Verificar, junto aos clientes internos, como os treinamentos recebidos resultaram em benefícios para atividades e desempenho.

### **1.3 Justificativa**

O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos. Sendo a capacitação, através do treinamento e desenvolvimento, um dos fatores primordiais para que se reflita em uma prestação de serviços com eficiência e eficácia, o referido tema mostrou-se oportuno, durante o estágio, para que se pudesse contribuir para melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo Bar e Restaurante Vale do Rio.

O tema proposto torna-se viável, no sentido em que se pretende analisar a aplicabilidade do treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, cujo resultado final esperado é a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo Bar e Restaurante Vale do Rio e, conseqüentemente, um aumento dos lucros, da eficácia organizacional, satisfação dos clientes internos e externos, considerando a situação problema apresentada.

A opção pelo Bar e Restaurante Vale do Rio ocorreu em virtude da aluna ser cliente do referido bar, bem como pela importância que se dá por um atendimento perfeito nos locais turísticos desta cidade.



## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Gestão de Pessoas**

O ser humano é a aquisição mais importante dentro da organização. Por este motivo é necessário que os gestores fiquem atentos a seus colaboradores, atribuindo-lhes seus devidos valores, pois, para se obter o crescimento e a prosperidade nas organizações, é necessário investir em todos os parceiros.

Entende-se que tanto as pessoas precisam do seu emprego para suprir as suas necessidades e realizar-se profissionalmente, como as organizações dependem das pessoas para atingir seus objetivos. Acontece que a gestão de pessoas é uma área muito sensível à cultura que predomina nas organizações.

A administração de recursos humanos é influenciada pelas suposições reinantes na organização a respeito da natureza humana. Igualmente, as organizações são desenhadas e administradas de acordo com as teorias que prevalecem, utilizando vários princípios e pressuposições que delineiam as maneiras pelas quais as organizações e seus recursos serão administrados.

Para Chiavenato (1999, p. 6),

Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

De acordo com a citação, percebe-se que a gestão é contingencial e Situacional, uma vez que as organizações estão ampliando a sua visão e atuação estratégica, onde todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversas parcerias, cada qual contribuindo com algum recurso.

Sobre o caráter contingencial da administração de recursos humanos, entende-se que a mesma depende da situação organizacional, como: do ambiente, da filosofia administrativa e, sobretudo, da quantidade e qualidade dos recursos humanos disponíveis.

No entender de Chiavenato (2003, p. 171),

Cada chefe ou gerente é responsável pelos recursos humanos alocados

em seu órgão – qualquer que ele seja, de linha ou de assessoria, de produção, de vendas, de finanças, de pessoal etc. Em suma, a responsabilidade pela ARH é compartilhada por toda a organização.

Dentro desse contexto, a questão básica é escolher entre tratar as pessoas como recursos organizacionais ou como parceiros da organização. Como recursos, eles precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades, já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional.

Mas as pessoas podem ser visualizadas como parceiros das organizações, como fornecedores de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo inteligência, que proporciona decisões racionais, constituindo-se no capital intelectual da organização.

Para que isso aconteça, acredita-se que o administrador, considerado um dos principais agentes de transformação organizacional, tem a responsabilidade de facilitar, alimentar e desenvolver o conhecimento nas pessoas, devendo possuir um perfil que se modifique gradativamente com o passar dos anos, atendendo, contudo, às demandas dos modelos de organização.

Torna-se papel dos novos administradores ajudarem as pessoas a aprenderem uma nova concepção do que vem a ser o trabalho. Assim, um perfil condizente com essa realidade, agregando alguns atributos ligados ao conhecimento, às habilidades e valores e atitudes, conservando alguns já existentes.

Na visão de Silva (2001, p. 6-14), no mínimo esses profissionais terão que reconhecer que o seu papel na empresa será o de gerar recursos para: conceber e executar estratégias complexas; compartilhar e proteger a propriedade intelectual; administrar a interface, público/privado; e proporcionar liderança intelectual e administrativa tornando-se os grandes impulsionadores das mudanças.

Assim, a função do administrador é a de criar condições para que a organização se transforme em uma empresa criadora e transformadora de conhecimento, reconhecimento e capacidade de aprendizado de todos os membros da organização, tornando-se o principal agente de mudança. Cabe-lhe, ainda, criar um ambiente no qual pessoas gostem de trabalhar e no qual as pessoas trabalhem bem.



Segundo Cerqueira (1999, p. 4), “É irreversível a necessidade das organizações adaptarem seus sistemas de gestão ao nível atual de percepção e conscientização de seus colaboradores.”

Presume-se, com isso, que o papel do gestor está basicamente em saber transformar as dificuldades em oportunidades, e, antes de tudo ele precisa apoiar a equipe, além de fomentar a liderança.

Shapiro (1999, p. 77) diz ser “[...] evidente que muitos gerentes modernos acreditam ser difícil este compartilhamento de poder.” No entanto, para Martinelli (2000, p. 30),

Uma liderança ideal é algo difícil de ser definida, tendo em vista que um estilo adotado por um líder pode ser extremamente eficaz em determinada situação e, num outro momento, o mesmo estilo poderá ser totalmente inadequado.

Martinelli (2000) dá, como exemplo, um líder de presença marcante, de ideias definidas, o tipo conhecido como *personalidade forte*, o qual pode ser um agente impulsionador para uma equipe composta de pessoas mais dependentes e que possuem uma tarefa a ser cumprida num curto espaço de tempo.

Por outro lado, este estilo de liderança poderia causar a desmotivação em pessoas mais maduras, que se realizam ao efetuar suas atividades com autonomia. Tudo isso leva ao fato de que liderar está bem longe de ser um exercício de poder, mas de autoridade.

No entender de Aloísio (s.d., p. 31),

O poder normalmente é ‘respeitado’ muito mais pela ameaça que ele carrega do que propriamente pela capacidade de seu líder em difundir em seus comandados a necessidade de se fazer sempre o melhor em benefício da empresa, pois assim todos ganham.

Assim, pode-se entender que a liderança baseada no poder não se transforma em política ou estratégia com meios e fins definidos, sendo apenas uma reação de cada indivíduo comandado, sendo, portanto, de eficácia duvidosa, com resultados precários, fincados em bases pouco confiáveis.

Referindo-se à liderança com autoridade, Aloísio (s.d., p. 31) diz que

Construir esta autoridade é um desafio a ser vencido diariamente. É ela quem possibilita que as pessoas lideradas desenvolvam suas atividades sob influência positiva do líder, de tal maneira que estejam dispostas a dar sua cota de sacrifício pelo objetivo proposto.

Dessa forma, acredita-se que as pessoas passam a trabalhar por um objetivo comum, elas se sentem motivadas a atingir as metas estabelecidas. E

percebe-se, como parte importante do processo, sabem que o sucesso da corporação será, também, o sucesso da equipe da qual fazem parte e delas individualmente.

## **2.2 Desenvolvimento Organizacional**

Depreende-se que gerenciar pessoas é chegar a um alto grau de cooperação e de comprometimento, sendo a organização um sistema social que se caracteriza por diferentes participantes que interagem dentro de uma diferenciação de tarefas provocada pela divisão do trabalho.

Há uma variedade de aplicações do desenvolvimento organizacional, também chamadas de intervenções ou técnicas de desenvolvimento organizacional. Segundo Chiavenato (1999, p. 337),

O Desenvolvimento Organizacional começou com intervenções em processos humanos para ajudar as pessoas a compreender melhor e modificar suas próprias atitudes, valores, crenças e, conseqüentemente, melhorar a organização. Atualmente, a amplitude de aplicações do Desenvolvimento Organizacional é impressionante em função da variedade das mudanças necessárias.

Dessa forma, a ideia básica do desenvolvimento organizacional é construir equipes através da abertura de mentalidade e de ação das pessoas, uma vez que as mudanças estão voltadas para proporcionar aos funcionários a coleta de dados para as soluções necessárias.

Vergara (2000, p. 67) acredita que gestores de empresas, percebendo e refletindo sobre as mudanças referidas a tecnologias, ecologia, fluxo de informações, movimentos de cooperação, de competição no ambiente e a valores individuais e coletivos que alimentam o processo motivacional, isso ajudará no processo permanente de oferecer condições para que as demais pessoas possam sentir-se motivadas a se comprometer com a empresa e contribuir para o alcance de seus objetivos.

Assim, o desenvolvimento organizacional pode ser uma mudança planejada pelos gestores de empresas, de forma a melhorar todo o ambiente da empresa, através da análise da cultura da empresa e do desempenho das pessoas.

Para Chiavenato (1999, p. 331), o Desenvolvimento Organizacional apresenta as seguintes características: É baseado na pesquisa e ação; aplica os



conhecimentos das ciências comportamentais; muda de atitudes, valores e crenças dos funcionários; e muda a organização rumo a uma determinada direção.

O Desenvolvimento Organizacional é baseado na pesquisa e na ação, o que significa coletar dados sobre uma unidade (como grupo, departamento ou a organização inteira) e alimentar os funcionários com esses dados, a fim de que eles desenvolvam e analisem hipóteses sobre como essa unidade deveria ser se ela fosse excelente.

Em outros termos, o Desenvolvimento Organizacional utiliza um diagnóstico da situação (pesquisa) e uma intervenção para alterar a situação (ação) e, posteriormente, um reforço para estabilizar e manter a nova situação.

O Desenvolvimento Organizacional aplica os conhecimentos das ciências comportamentais com o propósito de melhorar a eficácia da organização.

O Desenvolvimento Organizacional muda atitudes, valores e crenças dos funcionários para que eles próprios possam identificar e implementar as mudanças – sejam técnicas, procedurais, estruturais ou outras – necessárias para melhorar o funcionamento da organização.

O Desenvolvimento Organizacional muda a organização, rumo a uma determinada direção, como a melhoria na solução dos problemas flexibilidade, reatividade, incremento da qualidade do trabalho e aumento da eficácia.

Dessa forma, entende-se que, para obter-se o desenvolvimento de uma organização, deve-se buscar, além do aprimoramento técnico, o desenvolvimento e a competência dos colaboradores.

Percebe-se, também, que o Desenvolvimento Organizacional está intimamente relacionado com mudanças que buscam agregar valor ao negócio da organização, às pessoas e aos clientes.

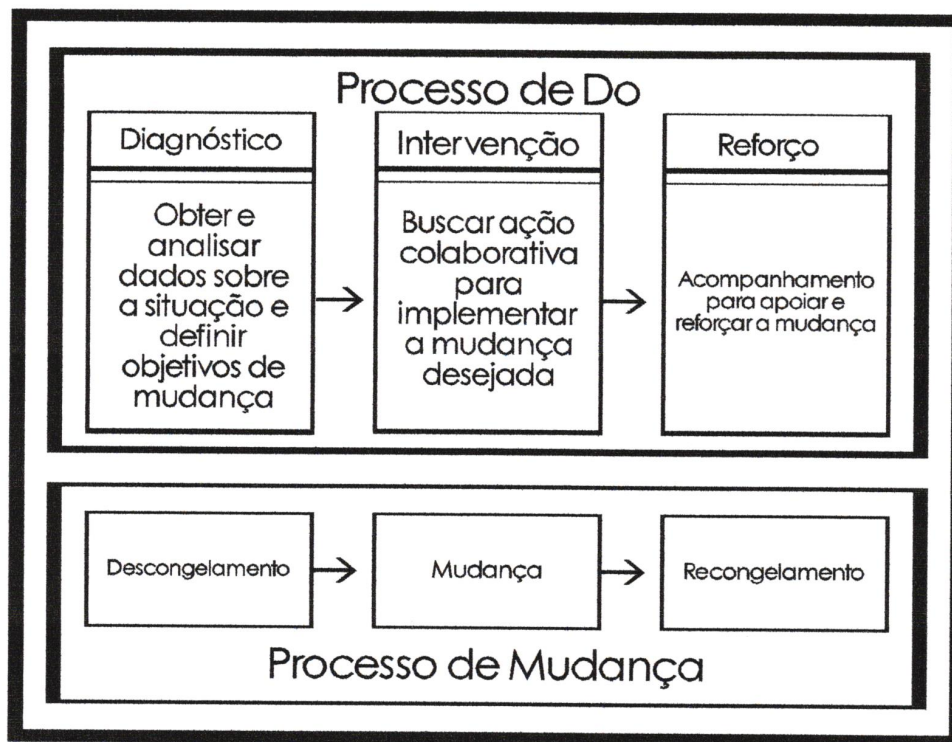
Pode-se, ainda, concordar com Kanaane (1999, p. 42), que:

Mudanças deverão ser operadas em termos do campo perceptual assumido pelos executivos e demais membros, fazendo-se necessário que ao executivo aprenda a repensar sua conduta em termos dos impactos no comportamento de sua equipe, fazendo aflorar um clima organizacional satisfatório.

Dessa forma, ao adotar tal comportamento, o administrador estará visando ao melhor relacionamento entre os seus colaboradores e conseqüentemente a qualidade de vida no trabalho.



A Figura 1 abaixo exemplifica o processo de desenvolvimento organizacional como um processo de mudança.



Fonte: Chiavenato (1999, p. 332)

**Figura 1 – O processo de DO como um processo de mudança**

De acordo com Chiavenato (1999), geralmente o diagnóstico é uma percepção a respeito da necessidade de mudança na organização ou em parte dela, devendo ser obtido através de entrevistas com as pessoas ou grupos envolvidos.

A intervenção geralmente é definida e planejada através de *workshops* e discussões entre as pessoas e grupos envolvidos para determinar as ações e os rumos adequados para a mudança.

No que se refere ao reforço, este é geralmente obtido através de reuniões e avaliações periódicas que servem de retro informação a respeito da mudança alcançada.

### 2.3 Desenvolvimento de Pessoas

Entende-se que o desenvolvimento das pessoas tem por finalidade ensinar novas habilidades, melhorar as já existentes, afetando as atitudes dos empregados, assegurando que o aprendizado necessário para a execução da tarefa seja realizado.

A questão do desenvolvimento das pessoas na organização moderna é fundamental para a manutenção ou ampliação de seu diferencial competitivo, uma vez que estas estão, cada vez mais, pressionadas, tanto pelo ambiente externo, quanto pelas pessoas com as quais mantêm relações de trabalho, para investir no desenvolvimento humano.

De acordo com Dutra (2002, p. 101), "Podemos definir o desenvolvimento da pessoa como capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade."

O desenvolvimento de pessoas também é, no entender de Chiavenato (1999, p. 323),

O conjunto de experiências organizadas de aprendizagem (intencionais e propositais) proporcionadas pela organização, dentro de um período específico de tempo, para oferecer a oportunidade de melhoria do desempenho e/ou do crescimento humano. Inclui três áreas de atividades: treinamento, educação e desenvolvimento.

Assim, entende-se que o desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação uma vez que visa à carreira futura e não apenas ao cargo atual.

Para Dutra (2002, p. 101),

O grande desafio está em orientar esse desenvolvimento em um ambiente tão volátil como o que vivemos e provavelmente viveremos amanhã. Para enfrentar esse desafio, temos que encontrar referenciais estáveis para balizar o desenvolvimento das pessoas e da empresa. (DUTRA, 2002, p. 101)

Depreende-se, com a citação anterior que, hoje, em virtude das organizações estarem exigindo novas habilidades, conhecimentos e capacidades de todas as pessoas, o desenvolvimento passou a envolver a totalidade dos funcionários.

No entender de Carvalho (2001, p. 11),

O desenvolvimento contínuo e integral do indivíduo processa-se através de três principais fatores: educação, que é a contínua reconstrução da experiência pessoal de cada um de nós por toda a vida; instrução, que é a formalização do processo educativo em seus vários graus e o treinamento cuja finalidade central é proporcionar ao indivíduo um desempenho adequado em seu trabalho.

A Educação, enquanto variável determinante do comportamento humano, desdobrando-se em treinamento e desenvolvimento, exerce fundamentalmente, papel mister na melhoria do desempenho organizacional.

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas



aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que elas aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem.

Segundo Chiavenato (1999, p. 323), os principais métodos de desenvolvimento de pessoas no cargo atual são: rotação de cargos; posições de assessoria; aprendizagem prática; atribuição de comissões; participação em cursos e seminários externos; exercícios de simulação; treinamento fora da empresa; estudo de casos; jogos de empresas; e centros de desenvolvimento internos.

A rotação de cargos significa a movimentação das pessoas em várias posições na organização no esforço de expandir suas habilidades, conhecimentos e capacidades, podendo ser vertical e horizontal, permitindo o aumento das experiências individuais e estimulando o desenvolvimento de novas ideias, ao mesmo tempo em que proporciona oportunidades para uma avaliação de desempenho mais ampla e confiável do funcionário.

Posições de assessoria significa dar a oportunidade para que uma pessoa com elevado potencial possa trabalhar provisoriamente sob a supervisão de um gerente.

Aprendizagem prática é uma técnica de treinamento através da qual o treinando se dedica a um trabalho de tempo integral para analisar e resolver problemas em certos projetos ou em outros departamentos. Geralmente é aplicado em conjunto com outras técnicas.

Atribuição de comissões significa uma oportunidade para a pessoa participar de comissões de trabalho, compartilhando da tomada de decisões, aprender pela observação dos outros e pesquisar problemas específicos da organização.

Participação em cursos e seminários externos é uma forma tradicional de desenvolvimento através de cursos formais de leitura e seminários, de acordo com Chiavenato (1999).

Nos exercícios de simulação, a simulação tornou-se uma técnica de treinamento e desenvolvimento, onde são incluídos estudos de caso, jogos de empresas, simulação de papéis, e outros.

Estudo de casos é um método de desenvolvimento no qual a pessoa se defronta com uma descrição escrita de um problema organizacional para ser analisado e resolvido. Trata-se de uma técnica que permite diagnosticar um

problema real e apresentar alternativas de solução, desenvolvendo habilidades de análise, comunicação e persuasão.

Jogos de empresas também denominados *management games* ou *business games*, são técnicas de desenvolvimento nas quais equipes de funcionários ou de gerentes competem umas com as outras tomando decisões computadorizadas a respeito de situações reais ou simuladas de empresas.

Centros de desenvolvimento internos ou *in-house development centers*, são métodos baseados em centros localizados na empresa para expor os gerentes e as pessoas a exercícios realísticos para desenvolver e melhorar habilidades pessoais. É o caso das universidades corporativas, segundo Chiavenato (1999).

## **2.4 Treinamento**

### **2.4.1 Conceitos de treinamento**

O Treinamento pode ser entendido como o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para aumentar a produtividade em seus cargos, influenciar seus comportamentos e assim colaborar com os objetivos da organização.

Para Carvalho (2001, p. 11),

Pode-se dizer, mesmo, ser o treinamento uma forma de educação voltada para o trabalho, uma vez que seu objetivo central é preparar o treinando para o desempenho eficiente de uma determinada tarefa que lhe é confiada.

O treinamento compreende toda e qualquer atividade que vise à qualificação, entendida não apenas como a capacitação do homem na execução de seu trabalho, mas também a sua integração no espírito da empresa e, especialmente, a sua motivação de trabalho. Há inúmeras definições e conceitos sobre treinamento.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 294), o treinamento.

É considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e cada vez mais valiosas. [...] Nestes termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações.

Pode-se então entender que Treinamento é o conjunto de meios e



processos usados para o aperfeiçoamento a um indivíduo na execução de determinada atividade.

O processo de implantação do treinamento em uma organização contribui para a diversificação cultural dos funcionários, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

Quando devidamente programado e implantado, o treinamento proporciona inúmeras vantagens. Segundo Carvalho (2001, p. 12),

- Possibilita o estudo e análise das necessidades de treinamento de toda a organização, envolvendo a totalidade dos níveis hierárquicos da empresa;
- Define prioridades de formação, tendo em vista os objetivos setoriais da organização;
- Caracteriza os vários tipos e formas de treinamento a serem aplicados, considerando sua viabilidade, vantagem, custos e outros fatores afins;
- Elabora planos de capacitação profissional a curto, médio e longo prazo, integrando-os às metas globais da empresa.

Acredita-se que, para isso, a empresa deverá ser criteriosa no levantamento de quem será treinado, nos objetivos do treinamento e no tipo de treinamento a ser adotado, para que este realmente venha atingir sua meta.

## **2.4.2 Objetivos do treinamento**

Acredita-se que os objetivos do treinamento mudam na medida em que os programas de treinamento são implementados e novas informações vêm à tona para serem usadas na próxima etapa do levantamento de necessidades.

Segundo Milkovic; Boudreau (2000, p. 347), o treinamento precisa proporcionar informações que melhorem as futuras decisões, aperfeiçoar as decisões mais importantes e o custo da coleta dessas informações não pode ser superior ao seu benefício.

Ocorre que os clientes de hoje esperam ser atendidos por clientes internos que conheçam o produto, que contribuam com ideias para melhorar as operações do cliente e que sejam eficientes e confiáveis.

Para Kotler (2000, p. 646),

Programas de treinamento para vendas têm como metas fazer com que os vendedores:

- Conheçam a empresa e identifiquem-se com ela.
- Conheçam os produtos da empresa.

- Conheçam as características de clientes e de concorrentes.
- Saibam fazer apresentações de clientes vendas eficazes.
- Entendam os procedimentos de campo e as responsabilidades.

Dessa forma, o treinamento objetiva preparar o pessoal para execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização, ao tempo em que proporciona oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, e mudar a atitude das pessoas, com várias finalidades, entre as quais criar um clima mais satisfatório entre empregados, porque se acredita que, sendo bem treinado, a pessoa fica mais confiante e conseqüentemente, mais motivada para o trabalho.

### **2.4.3 O treinamento e o desenvolvimento**

No entender de Chiavenato (1999, p. 295),

O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza geralmente os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas.

O treinamento pode dar ritmo aos novatos e qualificar melhor os vendedores experientes.

Infere-se que, no passado, as pessoas eram estimuladas a adotar uma postura de submissão às determinações da empresa e de muito esforço, para atingirem as metas impostas para seu trabalho. Atualmente, a expectativa das empresas em relação às pessoas é de uma postura autônoma e empreendedora, em que a pessoa deve ter iniciativa para antecipar e solucionar problemas, e estar preparada para o amanhã.

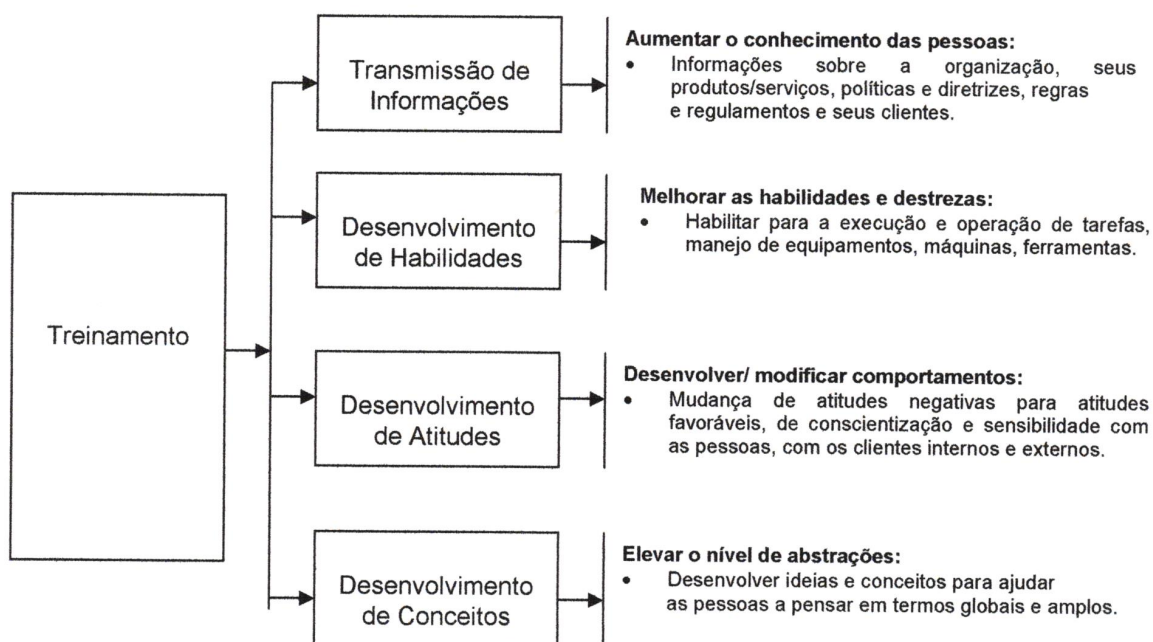
Em decorrência do exposto acima, deduz-se que o envolvimento com o trabalho e o envolvimento pessoal é um fato concernente a tudo que se refere ao empregado e o desejo de sucesso da organização, fato que faz da “gestão holística” o novo paradigma do gerenciamento e remuneração dos funcionários, o qual está gerando revisão nas políticas de recursos humanos, para enfocar as três dimensões de um indivíduo: corpo, mente e espírito. Assim, adotar uma abordagem mais humanista na gestão de pessoas se tornou um item importante na agenda corporativa, em razão de cuidar do equilíbrio trabalho/vida.

Pode-se deduzir que a gestão tradicional de recursos humanos, tratando da motivação apenas com programas de estímulo externo, definidos na teoria



motivacional como sendo as intervenções que provocam respostas no curto prazo, marca um diferencial significativo e bem delimitado entre abordagem e aquela denominada de estratégica.

Na Figura 2, abaixo, constam quatro tipos de mudanças de comportamento através do treinamento.



Fonte: Chiavenato (1999, p. 295)

### Figura 2- Mudanças de comportamento através do treinamento

Assim, através do treinamento e do desenvolvimento, a pessoa pode assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes e desenvolver conceitos abstratos.

#### 2.4.4 Diagnóstico e métodos das necessidades em treinamento

Entende-se que, como nem sempre as necessidades de treinamento são muito claras, na medida em que o treinamento focaliza essas necessidades e as elimina, ele se torna benéfico para a empresa e para os clientes internos e externos.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 299), "Necessidades de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber fazer e aquilo que ela realmente sabe e faz."

Entende-se que a empresa não deve confundir o treinamento com uma simples questão de realizar cursos e proporcionar informação, mas, sim, diagnosticar as necessidades através de levantamentos e pesquisas internas e, em

seguida, decidir quem vai ser treinado e com que recursos didáticos, até implantar o treinamento.

De acordo com Marras (2000, p. 152), “[...] o levantamento de necessidades de treinamento detecta e diagnostica carências no cenário reativo e cenário prospectivo.”

O cenário reativo seria constituído de situações em que a necessidade já está presente, ocasionando problemas reais, enquanto que no cenário prospectivo, o treinamento age com vistas a atingir metas e objetivos futuros, antecipando-se às mudanças previstas.

Boog (1999, p. 3) acredita que a visão equivocada tem sido uma das principais causas que tem levado empresários a ignorarem o tema. Para ele,

A necessidade de implementar programas teria de ser impulsionada de fora para dentro ou seja, o mercado em determinado momento, em circunstâncias especiais, obrigaria as empresas a adotar programas de competitividade, treinamento, educação, qualidade e outros. Em não havendo esta pressão não há porque investir um treinamento, em qualidade, em desenvolvimento de competências, enfim, no conhecimento.

O autor entende que o treinamento preenche a lacuna existente entre o que as pessoas realmente fazem e o que poderiam fazer se dessem o melhor de si, visando a contribuir efetivamente para o sucesso de suas organizações. Afinal, diante da tecnologia da informação, percebe-se ser imprescindível o conhecimento e a competência humana, como forma de manter a organização no mercado.

Nesse caso, pode-se concordar com Milkovich; Boudreau (2000, p. 348), que, “Provavelmente, a motivação mais importante que o treinamento precisa ter é a vontade de mudar seus comportamentos e resultados no trabalho.”

Como fatores que afetam a motivação do treinamento, os referidos autores (2000, p. 348) citam a fixação de metas, o reforço, a teoria da expectativa e a teoria do aprendizado social.

A teoria da fixação de metas diz que a conscientização das metas pelo indivíduo regula seu comportamento, sendo a função do instrutor fazer com que o treinando adote ou internalize as metas do programa.

A teoria do reforço diz que a frequência de um comportamento é influenciada por suas consequências, podendo ser moldado, reforçando-se, progressivamente, a aproximação cada vez maior das metas desejadas.

A teoria da expectativa diz que as pessoas sentem-se motivadas a escolher um comportamento ou alternativa que ofereça a maior chance de



produzir as consequências desejadas. Assim sendo, os treinando precisam acreditar que a aquisição de conhecimento, habilidades ou outros itens, por meio do treinamento, vão conduzi-los aos resultados desejados, e que o treinamento é capaz de proporcionar esse conhecimento e habilidade.

Já a teoria do aprendizado social diz que se os indivíduos só pudessem aprender por meio da experiência direta e dos reforços, o desenvolvimento humano estaria sufocado.

Como se percebe muito se espera de um programa de treinamento, o qual será analisado a seguir.

#### **2.4.5 Programas de treinamento**

No entender de Chiavenato (1999, p. 302), "Programar o treinamento significa definir seis ingredientes básicos: quem deve ser treinado, como deve ser treinado, em que, por quem, onde e quando, a fim de atingir os objetivos do treinamento."

Com efeito, desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem.

É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que elas aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem.

Para Marras (2000, p. 156), "Essa etapa do processo de treinamento consiste em analisar e coordenar as ações consideradas prioritárias e necessárias para serem implementadas em módulos de aprendizagem, conforme previamente planejado."

Dessa forma, ao idealizar a programação de um treinamento, acredita-se ser necessário ter em mente que o treinamento deverá provocar mudanças significativas na organização, porque deverá levar as pessoas a terem um pensamento mais global, mais amplo e estratégico.

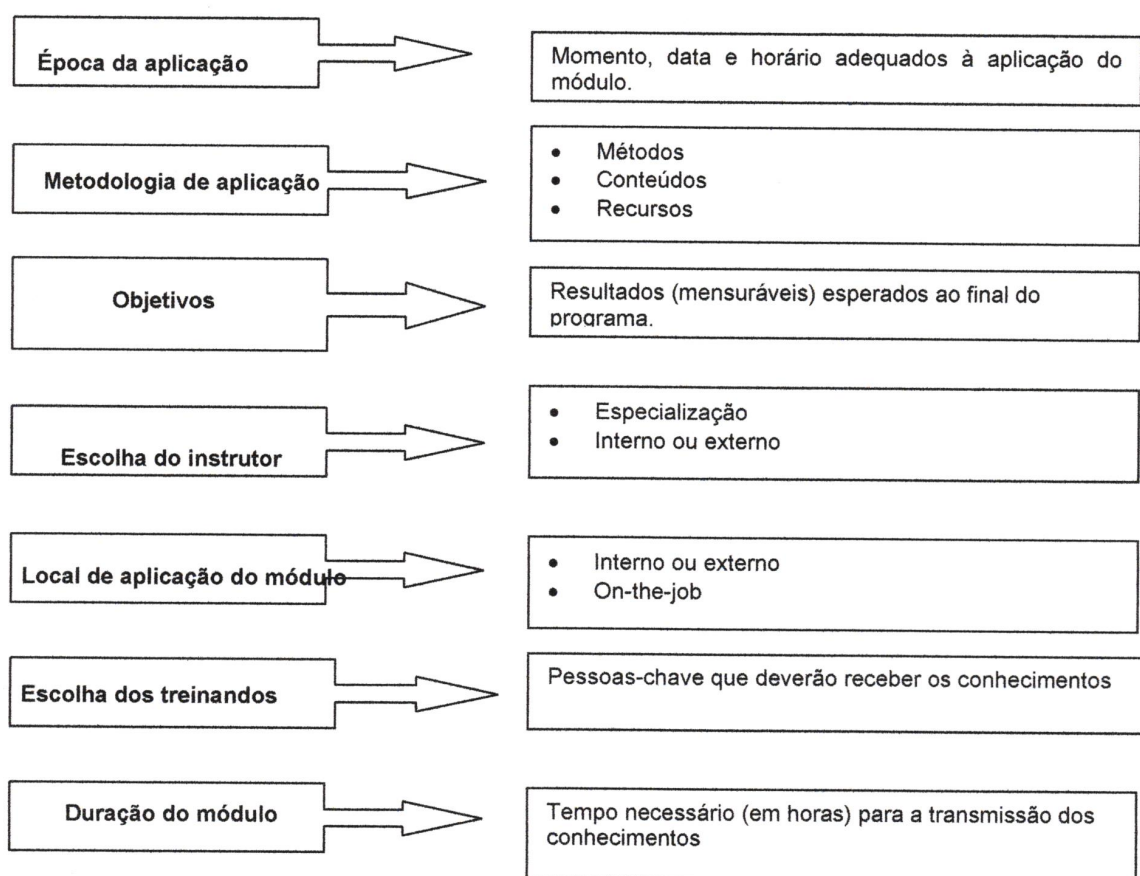
Segundo Chiavenato (1999, p. 304), "As técnicas para desenvolver habilidades em programas de treinamento são divididas em duas categorias: treinamento no cargo e treinamento em classe. "

O treinamento no cargo ministra informação, conhecimento e experiência

relacionados ao cargo, enquanto que as técnicas de classe utilizam a sala de aula e instrutor para desenvolver habilidades, conhecimentos e experiências relacionadas com o cargo.

As habilidades podem variar desde habilidades técnicas, habilidades interpessoais.

A Figura 3, abaixo, esquematiza os aspectos na programação do treinamento.



Fonte: Marras (2000, p. 159)

**Figura 3- Aspectos fundamentais na programação do treinamento**

#### 2.4.6 Execução do treinamento

Acredita-se que a execução de treinamento consiste em fazer funcionar o programa de treinamento, reunindo os treinados, transmitir-lhes o conteúdo do treinamento, mediante as técnicas escolhidas na época e no local programado, por meio de instrumentos.

Não obstante, a execução dos treinamentos costuma ser feita pelo próprio órgão onde está trabalhando o colaborador, pois o treinamento é uma



responsabilidade de linha e ninguém mais do que o próprio chefe para poder executar o treinamento do subordinado.

Segundo Marras (2000, p. 157),

A execução é a aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização. É a 'linha de produção' do T&D.

A área de T&D deve ter, a princípio, duas grandes preocupações com a execução dos módulos de treinamento: a qualidade da aplicação dos módulos, e a eficiência dos resultados.

Na qualidade da aplicação dos módulos, os fatores influentes como didática dos instrutores, o preparo técnico, a lógica do módulo, a qualidade dos recursos, e as técnicas utilizadas levam a eficiência dos resultados.

Quanto às técnicas mais empregadas, segundo Marras (2000, p. 158) são as seguintes: aula expositiva, estudo de caso, dramatização, *workshop*, *brainstorming*, simulação, painel, simpósio, palestra e conferência.

Na aula expositiva, o instrutor repassa oralmente a um grupo de treinandos os conhecimentos necessários, a saber.

No estudo de caso, pede-se ao treinando para analisar por escrito um caso – problema apresentado pelo instrutor para que encontre alternativas de solução, representando, quase sempre, uma solução muito mais racional que emocional.

Na dramatização, o treinando assume um determinado papel, previamente dado pelo instrutor e trabalha situações reais de trabalho, como se fosse um ator. A dramatização busca muito mais trabalhar ângulos emocionais do que racionais para o problema manifestado.

A técnica *workshop* reúne treinandos para explorar soluções grupais de problemas práticos do dia-a-dia, estimula a criatividade e a participação, promovendo, ainda, o comprometimento conjunto de decisões.

A *brainstorming* é uma técnica utilizada para provocar principalmente a criatividade e a rapidez de raciocínio dos participantes. Estimulados pelo instrutor que indica um certo assunto, os treinandos, de pronto, expressam seu ponto de vista. A Simulação é utilizada para treinamento de operações técnicas, como máquinas, equipamentos, veículos, onde pode aferir a habilidade motora ou visual dos treinandos e suas reações imediatas a certas situações propostas, segundo Marras (2000).

Painel é uma técnica que utiliza a apresentação e discussão conjunta de especialistas em determinado assunto para uma plateia de treinandos, sob a

coordenação de um mediador.

Os simpósios seguem o mesmo formato do painel, com a diferença que se apresenta de maneira mais formal, abordando temas mais científicos e vale-se de algumas técnicas complementares para cumprir sua missão.

A técnica da palestra é utilizada quando se deseja apresentar aos treinandos a opinião ou o conhecimento de uma pessoa em especial, em geral alguém que domina profundamente um assunto e que foi convidado para que os treinandos possam conhecer e debater com o palestrante detalhes do tema.

A conferência segue o mesmo formato da palestra, diferenciando-se pela maior formalidade com que é realizada a apresentação.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipos de Pesquisa**

Não há um método mais apropriado para qualquer um dos tipos de projetos. As pesquisas podem ser classificadas com base em seus objetivos gerais.

Segundo Vergara (2004, p.47), a pesquisa descritiva “[...] expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”.

Segundo Roesch (1999, p. 110), “Um dos propósitos da revisão da literatura é buscar a definição clara dos conceitos-chaves.”

Já de acordo com Gil (1999, p. 65), “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.” E isto já ocorre nas monografias com a fundamentação teórica ou revisão de literatura.

Quanto aos fins, a pesquisa descritiva será a utilizada neste trabalho, uma vez que a mesma pretende observar, registrar, analisar fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo, porque para Vergara (2004, p. 47), “É investigação empírica realizada no local onde ocorreu ou ocorre um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.”

#### **3.2 Questões Norteadoras**

Nesta pesquisa as questões orientadoras são:

- Qual o perfil dos empregados no Bar e Restaurante Vale do Rio?
- Qual a satisfação dos empregados do bar e Restaurante Vale do Rio?
- Existe programa de treinamento no Bar e Restaurante Vale do Rio?
- O programa contribui efetivamente para a obtenção dos resultados desejados pela direção do Bar?
- O programa de treinamento aplicado ao Bar e Restaurante Vale do Rio é capaz de desenvolver as competências necessárias a seus colaboradores dentro de sua percepção?



### 3.3 Abordagem da Pesquisa

De acordo com Lakatos; Marconi (2001, p. 249), “[...] método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, conhecimentos válidos e verdadeiros.”

Nesta pesquisa, a abordagem será quantitativa, desenvolvida a partir da necessidade de conhecer melhor os empregados do Bar e Restaurante Vale do Rio através de informações mensuráveis obtidas através de questionário.

### 3.4 Variáveis da Pesquisa

As variáveis desse estudo são as seguintes:

Variáveis	Indicadores	Questões
Perfil dos Entrevistados	Tempo de atividade no bar	1.1
	Cargo que ocupa no bar	1.2
Gestão de Pessoas	Reconhecimento pelos serviços prestados.	2.1
	Ambiente de trabalho.	2.2
Desenvolvimento Organizacional	Direção procura melhorar o ambiente físico e os serviços prestados.	3.1
	Direção solicita opinião.	3.2
	Conhecimento de mudança de objetivo estratégico.	3.3
Desenvolvimento de pessoas	Existência de programa de treinamento do bar.	3.4
Importância do Programa de Treinamento	Treinamento é importante para o crescimento organizacional	4.1
	Treinamento é importante para o crescimento pessoal dos empregados.	4.2
Levantamento da necessidade de treinamento	Levantamento da necessidade de treinamento a partir de consultas aos colaboradores	4.3
Ciclo de aplicação do programa de treinamento	Periodicidade de treinamento	4.4
	Necessidade de retreinamento	4.5
	Oportunidade de retreinamento	4.6
Avaliação do programa de treinamento	Utilidade prática dos conhecimentos adquiridos nos treinamentos	4.7
	Grau de melhoria do desempenho dos colaboradores a partir dos conhecimentos adquiridos nos treinamentos	4.8

Fonte: Da autora da pesquisa

#### Quadro 1- Variáveis da Pesquisa

Segundo Gil (1999, p.89), as variáveis podem assumir diferentes valores ou

aspectos, a depender das circunstâncias de estudo. A esses aspectos dá-se o nome de indicadores, que servem para auxiliar na mensuração das hipóteses e questões de pesquisa, oferecendo subsídios, ainda que de difícil medição, para melhor extrair os resultados obtidos da variável estudada.

### **3.5 Universo da Pesquisa**

Para Gil (1999, p. 99) "Universo ou população é um conjunto definido de elementos com características afins." Assim, quando se tem um grupo de pessoas ou empresas que interessa pesquisar, para um determinado objetivo específico de investigação, pode-se definir este grupo como Universo.

Sendo assim, o universo desta pesquisa constitui-se no universo do Bar e Restaurante Vale do Rio, devendo atingir todos os empregados. Sendo assim, é uma pesquisa censitária.

### **3.6 Instrumento de Pesquisa**

Segundo Roesch (1999, p.141), as entrevistas asseguram maior taxa de respostas, tendo em vista os seguintes aspectos:

- os entrevistados podem dar uma explicação mais convincente (do que uma carta, por exemplo) sobre os objetivos da pesquisa;
- atingem com mais facilidade respondentes com nível mais baixo de educação;
- ajudam aqueles que têm dificuldades de leitura a responder ao questionário;
- oferecem explicações padronizadas para certos problemas que surgem;
- impedem equívocos; e mantêm controle sobre a sequência das questões.

No entanto, é preciso que o entrevistador tenha muito cuidado para não influenciar as respostas do entrevistado, sob pena de distorcer os resultados da pesquisa.

### **3.7 Coleta de Dados**

A coleta de dados ocorreu através da aplicação de questionário e da

observação participante, a qual, de acordo com Gil (1999, p.161) “[...] ocorre quando o pesquisador tem permissão para realizar sua pesquisa na empresa [...]”. Dessa forma, a própria pesquisadora, sendo cliente e tendo bom relacionamento com a direção da empresa, explicou, a cada um dos entrevistados, o objetivo da pesquisa, a importância da colaboração de todos e aplicou o questionário.

Assim, optou-se pela observação não sistemática, porque será mantida a posição de observador e de expectador, evitando se envolver ou deixar ser envolvido com o sujeito observado, utilizando-se de um roteiro pré-estabelecido e questionário.

### **3.8 Tratamento dos Dados**

Para tabular e calcular as questões da pesquisa, foi utilizado o Microsoft Excel, a fim de consolidar numericamente os dados dispondo-os percentualmente, possibilitando a composição de gráficos para uma melhor disposição das informações.



## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Com base na fundamentação teórica e de acordo com a pesquisa de campo, foi possível detectar no Bar e Restaurante Vale do Rio os seguintes resultados:

### **4.1 Perfil dos Entrevistados**

Quanto ao tempo de atividade no bar, 70% dos entrevistados tem até um ano e 30% de um a dois anos de atividade, o que indica falta de estabilidade no emprego, já que o mesmo funciona há quinze anos. Tal fato pode desmotivar para o trabalho e para o comprometimento com os objetivos da empresa.

Quanto ao cargo, 70% dos entrevistados são garçons, 20% são cozinheiros e 10% são de caixa. Vale ressaltar que, em virtude dos encarregados dos serviços gerais terem demonstrado baixo nível de escolaridade, os mesmos não responderam ao questionário, porque não foi disponibilizado, pela direção do bar, alegando excesso de serviço, tempo para que a pesquisadora preenchesse os questionários com os mesmos.

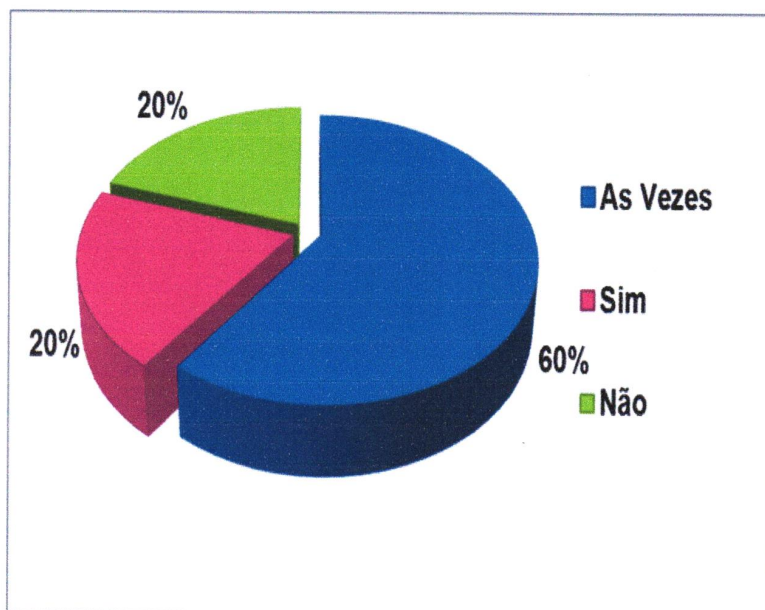
Quanto ao grau de escolaridade dos entrevistados, 50% tem o ensino médio incompleto, 30% o ensino médio completo, 10% o ensino fundamental incompleto e 10% o ensino fundamental completo.

### **4.2 Gestão de Pessoas**

#### **4.2.1 Reconhecimento pelos serviços prestados**

O reconhecimento pelo esforço de um trabalho bem executado ou pela boa vontade em desempenhar as funções faz com que as pessoas trabalhem mais satisfeitas. No Bar e Restaurante Vale do Rio, 60% dos entrevistados às vezes são elogiados pela direção, 20% costumam ser elogiados e 20% não costumam ser

elogiados pelos serviços prestados.



Fonte: Pesquisa da autora

**Gráfico 1- Existe reconhecimento pelos serviços prestados?**

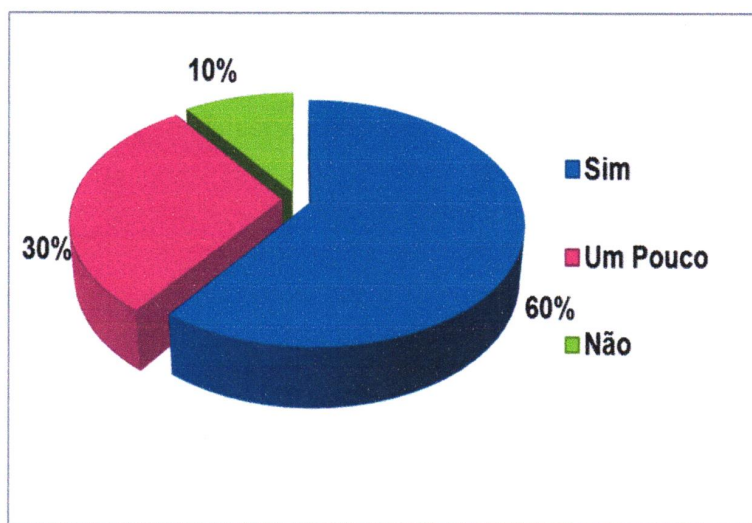
#### **4.2.2 Como os entrevistados consideram o clima em seu ambiente de trabalho**

Acredita-se que o clima no ambiente de trabalho também influencia no desempenho dos clientes internos pois 50% dos entrevistados consideram o clima no Bar e Restaurante Vale do Rio como bom, 40% como razoável, e 10% consideram ótimo.

### **4.3 Desenvolvimento Organizacional**

#### **4.3.1 Direção procura melhorar o ambiente e os serviços prestados?**

Segundo 60% dos entrevistados, a direção do Bar e Restaurante Vale do Rio, sim, procura melhorar o ambiente e os serviços prestados. Já 30% dos entrevistados, acham que a direção procura melhorar um pouco, e ainda para 10% a direção não procura melhorar nem o ambiente nem os serviços prestados.



Fonte: pesquisa da autora

**Gráfico 2- Direção procura melhorar o ambiente e serviços?**

#### **4.3.2 Direção solicita opinião**

De acordo com 40% dos entrevistados, a direção solicita sua opinião para solucionar algum problema ou melhorar os serviços prestados, enquanto que para 30% dos entrevistados a direção nunca solicitou. Também para 30% dos entrevistados, a direção só às vezes solicita sua opinião.

Tanto as pessoas precisam do seu emprego para suprirem as suas necessidades e se realizarem profissionalmente, como as organizações dependem das pessoas para atingirem seus objetivos, ao serem consultadas as pessoas se sentem prestigiadas.

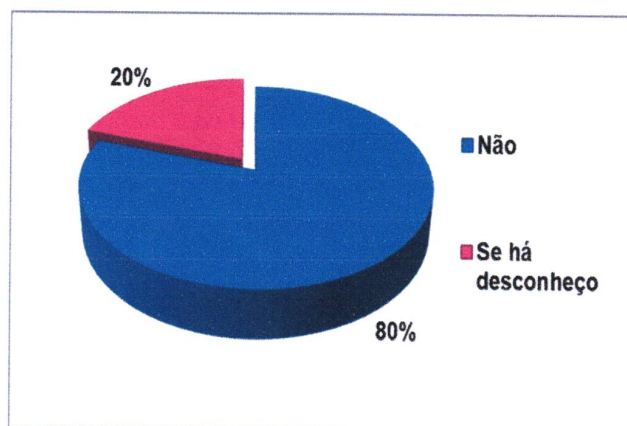
Talvez a direção do bar não consultando todos os clientes internos esteja perdendo importantes sugestões e aliados, já que os clientes internos muitas vezes vivenciam e percebem determinadas situações que passam despercebidas pela direção.

#### **4.3.3 Programa de treinamento**

Se desenvolver pessoas é dar-lhes a formação básica para que elas aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem. Questionados se existia um programa de treinamento no Bar e Restaurante Vale



do Rio, 80% dos entrevistados afirmaram não existir, enquanto que para 20%, se existe, desconhecem.



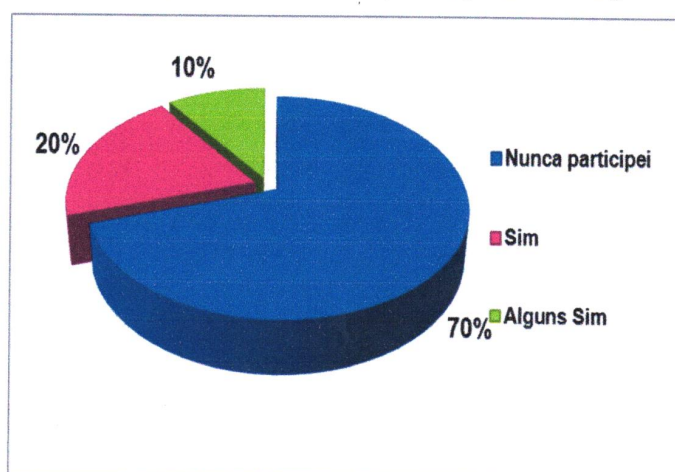
Fonte: Pesquisa da autora

**Gráfico 3- Existe programa de treinamento?**

#### 4.4 Importância do Programa de Treinamento

##### 4.4.1 Treinamentos são importantes para o crescimento da empresa?

O treinamento pode ser apresentado como um instrumento administrativo de importância para o aumento da produtividade do trabalho, ao mesmo tempo que é um fator de auto-satisfação do treinando, e assim, um agente motivador. Para 20% dos entrevistados, alguns treinamentos são importantes, enquanto que para 10% todos os treinamentos são importantes para o crescimento da empresa. Já 70% dos entrevistados alegaram nunca ter participado de algum treinamento.

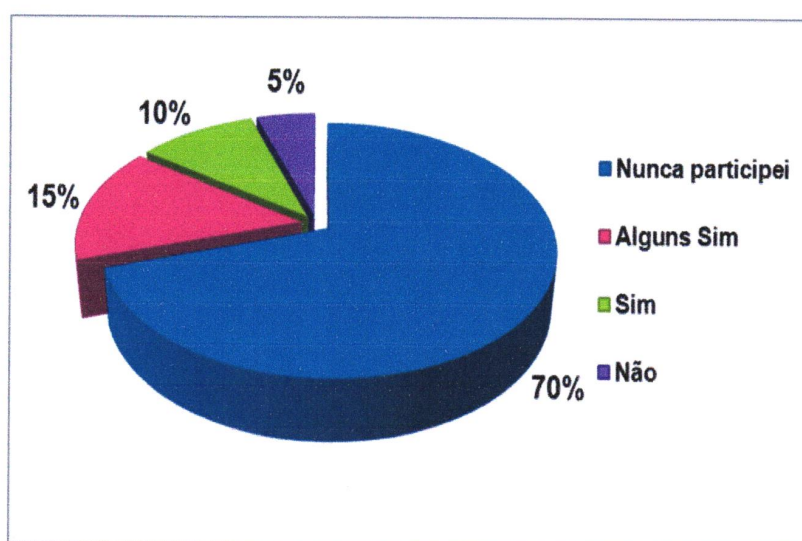


Fonte: Pesquisa da autora

**Gráfico 4 - Treinamentos são importantes para a empresa?**

#### 4.4.2 Treinamentos contribuem para o crescimento pessoal?

Educando-se continuamente, o indivíduo é influenciado pelo meio onde vive e trabalha. Dessa forma, sendo uma forma de educação, especializada, o treinamento prepara o indivíduo para o desempenho eficiente de uma determinada tarefa que lhe é confiada. No entender de 10% dos entrevistados, os treinamentos contribuem para o seu crescimento pessoal. Para 5%, não contribuem; e para 15% só alguns treinamentos contribuem. Já 70% dos entrevistados alegam nunca terem participado de treinamento.



Fonte: Pesquisa da autora

**Gráfico 5 - Treinamentos são importantes para crescimento pessoal?**

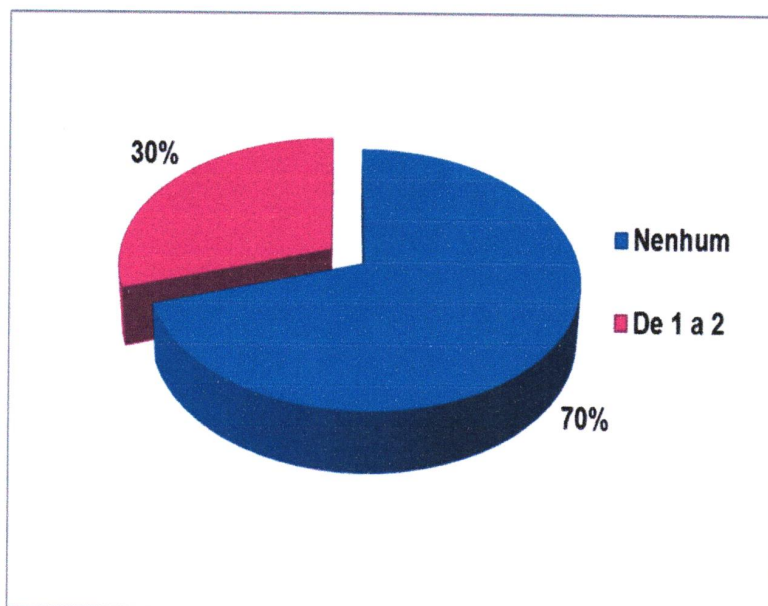
#### 4.4.3 Existe consulta sobre a necessidade de treinamento?

Acredita-se que, se as pessoas são atendidas em suas necessidades de treinamento, a empresa pode aproveitar melhor as aptidões dos empregados, além de elevar o ambiente moral da empresa. Não é o que ocorre no Bar e Restaurante Vale do Rio, uma vez que, segundo 90% dos entrevistados, o chefe nunca os consulta sobre a necessidade de treinamento. Mas 10% afirmam que quase sempre são consultados.

#### 4.4.4 Periodicidade de treinamento

Consultados sobre o número de participação em treinamentos por ano,

70% afirmaram nenhum, enquanto que 30% afirmaram participar de 1 a 2 treinamentos por ano. Isso significa que a direção do bar não tem atentado para a importância da colaboração de todos os funcionários.



Fonte: Pesquisa da autora

**Gráfico 6 - Participação em treinamentos por ano.**

#### 4.4.5 Necessidade de retreinamento

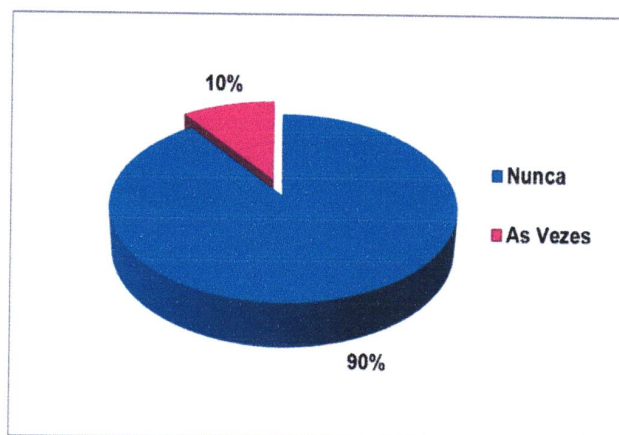
Entende-se que se alguém que melhorar seu desempenho no trabalho através de treinamento, a empresa deveria satisfazer esta necessidade, porque ela seria beneficiada pela qualidade do serviço desta pessoa. Segundo 60% dos entrevistados, às vezes eles sentem necessidade de retreinamento em algum tema específico, enquanto que 20% nunca sentem necessidade e 20% afirmaram sempre sentir necessidade de retreinamento, o que vem confirmar que as pessoas não estão sendo ouvidas.

#### 4.4.6 O bar oferece oportunidade de retreinamento?

Para 90%, o bar nunca oferece oportunidade de retreinamento. Já para 10% às vezes o bar oferece oportunidade de retreinamento. Mais uma vez fica comprovado que a direção do bar pode estar perdendo excelentes aliados para atingir seus objetivos, porque o retreinamento, porque entende-se com Boog (2001, p.5), que alguns treinamentos "... nem sempre apresentam a eficácia desejada no



processo de desenvolvimento das pessoas.” Dessa forma, o retreinamento é uma oportunidade da pessoa manter-se atualizada.

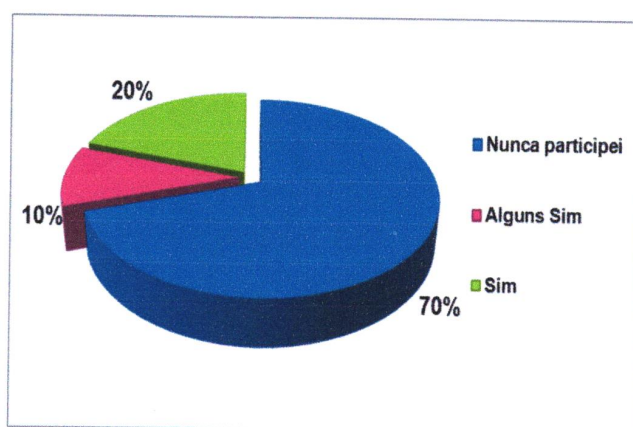


Fonte: Pesquisa da autora

**Gráfico 7- O bar oferece oportunidade de retreinamento?**

#### 4.4.7 Utilidade dos conhecimentos na prática

Segundo 20% dos entrevistados, os conhecimentos adquiridos nos treinamentos têm utilidade prática nas atividades que executam no bar, enquanto que para 10% dos entrevistados, alguns têm utilidade. Já 70% dos entrevistados alegam nunca terem participado de treinamento.



Fonte: Pesquisa da autora

**Gráfico 8- Existe utilidade dos conhecimentos adquiridos em treinamento na prática?**

#### 4.4.8 Conhecimentos adquiridos em treinamentos têm melhorado desempenho?

Para 20% dos entrevistados, sim, os conhecimentos adquiridos em

treinamentos têm melhorado desempenho.

Para 10%, os conhecimentos adquiridos em treinamentos não têm melhorado seu desempenho no bar. Ainda 70% alegam nunca terem participado de treinamento. Isso pode significar que, mesmo o bar não viabilizando treinamento, alguns clientes internos, conscientes da importância do treinamento, têm procurado participar destes por conta própria.

#### **4.5 Análise Final**

Inicialmente, a pesquisa deveria envolver o gestor da empresa e uma outra de clientes externos. Entretanto, o gestor não respondeu às questões que lhe seriam colocadas em entrevista e não permitiu entrevistar clientes externos. Assim, a pesquisa somente abrangeu os clientes internos.

#### **4.6 Acatamento das Sugestões**

##### **4.6.1 Sugestões acatadas**

Dentre as sugestões apresentadas, a direção do Bar e Restaurante Vale do Rio, concordou, em curto prazo:

- Procurar motivar mais seus funcionários, tanto reconhecendo-lhes os méritos, quanto proporcionando-lhes qualificação profissional através de treinamento.

A outra sugestão que a direção acatou foi ouvir seus colaboradores, ou seja,

- Oportunizar aos funcionários opinar a respeito de algum problema ou para sugerir alguma melhoria nos serviços, porque eles podem ser visualizados como parceiros, como fornecedores de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo inteligência, que proporciona decisões racionais.

Este acatamento certamente fará com que melhore o clima na empresa e consequentemente, a qualidade dos serviços prestados.

##### **4.6.2 Sugestões não acatadas**

- Que se procure organizar um programa de treinamento, porque assim acredita-se que passará a contar com funcionários mais qualificados e satisfeitos,

além de mudança de atitudes negativas para atitudes favoráveis, de conscientização e sensibilidade com as pessoas, com os clientes internos e externos, melhorando o clima organizacional.

- Que se procure motivar os funcionários para participarem de treinamentos.

O não acatamento destas sugestões ocorreu por se tratar de uma empresa pequena, com alta rotatividade de funcionários.



## 6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa objetivou analisar, junto aos clientes internos do Bar e Restaurante Vale do Rio o processo de desenvolvimentos de suas tarefas para o atendimento aos clientes externos da empresa.

Nesse processo observou-se que 70% que os clientes internos do Bar e restaurante Vale do Rio têm até um ano de atividade, e também nunca participaram de treinamento, o que indicou falta de estabilidade no emprego, bem como motivação para o trabalho o que pode levar a falta de comprometimento com os objetivos da empresa.

50% possuem o ensino médio incompleto necessitando de maior atenção e 30% o ensino médio completo, o que facilita o entendimento dos conteúdos em treinamentos.

Apesar de não costumarem serem elogiados pela direção, nem terem oportunidade de emitir sua opinião, consideram o ambiente bom.

Se o treinamento e a motivação dos funcionários podem fazer grande diferença na satisfação do consumidor, uma vez que no dia-a-dia os funcionários devem mostrar competência, atenção, responsividade, iniciativa, habilidade para solução de problemas e boa vontade, o que não vem ocorrendo com os clientes internos do Bar e Restaurante Vale do Rio, que eles sejam motivados, tanto através de treinamento como em melhores condições no trabalho.

Dessa forma o estudo permitiu identificar oportunidades de melhorias em relação à qualidade dos serviços, tendo sido recomendadas a adoção de algumas medidas visando a melhoria da situação na qual se encontra Bar e Restaurante Vale do Rio.

Em virtude de contratempos relacionados a trabalho e questões pessoais, houve um certo atraso na entrega das etapas deste trabalho, mas é importante destacar que o estágio para a autora teve grande valor, tanto por poder aliar teoria à prática, tanto porque a pesquisa mostrou pontos que poderão contribuir, através de informações e elementos consistentes, para a melhoria da qualidade do atendimento no Bar e Restaurante Vale do Rio que, apesar de não ser uma empresa nova, precisa se preocupar em manter, e até melhorar sua imagem, manter os clientes e

conquistar novos, se optar pelo treinamento e desenvolvimento dos seus clientes internos.

Finalizando, torna-se relevante ressaltar que, na medida em se observa na Fanese, no decorrer do curso e culminando com o estágio, o objetivo de formar administradores conscientes, este deve continuar.

## REFERÊNCIAS

ALOÍSIO, Sandro. **Liderança é serviço**: uma prática pouco ortodoxa que resulta no exercício eficaz, proativo e humanista na forma de liderar. In: **Revista Gestão & Negócios**. n. 2, São Paulo: Escala, s.d.

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

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Treinamento**: princípios, métodos e técnicas. São Paulo: Pioneira, 2001.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. 2. Reimpressão. São Paulo: Qualitymark, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: da operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINELLI, Joacir. **As formas de liderança**: liderança situacional. Disponível em: <<http://www.duomodesenvolvimento.com.Br./páginasprontas/artigos.2000>>. Acesso em 6 ago. 2003.

MILKOVICH George & BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.



SHAPIRO, Eillen C. **A coragem de administrar:** como se livrar de mitos, modismos e gurus para alcançar resultados lucrativos. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

SILVA, Anailson Barbosa da. Caracterização do administrador na era da informação e do conhecimento. In: **Rev. Brás. de Adm.** Ano XI. n. 32, p. 6-14, mar./2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

## APÊNDICE

**APÊNDICE – QUESTIONÁRIO**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Prezado(a) Senhor (a),

Como pré-requisito da faculdade para obtenção do grau de Bacharel, estou desenvolvendo relatório intitulado **“Treinamento e qualidade no atendimento: caso do Bar e Restaurante Vale do Rio”**.

Solicito sua colaboração em responder este questionário, esclarecendo que todas as informações serão consideradas estritamente confidenciais.

Obrigada,

Viviane Oliveira Martins

**1 - Perfil dos Entrevistados**

1.1 - Tempo de atividade no bar?

Até 1 ano ( )      1 a 2 anos ( )  
 3 a 4 anos ( )      Mais de 4 anos ( )

1.2 - Cargo que ocupa?

Caixa ( )      Garçon ( )  
 Serviços gerais ( )      Cozinheiro ( )

1.3 – Escolaridade

Ensino Fundamental incompleto ( )      Ensino Fundamental completo ( )  
 Ensino Médio Incompleto ( )      Ensino Médio completo ( )

**2 – Gestão de Pessoas**

2.1 – Você costuma receber elogios da direção pelos serviços prestados?

Sim ( )      Não ( )      Às vezes ( )

2.2 – Como você considera o clima em seu ambiente de trabalho?

Ótimo ( )      Bom ( )      Razoável ( )      Ruim ( )

**3 – Desenvolvimento Organizacional**

3.1 – A direção procura melhorar o ambiente e os serviços prestados?

Sim ( )      Não ( )      Um pouco ( )

3.2 – A direção já solicitou sua opinião para solucionar algum problema ou melhorar os

serviços prestados?

Sim ( )      Não ( )      Às vezes ( )



- 3.3 - Existe um programa de treinamento no Bar?  
Sim ( ) Não ( ) Se há desconheço ( )

#### 4 - Importância do Programa de Treinamento

- 4.1 - Os treinamentos a você oferecidos demonstram-se importantes para o crescimento da empresa?

Sim ( ) Não ( ) Alguns sim ( )  
Nunca participei de algum treinamento ( )

- 4.2 - Os treinamentos do qual você já participou contribuem para o seu crescimento pessoal?

Sim ( ) Não ( ) Alguns sim ( )  
Nunca participei de algum treinamento ( )

- 4.3 - Seu chefe lhe consulta sobre a sua necessidade de treinamento?

Nunca ( ) Às vezes ( ) Quase sempre ( ) Sempre ( )

- 4.4 - Você participa de quantos treinamentos por ano?

Nenhum ( ) De 01 a 02 ( ) De 02 a 03 ( ) Acima de 03 ( )

- 4.5 - Você sente necessidade de retreinamento em algum tema específico?

Nunca ( ) Às vezes ( ) Quase sempre ( ) Sempre ( )

- 4.6 - O Bar lhe oferece oportunidade de retreinamento?

Nunca ( ) Às vezes ( ) Quase sempre ( ) Sempre ( )

- 4.7 - Os conhecimentos adquiridos nos treinamentos têm utilidade prática nas atividades

que você executa no Bar?

Sim ( ) Não ( ) Alguns sim ( )  
Nunca participei de algum treinamento ( )

- 4.8 - Os conhecimentos adquiridos nos treinamentos têm melhorado o seu desempenho

no Bar?

Sim ( ) Não ( ) Alguns sim ( )  
Nunca participei de algum treinamento ( )