

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Centro de Excelência em Turismo

Curso de Especialização em
Gestão de Negócios em Turismo

Levantamento de Necessidade de
Treinamento em Restaurantes de Nível
Internacional
Estudo de Caso em Brasília

Renata Araújo e Silva.

Orientadora:
Prof^ª. Shirley Pontes.

BRASÍLIA
Junho 2005

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Centro de Excelência em Turismo

Curso de Especialização em
Gestão de Negócios em Turismo

Levantamento de Necessidade de
Treinamento em Restaurantes de Nível
Internacional
Estudo de Caso em Brasília

RENATA ARAÚJO E SILVA.

Monografia apresentada ao
Centro de Excelência em Turismo
da Universidade de Brasília
como requisito parcial à obtenção
do título de Especialista em
Gestão de Negócios em Turismo.

BRASÍLIA
Junho 2005

Dedico esta monografia aos meus pais, Carlos Alberto e Maria das Graças, aos meus irmãos Marcelo e Fabiana, ao meu namorado Adriano e amigos. Agradeço a todos os professores do curso em especial à Professora Shirley Pontes e ao Professor Gilson Borda pela atenção, compreensão e carinho. E a todos àqueles que contribuíram de alguma forma para que este trabalho fosse concluído.

“De tudo ficaram três coisas:

A certeza de que estamos começando,
a certeza de que é preciso continuar,
e a certeza de que podemos ser interrompidos
antes de terminar.

Façamos da interrupção um caminho novo.

Da queda um passo de dança,
do medo uma escada,
do sonho uma ponte,
da procura um encontro!”

Fernando Sabino

SUMÁRIO

| | |
|--|-----|
| LISTA DE QUADROS | vi |
| LISTA DE FIGURAS | vi |
| LISTA DE TABELAS | vii |
| LISTA DE GRÁFICOS | vii |
| RESUMO | 08 |
| ABSTRACT | 09 |
| INTRODUÇÃO | 10 |
| 1 TEMA DE ESTUDO..... | 12 |
| 2 OBJETIVO | 14 |
| 2.1 Objetivos Específicos | 14 |
| 2.2 Problema..... | 14 |
| 2.3 Justificativa..... | 14 |
| 2.4 Hipóteses | 15 |
| 2.5 Delimitação da pesquisa | 15 |
| 3 METODOLOGIA..... | 17 |
| 4 CENÁRIO DA GASTRONOMIA EM BRASÍLIA..... | 19 |
| 4.1 Histórico de restaurante | 20 |
| 5 REFERENCIAL TEÓRICO EM TREINAMENTO..... | 22 |
| 5.1 Levantamento de necessidades de treinamento | 24 |
| 5.2 Meios de levantamento de necessidade de treinamento | 28 |
| 5.3 Atendimento | 30 |
| 5.3.1 Maître D'Hôtel de Restaurante..... | 32 |
| 5.3.2 Garçom | 33 |
| 5.3.3 Commis..... | 34 |
| 5.3.4 Sommelier..... | 35 |
| 5.3.5 Barman | 37 |
| 6 INSTRUMENTO E COLETA | 38 |
| 6.1 Universo e amostra aleatória | 38 |
| 7 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS..... | 39 |
| 7.1 Perfil do respondente | 39 |
| 7.2 Perfil da necessidade de treinamento | 43 |
| 7.3 Correlação entre algumas questões | 48 |
| 7.4 Análise das entrevistas com os gerentes..... | 51 |
| 7.5 SENAC em busca da experiência em formação e qualificação profissional e da empresa..... | 51 |
| 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES | 53 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 55 |
| ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS..... | 58 |
| ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GERENTES | 61 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 – Classificação de Restaurante | 16 |
| Quadro 2 – Especificação dos Restaurantes | 16 |
| Quadro 3 – Os três níveis de análise no levantamento de necessidades de treinamento..... | 25 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – O processo de treinamento..... | 24 |
| Figura 2 – Conceito de necessidades de treinamento ao nível do cargo | 26 |
| Figura 3 – Levantamento de necessidades de treinamento através da avaliação do desempenho ao nível ocupacional..... | 27 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Gênero..... | 40 |
| Tabela 2 – Faixa etária..... | 41 |
| Tabela 3 - Estado civil..... | 41 |
| Tabela 4 – Local de residência..... | 42 |
| Tabela 5 – Escolaridade..... | 43 |
| Tabela 6 – Faixa de renda familiar..... | 43 |
| Tabela 7 – Há outra fonte de renda além do salário..... | 44 |
| Tabela 8 – Anos trabalhados no ramo de restaurantes..... | 45 |
| Tabela 9 – Tempo que desempenha a função atual..... | 45 |
| Tabela 10 – Anos trabalhados no restaurante..... | 45 |
| Tabela 11 – Função desempenhada no restaurante..... | 46 |
| Tabela 12 – Utilização de transporte coletivo para ir ao trabalho..... | 46 |
| Tabela 13 – Estuda atualmente..... | 46 |
| Tabela 14 – Desejo de fazer algum curso para melhorar o trabalho | 47 |
| Tabela 15 – A empresa já ofereceu algum tipo de curso de capacitação..... | 47 |
| Tabela16 – Área de preferência..... | 48 |
| Tabela17- Função X Interesse em fazer curso para melhorar o desempenho no trabalho..... | 49 |
| Tabela 18 – Tempo de trabalho no restaurante X A empresa já ofereceu algum tipo de curso de capacitação..... | 50 |
| Tabela 19 – Função X Tempo de trabalho no restaurante | 50 |
| Tabela 20 – Área de preferência X Faixa etária | 51 |
| Tabela 21 – Área de preferência X Função desempenhada no restaurante.. | 51 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 – Gênero..... | 40 |
| Gráfico 2 – Faixa etária..... | 41 |
| Gráfico 3 - Estado civil..... | 41 |
| Gráfico 4 – Local de residência..... | 42 |
| Gráfico 5 – Escolaridade..... | 43 |
| Gráfico 6 – Faixa de renda familiar..... | 43 |
| Gráfico 7 – Há outra fonte de renda além do salário..... | 44 |
| Gráfico 8 – Anos trabalhados no ramo de restaurantes..... | 45 |
| Gráfico 9 – Tempo que desempenha a função atual..... | 45 |
| Gráfico 10 – Anos trabalhados no restaurante..... | 45 |
| Gráfico 11 – Função desempenhada no restaurante..... | 46 |
| Gráfico 12 – Utilização de transporte coletivo para ir ao trabalho..... | 46 |
| Gráfico 13 – Estuda atualmente..... | 46 |
| Gráfico 14 – Desejo de fazer algum curso para melhorar o trabalho | 47 |
| Gráfico 15 – A empresa já ofereceu algum tipo de curso de capacitação | 47 |
| Gráfico 16 – Área de preferência..... | 48 |

RESUMO

Considerando como meta de análise a verificação de levantamento de necessidade de treinamento em restaurantes internacionais de Brasília, este estudo tem como principal objetivo analisar as necessidades de treinamento dos funcionários que atuam no salão dos restaurantes de nível internacional de Brasília. Depois de realizar leitura explorando conceito de treinamento, levantamento de necessidade de treinamento, meios de levantamento de necessidade de treinamento, atendimento e as atribuições dos funcionários (*maître d'hôtel*, garçom, *barman*, *sommelier*, *commis*) para atuarem no salão do restaurante, foram elaborados um questionário estruturado e uma técnica de entrevista. O questionário estruturado auto-respondível com perguntas fechadas para os funcionários e a técnica de entrevista para os gerentes, a fim de verificar e analisar descritivamente os dados do perfil do respondente quanto à necessidade de treinamento, a correlação entre algumas questões e as entrevistas realizadas com os gerentes. Em seguida foram gerados gráficos e tabelas com cálculos de frequência e percentual de respostas obtidas por meio dos questionários. Os resultados indicam que as empresas devem realizar o levantamento de necessidades de treinamento com mais frequência e procurar parcerias com entidades prestadoras de serviços do ramo.

ABSTRACT

Considering an analysis goal the verification of survey of the necessity of training in international restaurants of Brasilia, this study has as main objective to analyze the necessities of training of the employees who act in the hall of the restaurants of international level of Brasilia. After carrying through reading exploring concept of training, survey of training necessity, ways of survey of training necessity, attendance and the attributions employee them (maître d'hôtel, waiter, barman, sommelier, commis) to act in the hall of the restaurant, has been created a structuralized questionnaire and one technique of interview. The questionnaire structuralized auto-respondivel with closed questions for the employees and the technique of interview for the controlling, in order to descriptive verify and to analyze the data of the profile of the respondent how much to the training necessity, the correlation between some questions and the interviews carried through with the controlling. After that frequency calculations of and percentage of answers gotten by means of the questionnaires had been generated graphical and tables with. The results indicate that the companies must carry through the survey of necessities of training with more frequency and look partnerships with rendering entities of services of the branch.

INTRODUÇÃO

O turismo é a atividade do setor terciário que mais cresce no Brasil e no mundo, sendo fundamental para a economia do País, onde é reconhecido com um enorme potencial na área.

Desde a crise de 2001, o turismo vem progredindo e faz com que a movimentação de turistas brasileiros e estrangeiros se intensifique pelo território brasileiro, o que é bom, por um lado, porque faz com que o giro de dinheiro ocorra justamente “dentro de casa”, além de mexer com a multidisciplinariedade, postos de trabalho e novos negócios como hospedagem, gastronomia, cultura e artes, transporte, eventos, entretenimento, moda, economia, etc. Por outro lado, mostra que ainda existe falta de profissionalismo do setor, o que faz com que muitos incentivos surjam a favor da educação, do treinamento e da capacitação da população, adequando-a e qualificando-a. E esses segmentos estão em franco crescimento.

A gastronomia é um dos patrimônios imateriais manifestada através da cultura, em forma de alimento, que está ligada com a identidade cultural, ou seja, seus costumes e comportamentos, incluindo também seus pratos, pois o modo de cozinhar está relacionado ao modo de vida de uma população. Desde a preparação até o consumo estão incluídos vários fatores de identidade como a maneira de receber, atender e servir.

Receber, atender e servir é o mínimo que um estabelecimento pode oferecer, já que receber bem, atender bem e servir bem é uma arte. Por isso o treinamento representa uma responsabilidade muito grande por parte dos líderes que devem agir em conjunto para desenvolver, treinar e avaliar suas equipes, uma vez que os clientes exigem serviços cada vez mais modernos e de boa qualidade.

O atendimento é um dos serviços mais importantes de um restaurante, porque é quando o cliente se identifica ou não com o local.

A necessidade de treinamento é hoje uma realidade no setor capaz de envolver várias prioridades e vários procedimentos, que irão depender e variar de estabelecimento para estabelecimento. O atendimento é uma dessas prioridades, pois, segundo Martins (2003), é a parte essencial da prestação de serviços. Conforme o livro *Excelência no Atendimento: Hospedagem e Gastronomia* (2001),

“um atendimento com excelência, além de satisfazer plenamente às necessidades do cliente, conquista sua fidelidade, deixa-o com vontade de voltar e transforma-o num propagandista a favor”.

Gastronomia como Identidade Cultural

O Turismo tem sua raiz nas diferentes manifestações patrimoniais, sejam elas naturais, sejam culturais, que diferenciam os povos, estimulando, assim, o desejo da viagem turística para o conhecimento da história de cada povo. Entre as manifestações patrimoniais, no mundo contemporâneo, o patrimônio imaterial vem ganhando maior importância, por constituir, segundo a UNESCO (1989), a porção intangível da herança cultural dos povos, distinguindo-os entre si.

No Brasil, a preservação do patrimônio cultural é uma preocupação antiga dos governos federais. Contudo, somente no século XX, ações efetivas começaram a ser tomadas para a proteção desse patrimônio. Por meio do Decreto-Lei nº. 25, de 1937, buscava-se organizar e proteger o patrimônio histórico e artístico nacional, sendo o primeiro passo para que fosse garantida a identidade da população brasileira.

A Constituição Federal (1988) descreve o patrimônio imaterial como “modos de criar, fazer e viver”, expressos em rituais, celebrações, entre outros. Na mesma Constituição, era garantida a preservação do patrimônio imaterial brasileiro. No entanto, nesse milênio, o ex-Presidente da República Fernando Henrique Cardoso, por meio do Decreto nº 3.551, de 4 de agosto de 2000, demonstra a preocupação com a real proteção dos bens imateriais do brasileiro.

Diz o inciso I do § 1º do art. 1º:

“Art. 1º Fica instituído o Registro de Bens Culturais de Natureza Imaterial que constituem patrimônio cultural brasileiro.

§ 1º Esse registro se fará em um dos seguintes livros:

I - livro do Registro dos Saberes, onde serão inscritos conhecimentos e modos de fazer enraizados no cotidiano das comunidades”.

A UNESCO (2004) defende que as tradições, o folclore, os saberes, as línguas, as festas e outras manifestações de um povo são capazes, por vezes, por meio de sua transmissão oral ou gestual, de transmitir muito mais do que os objetos, a história de um povo, fazendo parte desses bens a gastronomia.

1 TEMA DE ESTUDO

Segundo a Presidente da ABRASEL (Associação Brasileira de Restaurantes e Empresas de Entretenimento), Sr^a. Fátima “*é muito grande a necessidade de treinamento nos restaurantes e a maior deficiência é em relação ao garçom*”.

Brasília é um lugar onde os residentes viajam muito para os pólos gastronômicos, como Rio de Janeiro e São Paulo, conhecendo assim outros níveis de serviços e, com isso, obtêm parâmetro para perceber que o serviço oferecido aqui não é satisfatório.

Existe uma preocupação constante com o atendimento de salão, que é qualificar, capacitar e aprimorar os funcionários que atuam no atendimento de salão de restaurantes¹. Hoje existe um ensaio de parceria entre ABRASEL, SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial) e CET (Centro de Excelência em Turismo) da Universidade de Brasília, de curso que visa capacitar os desempregados que têm a profissão, mas não estão trabalhando, os jovens destinados ao Programa Primeiro Emprego e à requalificação. Porém, a referida parceria ainda não foi firmada por serem incipientes as ações que apontam para o treinamento e a melhoria continuada dos funcionários que atuam em hotéis e restaurantes de Brasília.

Tendo em vista que Brasília está enquadrada em um perfil em que não existe atendimento de qualidade superior, embora os valores cobrados pelos gerentes dos restaurantes sejam afinidade, amizade, dedicação, confiabilidade, postura, aparência, agilidade, simpatia, harmonia, bom atendimento, abordagem ao cliente, noções de venda, bom relacionamento entre os funcionários, comunicação e expressão, identifica-se a existência da necessidade de treinamento dos funcionários, uma vez que os gerentes dos restaurantes têm escolaridade de nível superior. Portanto, esse estudo tem por objetivo fazer uma pesquisa descritiva para

¹ Entende-se por funcionários que atuam em salão dos restaurantes: *maîtres*, *garçons*, *commis*, *sommelier* e *barmen*.

identificar as necessidades de treinamento dos funcionários que atuam em salão dos restaurantes de nível internacional² em Brasília.

² Restaurante internacional: Instalações clássicas com instalações., equipamentos e utensílios de bom nível qualitativo. Oferece serviços requintados com pratos de cozinha internacional, incluindo também alguns pratos da cozinha brasileira de amplo consumo no mercado. (Pacheco, 1994)

2 OBJETIVO

Ao freqüentar restaurantes de Brasília a autora percebeu a necessidade de um melhor atendimento por parte dos funcionários de salão. O objetivo deste trabalho é analisar nos restaurantes de nível internacional de Brasília, as necessidades de treinamento dos funcionários que atuam no salão.

2.1 Objetivos Específicos

- Fazer levantamento bibliográfico sobre o tema;
- Desenvolver pesquisa de campo sobre o tema estudado aplicando os questionários e técnicas de entrevista e
- Verificar as necessidades de treinamento dos funcionários de salão dos restaurantes de nível internacional de Brasília.

2.2 Problema

Qual a percepção dos funcionários que atuam no salão de restaurantes em relação às suas necessidades de treinamento?

2.3 Justificativa

A autora, freqüentadora de restaurantes de Brasília, percebeu e comentou com outras pessoas que o atendimento oferecido pelos estabelecimentos não era adequado e gostaria de verificar se a sua percepção é real ou não, uma vez que não achou bibliografia suficiente que abordasse o tema. Em virtude disso buscou realizar este trabalho.

2.4 Hipóteses

- Os funcionários que atuam no salão percebem a necessidade de treinamento mais intenso.
- Os funcionários que atuam no salão não percebem a necessidade de treinamento mais intenso.

2.5 Delimitação da pesquisa

Esta pesquisa foi realizada em restaurantes de Brasília, delimitando o bairro Asa Sul, onde existem por volta de 3.500 restaurantes catalogados. Desses, cerca de 130 são *self-service*, que atendem as pessoas que trabalham perto dos restaurantes, as que se alimentam fora de casa e as que não têm tempo suficiente de ir para casa e voltar para o trabalho ou colégio, e por volta de 10 restaurantes internacionais. Como o objetivo dessa pesquisa é analisar as necessidades de treinamento em relação ao atendimento de mesa e de salão, e os restaurantes *self-service* não praticam esse tipo de atendimento, esse público foi desconsiderado. Buscaram-se então os restaurantes que demandassem atendimento de mesa com qualidade superior e utilizassem o serviço *à la carte*.

Os critérios de escolha dos restaurantes que atendem a delimitação desse estudo foram:

- Estar próximos aos Ministérios, do Setor de Autarquias, de órgãos estatais, de órgãos paraestatais e do Setor Hoteleiro, pois atraem o público executivo que visita Brasília, oriundo de outros centros urbanos, como São Paulo e Rio de Janeiro, e de outras cidades de grande porte que têm uma indústria gastronômica mais variada e refinada;
- A relação do *Guia 4 Rodas* de 2005, devido a sua importância, e seus critérios de classificação que consideram *qualidade da cozinha* (leva em consideração a qualidade da cozinha e a limpeza do estabelecimento), *faixa de preço* (referência que representa uma média de gasto por pessoa; bebidas e serviço não estão incluídos) e *nível de conforto* (indica apenas a qualidade

das instalações e dos serviços prestados, não sendo considerada a qualidade dos pratos feitos pelas cozinhas), conforme quadro 1.

Quadro 1 – Classificação de restaurantes

| | | |
|----------------------|----------------------------|----------------------------|
| Qualidade da cozinha | * boa cozinha | |
| Faixa de preço | \$\$\$ R\$41,00 a R\$60,00 | \$\$\$\$ acima de R\$60,00 |
| Nível de conforto | XX médio conforto | XXX confortável |

Fonte: Guia 4 Rodas 2005

Os restaurantes que atendem a essa especificação foram convidados para participar dessa pesquisa e estão relacionados no quadro.

Quadro 2 – Especificação de restaurantes

| Restaurantes pesquisados | Especialidade | Tipo de restaurante |
|---------------------------------|----------------------|----------------------------|
| La Chaumière | Francesa | \$\$\$\$, XX * |
| La Torreta | Espanhola | \$\$\$\$, XX, * |
| Le Français | Francesa | \$\$\$\$, XX, * |
| Dudu Camargo | Variada | \$\$\$\$, XXX, * |
| Babel | Contemporânea | \$\$\$\$, XXX, * |
| Villa Tevere | Italiana | \$\$\$\$, XXX, * |
| Vila Borguense | Italiana | \$\$\$, XXX, * |

Fonte: Guia 4 Rodas 2005

3 METODOLOGIA

A pesquisa bibliográfica foi embasada em livros, teses, dissertações, revistas, etc. e utilizada em todo o período de desenvolvimento do trabalho, a fim de encontrar referência sobre treinamento e atendimento e obter um bom referencial teórico bibliográfico.

A metodologia seguiu o critério aleatório de corte na seleção de restaurantes do *Guia 4 Rodas*, de 2005, (devido à sua importância), o qual foi levado em consideração *qualidade da cozinha, faixa de preço e nível de conforto*.

Para que a pesquisa quantitativa e a técnica de entrevista obtivessem êxito nos questionários e nas entrevistas realizadas com os gerentes, de forma que abrangessem maior número de respondentes, foram desenvolvidos um questionário e um roteiro de entrevista. O questionário semi-estruturado para os funcionários e o roteiro de entrevista para os gerentes. A pesquisa quantitativa com questionário semi-estruturado foi realizada para fazer o levantamento de necessidade de treinamento por parte dos funcionários. Já a técnica de entrevista com roteiro de entrevista foi realizada para verificar qual a percepção do gerente sobre a necessidade de treinamento em relação aos funcionários que atuam no salão do restaurante.

A pesquisa quantitativa foi realizada da seguinte forma:

- Foram entregues aos gerentes questionários para o número total de funcionários que atuam no salão do restaurante para que fossem preenchidos na hora de folga do dia, entre os turnos de 11h às 15h e de 19h às 23h, a fim de facilitar a participação dos respondentes e posteriormente entregues respondidos.

A técnica de entrevista foi realizada com os gerentes por meio de um roteiro de entrevista e gravada em cassete para posterior análise do conteúdo.

Realizados a pesquisa quantitativa e o roteiro de entrevista, da pesquisa quantitativa foi feita a análise, tabulação e geração de gráficos com a frequência em que foram dadas as respostas e o seu percentual, e o cruzamento das questões mais relevantes. O da técnica de entrevista foi analisada a fita e retirado os comentários indispensáveis a esse trabalho.

Quanto à pesquisa documental, foram consultados a ABRASEL, o SEBRAE, o SENAC, o Sindhobar (Sindicato dos Empregados do Comércio Hoteleiro e Similares de Brasília) e o Sindhobar (Patronal). O Sindhobar (empregados) e o SEBRAE não tinham nada a fornecer sobre programas de treinamento anteriores ou projetos futuros. Já a ABRASEL comentou sobre o “Planejamento de Cursos Profissionais e Reciclagem para o Setor de A&B – Gastronomia com Qualidade”, o qual ainda não foi firmado. O SENAC apresentou os tipos de atuação na área de treinamento e como são realizados, e o Sindhobar (Patronal) apenas informou que nos anos de 1998, 1999 e 2000 foram dados cursos de qualificação para o setor de hotelaria e restaurante (como os de manipulação de alimentos, qualidade no atendimento, camareira de hotel, recepcionista, inglês comercial básico, entre outros), de forma gratuita aos associados e ministrados dentro dos estabelecimentos para que os funcionários participantes pudessem trabalhar de acordo com a sua realidade. Depois não ofereceu mais os cursos por falta de verba e por não ser esse o seu principal objetivo, mas salientou o desejo de voltar a desenvolver cursos.

4 CENÁRIO DA GASTRONOMIA EM BRASÍLIA

Brasília possui um grande número de restaurantes, com influências de todo o Brasil e também de todo o mundo. Esse fator também se reflete na formação da população da cidade, formada por migrantes de todo o País e imigrantes das mais variadas regiões do mundo.

Toda essa miscigenação pode ser notada nos restaurantes da cidade. E é exatamente esse fator que está formando uma gastronomia típica brasiliense. Uma gastronomia em que não existem pratos típicos, porém é uma mistura de culinárias mundiais que sofreram adaptações para se ajustar ao paladar brasiliense.

Antigamente, os restaurantes internacionais eram freqüentados apenas pela alta sociedade da cidade, os grandes empresários e suas famílias e políticos. Por serem considerados caros e muito refinados, não eram muito procurados. A economia cresceu e a população brasiliense desenvolveu o seu capital gerando assim mais renda e melhorando a freqüência nesses restaurantes.

Atualmente, os restaurantes internacionais são palcos de grandes encontros: familiares; aniversários; políticos; reuniões de negócios; lançamentos de livros ou concursos gastronômicos. Devido à grande circulação de pessoas importantes e de nível econômico das classes alta e média alta nos restaurantes de Brasília, os serviços de *maîtres*, *garçons*, *commis*, *sommeliers* e *barmen* oferecidos nesses estabelecimentos não podem deixar a desejar. Por isso, o treinamento adequado e a excelência no atendimento são essenciais. Todos estão em busca da receita perfeita desse tipo de atendimento, para o qual são necessárias várias qualidades como cortesia, simpatia, sensibilidade, boa aparência, postura, atenção, presteza, agilidade, acessibilidade e responsabilidade com um toque de motivação acrescidos de noções de etiqueta e realidade.

Esse tipo de estabelecimento também é carente em treinamento, uma vez que os funcionários têm precária formação escolar, não têm boa formação na área em que trabalham, mas têm boa instrução dada pelo gerente. A maior deficiência é quanto à educação, cultura e insegurança por lidar com pessoas “poderosas”.

4.1 Histórico de restaurante

Trecho retirado do livro *Introdução à Hospitalidade*, 2ª edição, 2003 de John R. Walker.

“Séculos antes de um restaurante ser um lugar aonde se ia para comer (e até várias décadas depois disso), um *restaurant* era algo de comer, um caldo restaurativo. Os dicionários dos séculos XVII e XVIII de Furetière e Trévoux omitiam as pedras preciosas da receita, mas ainda definiam um *restaurant* como sendo um preparado semimedical, enquanto a vultosa *Encyclopédie* de Diderot e D'Alembert (1751-1772) relacionava "restaurante" como um "termo médico" e apresentava conhaque, grão-de-bico e chocolate como exemplos de substâncias "restaurativas". Muitos livros franceses de receitas do século XVIII continham extensas receitas à base de caldo chamadas *restaurants*, que prometiam restabelecer a saúde de pessoas que padeciam de doenças crônicas e o sabor a molhos insípidos.

Os *restaurants* desse período diferiam de todos os demais caldos por sua natureza muito concentrada, já que, diferente dos tipos mais populares de *consomês*, eram quase sempre preparados sem a adição de líquidos. O produto final, depois de um procedimento de cozimento de exatidão alquímica, era um caldo da essência de pura carne. As receitas normalmente pediam uma variedade de carnes — presunto, vitela e alguma ave (galinha, perdiz ou faisão) — que seriam lentamente cozidas durante muitas horas em uma caçarola bem tampada ou no *bain marie* (banho-maria). Segundo os especialistas, o prolongado cozimento iniciava o processo de decomposição da carne, permitindo que ela chegasse parcialmente digerida a quem fosse comê-la. Nas palavras apetitosas de uma receita, um *restaurant* tinha o benefício de ser um alimento sólido transformado em "uma espécie de quilo artificial". Pensava-se que, desse modo, os *restaurants* fornecessem a nutrição da carne necessária, que aquece o sangue sem sobrecarregar o debilitado sistema digestivo de um doente crônico.”

“O restaurante como um espaço social urbano surgiu do *consomé*. No princípio, nos últimos vinte anos do Antigo Regime, entrava-se em um restaurante (ou, como eram mais comumente chamados, na "sala de um *restaurateur*") para beber caldos restaurativos, assim como se ia a uma cafeteria para beber café. Os primeiros *restaurateurs* serviam poucas refeições sólidas e anunciavam seus

estabelecimentos como sendo especialmente adequados àqueles que tinham estômago muito sensível para fazer uma refeição à noite. Em sua forma inicial, portanto, o restaurante era um lugar onde se entrava não para comer, mas para se sentar e, debilitado, sorver um *restaurant*. Diferindo das estalagens, tabernas ou casas de pasto por suas mesas individuais, seus *consomês* salutareos e seus horários livres, esses primeiros empórios de *restaurants* pouco tinham em comum com a imagem hoje evocada pelas palavras "restaurante parisiense". Nos anos 1820, porém, os restaurantes da capital francesa — com seus cardápios em quatro colunas, comensais confusos e garçons de polidez instável — se pareciam com esses a que estamos familiarizados hoje. O restaurante havia se tornado uma verdadeira instituição cultural, entre os mais familiares e distintivos marcos parisienses.”. (Walker,2003).

"Muito depois de meados do século XIX, os restaurantes permaneceriam um fenômeno quase exclusivamente parisiense. Raramente se encontrava um deles fora da capital francesa. Em Paris, turistas americanos e ingleses maravilhavam-se com os restaurantes, destacando-os entre as atrações "mais peculiares" e "mais notáveis" da cidade. Em 1844, John Durbin, reitor do Dickinson College, escreveu que jantar em um restaurante era "em muitos aspectos uma coisa peculiar de Paris", diferente de tudo que ele havia experimentado ou visto em Nova York, Filadélfia ou Londres; uma década depois, o livro infantil *Rollo à Paris* explicava cuidadosamente que em Paris ninguém ficava em uma pensão, mas alugava quartos em um hotel e jantava onde mais lhe aprouvesse.

Partindo do ponto em que os restaurantes eram concebidos como um possível lugar para a regeneração social e individual e continuando até o tempo em que essa compreensão deles é quase insondável.”. (Walker,2003).

5 REFERENCIAL TEÓRICO EM TREINAMENTO

Para melhor entendimento do assunto abordado neste trabalho é preciso entender o que é treinamento.

Segundo Chiavenato (1989) treinamento *“é o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.”*

Já McGehee (1961) citado por Chiavenato (1989) salienta que *“o treinamento significava anteriormente educação especializada. Na indústria moderna, compreende todas as atividades que vão desde a aquisição da habilidade motora até o desenvolvimento do conhecimento técnico mais completo”*.

Milioni (2001) no livro de Gustavo Boog (2001) diz que treinamento *“é a ação sistematizada de educação para a capacitação, o aperfeiçoamento e o desenvolvimento do indivíduo”*.

Campbell (1988) citado por Castro (2003) mencionou que *“treinar é uma tentativa formal para ensinar conhecimento, habilidade e compreensão de tarefa”*.

Wexley (1984) citado por Castro (2003) define treinamento como *“um esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho por parte dos seus empregados.”*

Nadler (1984) definiu treinamento como *“aprendizagem para propiciar melhoria de desempenho no trabalho atual”*; desenvolvimento seria *“aprendizagem voltada no crescimento individual, sem relação com um trabalho específico”*; e educação foi definida como *“aprendizagem para preparar o indivíduo para um trabalho diferente num futuro próximo”* (p. 1.16). (apud Sallorenzo, 2000)

Vargas (1996) citado por Castro (2003) trata treinamento e desenvolvimento de uma maneira geral, *“treinamento e desenvolvimento são a aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou longo prazo, uma mudança na maneira de ser e de pensar do indivíduo, através da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades.”*

Sanllorenzo (2000) afirma que *“o conceito de desenvolvimento engloba o de educação, que engloba o de treinamento, que por sua vez, engloba o de instrução.”*

Chiavenato (1989) acrescenta que *“treinamento não é despesa, mas investimento precioso cujo retorno é altamente compensador para a organização.”* e

ainda observa que “o conteúdo do treinamento envolve quatro tipos de mudança de comportamento, a saber:

1. **Transmissão de informações:** o elemento essencial em muitos programas de treinamento é o conteúdo: repartir informações entre os treinandos como um corpo de conhecimentos.
2. **Desenvolvimento de habilidades:** principalmente aquelas habilidades e conhecimentos diretamente relacionados com o desempenho do cargo atual ou de possíveis ocupações futuras orientado diretamente para o trabalho.
3. **Desenvolvimento ou modificação de atitudes:** geralmente mudança de atitudes negativas para atitudes mais favoráveis entre os trabalhadores, aumento de motivação, desenvolvimento da sensibilidade do pessoal de supervisão quanto aos sentimentos e reações de outras pessoas.
4. **Desenvolvimento de conceitos:** o treinamento pode ser conduzido no sentido de elevar o nível de abstração e conceptualização de idéias e de filosofias, seja para facilitar a aplicação de conceitos na prática administrativa, seja para elevar o nível de generalização desenvolvendo gerentes que possam pensar em termos globais e amplos.

Esses quatro tipos de conteúdo do treinamento podem ser utilizados separada ou conjuntamente.

Os principais objetivos do treinamento são:

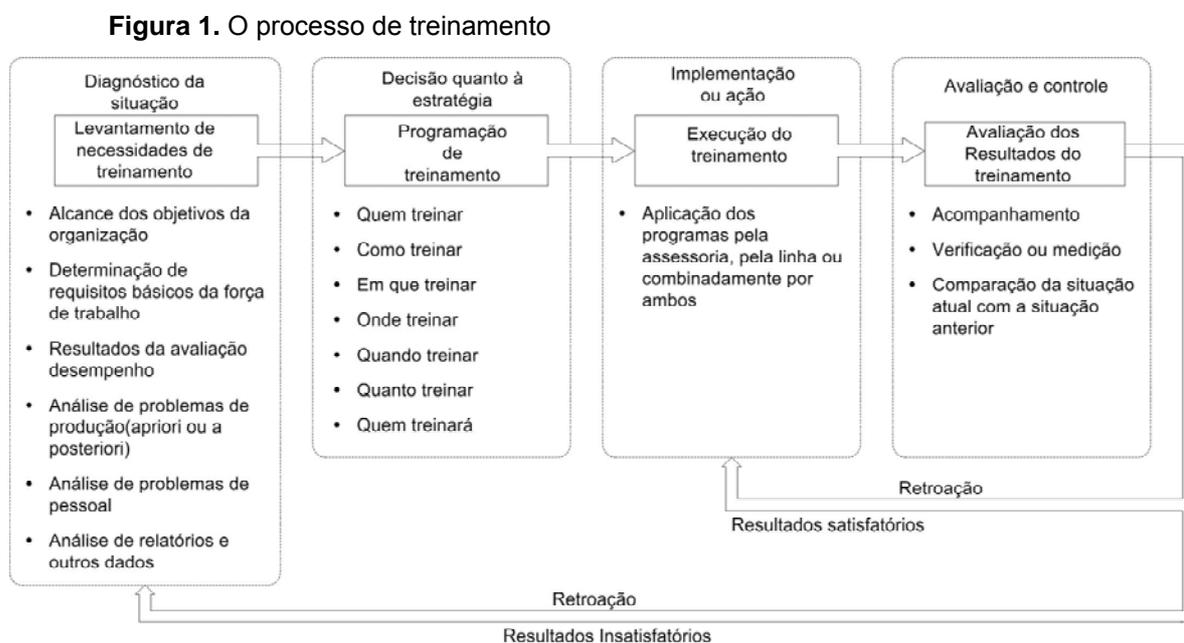
1. Preparar o pessoal para a execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização;
2. Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada;
3. Mudar a atitude das pessoas, com várias finalidades, entre as quais criar um clima mais satisfatório entre empregados, aumentar-lhes a motivação e torná-los mais receptivos.”

Chiavenato (1989) conclui que “o treinamento pressupõe uma relação de instrução X aprendiz. Instrução é o ensino organizado de certa tarefa ou atividade. Aprendizagem é a incorporação daquilo que foi instruído ao comportamento do

indivíduo. Portanto, aprender é modificar o comportamento em direção àquilo que foi instruído.” Menciona ainda que “em termos amplos, o treinamento envolve necessariamente um processo composto de quatro etapas, a saber:

1. Levantamento de necessidades de treinamento (diagnóstico);
2. Programação de treinamento para atender às necessidades;
3. Implementação e execução do treinamento;
4. Avaliação dos resultados.

Essas quatro etapas formam um processo cíclico, cuja seqüência é mostrada pela Figura 1.”



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto, Recursos Humanos na Empresa.

Para realizar o processo de treinamento é necessário fazer anteriormente o Levantamento de Necessidade de Treinamento a seguir.

5.1 Levantamento de necessidades de treinamento

Chiavenato (1989) acusa que “o levantamento de necessidades de treinamento é a primeira etapa do treinamento e corresponde ao diagnóstico preliminar do que deve ser feito, podendo ser efetuado em três diferentes níveis de análise: (Quadro 3)

1. *ao nível da análise da organização total: o sistema organizacional;*
2. *ao nível da análise dos recursos humanos: o sistema de treinamento;*
3. *ao nível da análise das operações e tarefas: o sistema de aquisição de habilidades.”*

Quadro 3. Os três níveis de análise no levantamento de necessidades de treinamento.

| Nível de Análise: | Sistema Envolvido: | Informações Básicas |
|--------------------------------|-------------------------------------|--|
| Análise Organizacional | Sistema Organizacional | Objetivos Organizacionais e Filosofia de Treinamento |
| Análise de Recursos Humanos | Sistema de Treinamento | Análise da Força de Trabalho (Análise das Pessoas) |
| Análise de Operações e Tarefas | Sistema de Aquisição de habilidades | Análise das habilidades, Capacidades, Atitudes, Comportamentos e Características pessoais exigidos pelos cargos (Análise dos Cargos) |

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto, Recursos Humanos na Empresa.

Para o presente estudo é interessante ver apenas a Análise de Recursos Humanos e a Análise de Operações e Tarefas.

Análise dos Recursos Humanos como Levantamento de Necessidade de Treinamento: O Sistema de Treinamento

Segundo Chiavenato (1989) “tendo em vista que a análise organizacional para fins de treinamento necessita de um exame minucioso dos objetivos fixados, da sua clareza e da sua coerência, a análise dos recursos humanos procura verificar se os recursos humanos são suficientes quantitativa e qualitativamente para as atividades atuais e futuras da organização.

Trata-se neste momento da análise de força de trabalho: o funcionamento organizacional pressupõe que os empregados possuam as habilidades, conhecimentos e atitudes desejadas pela organização. Além disso, é igualmente importante determinar se os empregados devidamente posicionados são capazes de desenvolvimento, através do treinamento, ou se torna necessária a aquisição de pessoal novo.”

Dentro dos conceitos de Berrien (1968), Hinrichs (1976) citado por Chiavenato (1989) “salienta que a análise dos recursos humanos é feita ao nível do departamento de treinamento, que, geralmente, desempenha quatro papéis principais ou objetivos:

- a) determinar necessidades de treinamento;

- b) identificar ou selecionar os indivíduos que devem participar do treinamento;
- c) projetar e conduzir programas de treinamento;
- d) avaliar o treinamento e a contribuição das técnicas específicas aos programas.”

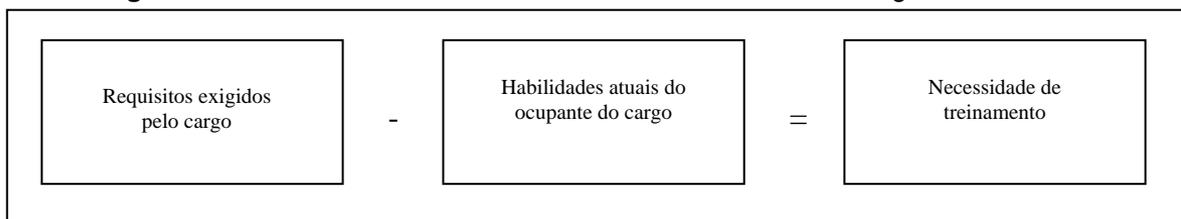
Análise das operações e tarefas: o sistema de aquisição de habilidades

Esta análise é de suma importância para o entendimento do estudo.

De acordo com McGehee e Thayer (...) citados por Chiavenato (1989) *“tratar do nível de abordagem mais restrito no levantamento de necessidade de treinamento: a análise é feita ao nível do cargo, tendo como fundamento os requisitos exigidos pelo cargo ao seu ocupante. Além da organização e das pessoas, o treinamento deve também considerar os cargos para os quais as pessoas devem ser treinadas. A análise dos cargos serve, entre outras coisas, para determinar os tipos de habilidades, conhecimentos, atitudes, e comportamentos, e as características de personalidade requeridas para o desempenho eficaz dos cargos.”*

A necessidade de treinamento ao nível do cargo é realizada através da subtração entre os requisitos exigidos pelo cargo e as habilidades atuais do ocupante do cargo, conforme a Figura 2.

Figura 2. Conceito de necessidade de treinamento ao nível do cargo



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto, Recursos Humanos na Empresa.

Ainda com McGehee e Thayer, por Chiavenato, eles *“distinguem duas grandes classes de objetivos de treinamento: ‘análise das pessoas’ e ‘análise das operações’, enquanto Bass e Vaughan afirmam que a determinação das necessidades de treinamento deve ser feita através da ‘análise da força de trabalho’ e da ‘análise dos cargos’.”*

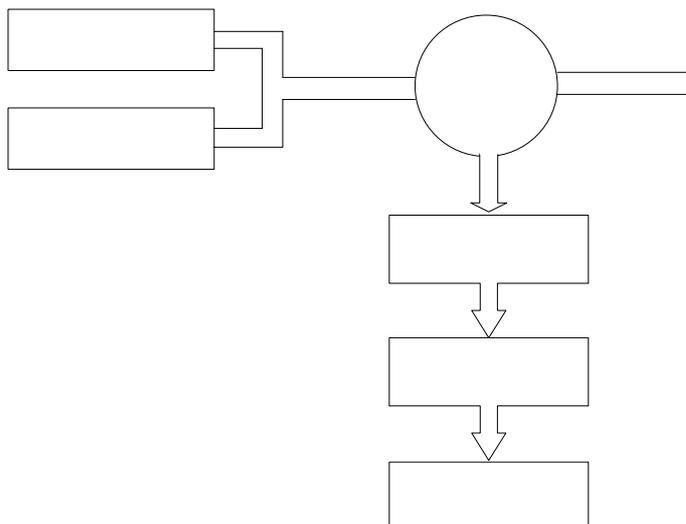
Segundo Chiavenato, “a análise de operações permite a preparação do esquema de organização e condução do treinamento para uma ocupação específica. Para tanto, ela procura determinar:

1. quais os objetivos de uma tarefa, ou de um cargo;
2. como esses objetivos são realizados; e
3. qual o comportamento requerido de um empregado para realizar os objetivos específicos.

A análise de operações ou análise ocupacional é um processo que compreende a decomposição do cargo em suas partes constituintes, permitindo a verificação das habilidades, conhecimentos e qualidades pessoais ou responsabilidades exigidas para que o indivíduo desempenhe eficientemente suas funções. Em outros termos, uma necessidade de treinamento ao nível do cargo é uma discrepância entre os requisitos exigidos pelo cargo e as habilidades atuais do ocupante do cargo.

As necessidades de treinamento, conforme o nível de análise, não só podem ser as oportunidades que a organização pretende aproveitar em termos de mercado ou tecnologia e a preparação dos indivíduos para as mudanças ou inovações, mas também as tarefas ou operações que devem ser executadas.”(apud Chiavenato, 1989)

Figura 3. Levantamento de necessidades de treinamento através da avaliação do desempenho ao nível ocupacional.



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto, Recursos Humanos na Empresa.

Ainda, conforme Chiavenato, *“em qualquer dos níveis aqui tratados – ao nível organizacional, ao nível dos recursos humanos ou ao nível das tarefas e operações – as necessidades investigadas devem ser alinhavadas em ordem de prioridade ou de urgência na sua satisfação ou solução.”*

Para executar o Levantamento de Necessidade de Treinamento verificaremos os meios para fazê-lo.

5.2 Meios de levantamento de necessidade de treinamento

De acordo com Chiavenato, *“o levantamento de necessidades de treinamento é uma forma de diagnóstico e, como tal, deve basear-se em informações relevantes. A determinação das necessidades de treinamento é uma responsabilidade de linha e uma função de staff : cabe ao administrador de linha a responsabilidade pela percepção dos problemas provocados pela carência de treinamento. Cabem a ele todas as decisões referentes ao treinamento, mesmo que utilize ou não os serviços de assessoria prestados por especialistas em treinamento.”*

O Research Committee of the American Society of Training and Development citado por Chiavenato (1989) relaciona 11 técnicas para o levantamento de necessidades de treinamento:

1. Observações.
2. Solicitações de Gerência.
3. Entrevistas.
4. Conferências de grupos.
5. Análise de Cargos ou de Atividades.
6. Questionário de Pesquisas.
7. Testes ou Exames.
8. Avaliação de Mérito ou de Execução.
9. Registros de Pessoal.
10. Relatórios da empresa ou de produção
11. Planejamento organizacional a longo prazo.

Ainda citado por Chiavenato, Carelli (1973) relaciona *“os principais meios utilizados para o levantamento de necessidades de treinamento. São eles:*

1. **Avaliação do desempenho** – através da avaliação de desempenho é possível descobrir não apenas os empregados que vêm executando suas tarefas abaixo de um nível satisfatório, mas também averiguar os setores da empresa que reclamam uma atenção imediata dos responsáveis pelo treinamento.
2. **Observação** – verificar onde haja evidência de trabalho ineficiente, como excessiva quebra de equipamento, atraso em relação ao cronograma, perda excessiva de matéria-prima, número acentuado de problemas disciplinares, alto índice de ausências, turnover elevado etc.
3. **Questionários** – pesquisas através de questionários e listas de verificação (checklists) que coloquem em evidência as necessidades de treinamento.
4. **Solicitação de supervisores** – quando a necessidade de treinamento atinge um nível muito alto, os próprios gerentes e supervisores tornam-se propensos a solicitar treinamento para seu pessoal.
5. **Entrevistas com supervisores e gerentes** – contatos diretos com supervisores e gerentes, com referência a possíveis problemas solucionáveis através de treinamento, geralmente surgem por meio de entrevistas com os responsáveis pelos vários setores.
6. **Reuniões independentes** – discussões interdepartamentais acerca de assuntos concernentes aos objetivos organizacionais, problemas operacionais, planos para determinados objetivos e outros assuntos administrativos.
7. **Exame de empregados** – testes sobre o conhecimento do trabalho de empregados que executam determinadas funções ou tarefas.
8. **Modificação do trabalho** – sempre que modificações totais ou parciais nas rotinas de trabalho sejam introduzidas, torna-se necessário treinamento prévio dos empregados nos novos métodos e processos de trabalho.
9. **Entrevista de saída** – quando o empregado está deixando a empresa, é o momento mais apropriado para conhecer, não apenas sua opinião sincera sobre a organização, mas também as razões que motivaram sua saída. É possível que várias deficiências da organização, passíveis de correção, venham à superfície.

10. Análise de cargos

11. Relatórios periódicos da empresa ou de produção”

De acordo com BOOG (2001), *“por meio de formulários , entrevistas individuais, reuniões, observação local, diagnósticos específicos ou qualquer outro meio de análise, é fundamental que sejam identificadas as causas (reais), os seus efeitos e as conseqüências dos problemas para, finalmente, destacar os indicadores de desempenho os quais serão, mais tarde, retomados com vistas ao processo de avaliação dos resultados.”*

Dando continuidade ao assunto e para desenvolver a aplicação do Levantamento de Necessidade de Treinamento é necessário entender a definição de atendimento.

5.3 Atendimento

Para Martins (2003) atendimento *“é a parte essencial da prestação de serviço”*. Acrescenta ainda que *“falta a atenção necessária ao principal elemento do processo de atendimento – os colaboradores, quer sejam funcionários, proprietários ou pessoas da família que participam da equipe . Para que se consiga efetivamente uma melhoria no atendimento é necessário:*

- *atenção maior, desde definir bem o perfil do colaborador;*
- *bom recrutamento;*
- *boa seleção;*
- *TREINAMENTO adequado e suficiente. É comum também se ver empresas aplicarem muito dinheiro na construção e em equipamentos, durante meses e meses, e só pensarem na mão-de-obra, quando tudo já está pronto para funcionar. Dentro de um mês, às vezes nem isso, dependendo do tamanho da empresa, recrutam e treinam os funcionários, e os “jogam” na árdua missão do atendimento, sem o acompanhamento devido. Não lembram que estão “jogando dinheiro fora”. O sucesso do treinamento depende de um bom perfil selecionado para os cargos para os quais serão treinados. Sabe-se da carência de estruturas de apoio para qualificação de pessoal nos diversos setores,*

no entanto, esta dificuldade pode ser amenizada com a colaboração de órgãos como SENAC, SEBRAE, ou mesmo contratando experientes profissionais, que façam o treinamento e acompanhem por algum tempo os colaboradores no início das atividades da empresa, até que se sintam suficientemente seguros. O treinamento deve ser renovado, sempre que necessário, para reciclar conhecimentos;

- *condições de trabalho adequadas;*
- *estética;*
- *qualidade percebida.”*

Segundo o livro *Excelência no Atendimento: Hospedagem e Gastronomia* (2001), “entende-se como atendimento um conjunto de procedimentos destinados a satisfazer as pessoas em busca de serviços e produtos que lhes são necessários naquele momento.”

Já Davies (2001) diz que “*qualquer que seja o tipo de restaurante que se ofereça, existem dois elementos básicos para o sucesso: (a) a cortesia, que tem origem na preocupação genuína dos funcionários do restaurante em fazer tudo o que for humanamente possível para satisfazer as necessidades e vontades dos clientes quando estes freqüentam um estabelecimento de alimentos e bebidas; (b) a eficiência que resulta da maneira com que se organiza a operação de serviço para que os produtos alimentícios pedido sejam apresentados de maneira eficiente. Eficiência pode significar (...) um serviço bem compassado em função do lazer do cliente, num restaurante caro, com menu à la carte”.*

Ainda com Davies (2001) “*O cliente também está em busca de serviço, limpeza, atmosfera, prestígio – todos os elementos de uma experiência total de comer em restaurante. Restaurantes caros, de especialidades, típicos e outros podem oferecer mais do que somente produtos e serviços.*” Tem que ser um serviço de alta classe. “*Os funcionários do restaurante podem ajudar a satisfazer os desejos e as necessidades dos clientes de formas variadas, que incluem: o lembrar de seus nomes, ouvir atentamente o que dizem, proporcionar um serviço atencioso, etc.”*

Pacheco (1994) cita em tópicos o resumo do cargo, as responsabilidades e os requisitos (conhecimentos e habilidades) que cada funcionário necessita para atuar no salão de um restaurante. São eles:

5.3.1 Maître D'Hôtel de Restaurante

Resumo do cargo

- Supervisionar todas as atividades relacionadas com o serviço de atendimento aos clientes nos restaurantes.
- Controlar o estoque de mercadorias e utensílios.
- Fazer a escala de revezamento de pessoal do setor.
- Participar da elaboração de cardápios.

Responsabilidades

- Supervisionar todas as atividades relacionadas com o serviço de atendimento aos clientes nos restaurantes.
- Atender às reclamações dos clientes.
- Participar da elaboração dos cardápios dos restaurantes e bares.
- Controlar os materiais permanentes, equipamentos e utensílios dos setores e responder por eles.
- Zelar pela conservação e pela manutenção dos equipamentos e materiais de seu restaurante.
- Preparar planos de trabalho e escalas de revezamento.
- Assessorar a Direção no recrutamento, formação, avaliação e em outras decisões relativas a seu pessoal.
- Fazer entrevistas técnicas na seleção de candidatos.
- Orientar seus subalternos. Executar outras tarefas afins.

Requisitos

- Conhecimentos:
 - Nível educacional: segundo grau completo.
 - Formação técnica: cursos na área.
 - Experiência profissional: cinco anos como *maître* em hotel ou restaurante classe A.
 - Idiomas: noções de inglês.

- Habilidades pessoais:
 - Facilidade de comunicação e expressão.
 - Organização e métodos pessoais.
 - Iniciativa própria.
 - Dinamismo e paciência.
 - Praticidade na resolução de problemas
 - Capacidade de liderar e chefiar
 - Postura rígida com certo grau de austeridade em relação a seus subordinados.
 - Domínio de técnicas de venda.

5.3.2 Garçom

Segundo Fernanda Caixeta na *Revista FOCO* (Ano X, n.113, p. 85) “o garçom é o funcionário principal de um restaurante”, por isso “deve conhecer em profundidade cada uma das funções que desempenha, os utensílios que utiliza, o tipo de serviço que executa, o cardápio, a composição dos pratos, e também saber comunicar-se, integrar-se e manter-se atualizado”... “, pois é ele que serve e oferece um bom atendimento.”.

Resumo do cargo

- Atender aos clientes no restaurante e servir-lhes alimentos e bebidas.

Responsabilidades

- Preparar o local de serviço
- Atender aos pedidos dos clientes
- Servir alimentos e bebidas aos clientes utilizando as diversas modalidades de serviços.
- Servir alimentos e bebidas em banquetes e *cocktails*.
- Fechar o serviço de restaurante
- Atender às reclamações dos clientes.

- Zelar pela conservação e pela manutenção dos equipamentos e materiais de seu departamento.
- Orientar seus subalternos.
- Executar outras tarefas afins.

Requisitos

- Conhecimentos
 - Nível educacional: primeiro grau completo.
 - Formação técnica: curso de garçom.
 - Experiência profissional: três anos como garçom em hotel ou restaurante classe A.
 - Idiomas: noções de inglês.
- Habilidades pessoais
 - Facilidade de comunicação e expressão
 - Dinamismo e paciência
 - Boa aparência
 - Domínio de técnicas de venda.

5.3.3 Commis

Segundo Davies (2001) “*é o funcionário que está em início de carreira. É o ajudante do garçom.*”

Resumo do cargo

- Atender a os clientes no restaurante e servir-lhes alimento e bebidas.
- Limpar as mesas durante o serviço dos clientes e depois dele.

Responsabilidades

- Auxiliar o garçom nas tarefas relativas ao atendimento dos clientes
- Preparar o local de trabalho.
- Servir alimentos e bebidas a hóspedes e clientes, quando o garçom solicitar.

- Limpar e montar mesas durante as refeições.
- Auxiliar no fechamento do restaurante.
- Zelar pela conservação e pela manutenção dos equipamentos e materiais de seu departamento.
- Executar outras tarefas afins.

Requisitos

- Conhecimentos
 - Nível educacional: primeiro grau completo.
 - Formação técnica: cursos de *commis* ou garçom.
 - Experiência profissional: um ano como *commis* em hotel ou restaurante.
- Habilidades pessoais
 - Facilidade de comunicação e expressão.
 - Dinamismo e paciência.
 - Boa aparência.

5.3.4 Sommelier

Segundo o presidente da Associação Brasileira de *Sommeliers* de Brasília, Antônio Duarte, na *Revista Fecomércio*, o comércio especializado de vinhos está em alta no DF e é um mercado profissionalizado. Diz que “(...) esse *profissional* é importante, uma vez que orienta o consumidor sobre a qualidade do vinho e pode incrementar as vendas, ao garantir o estoque adequado da bebida.”

Resumo do cargo

- Participar de todo o processo referente ao serviço de vinho no restaurante.
- Substituir o *maître d’hotel*, quando necessário.

Responsabilidades

- Orientar e participar da compra e da organização do estoque de vinhos
- Sugerir e vender aos clientes, além de orientá-los a respeito.
- Servir vinhos aos clientes.
- Atender a suas reclamações.
- Organizar festas de queijos e vinho.
- Elaborar a carta de vinhos.
- Controlar o inventário dos vinhos.
- Controlar materiais permanentes, equipamentos e utensílios de seu departamento e responder por eles.
- Zelar por sua conservação e manutenção.
- Substituir o *maître d'hotel*, quando necessário.
- Orientar seus subalternos.
- Executar outras tarefas afins.

Requisitos

- Conhecimentos
 - Nível educacional: segundo grau completo.
 - Formação técnica: curso de *sommelier*, *maître*, *barman*.
 - Experiência profissional: cinco anos como *maître sommelier* em restaurante classe A.
 - Idiomas: noções de inglês e francês.
- Habilidades pessoais
 - Facilidade de comunicação e expressão.
 - Organização e métodos pessoais.
 - Iniciativa própria.
 - Dinamismo e paciência.
 - Praticidade na resolução de problemas
 - Capacidade de liderar e chefiar
 - Postura rígida com certo grau de austeridade em relação a seus subordinados.
 - Domínio de técnicas de venda.
 - Satisfação na degustação de vinhos.

5.3.5 Barman

Resumo do cargo

- Atender a clientes no bar e servir-lhes bebidas e lanches.
- Dirigir e controlar as atividades de seu local de trabalho.

Responsabilidades

- Preparar o local de serviço.
- Atender aos pedidos dos clientes e dos garçons.
- Preparar *cocktails* e outras bebidas e servi-los aos clientes e garçons.
- Servir salgadinhos e lanches no bar.
- Planejar, preparar e servir *cocktails* e salgadinhos em banquetes.
- Fechar o serviço de bar
- Atender às reclamações dos clientes.
- Resolver as situações de emergência.
- Zelar pela conservação e pela manutenção dos equipamentos e materiais de seu departamento.
- Orientar seus subalternos
- Treinar-los no ambiente de trabalho.
- Executar outras tarefas afins.

Requisitos

- Conhecimentos
 - Nível educacional: primeiro grau completo.
 - Formação técnica: cursos de *barman* ou curso de garçom
 - Experiência profissional: três anos como *barman* em hotel ou restaurante
 - Idiomas: noções de inglês
- Habilidades pessoais
 - Facilidade de comunicação e expressão.
 - Iniciativa própria.
 - Dinamismo e paciência.
 - Domínio de técnicas de vendas.

6 INSTRUMENTO E COLETA

Os dados foram coletados através de um questionário. As perguntas foram do tipo fechadas auto-respondíveis, com objetivo de serem respondidas pelos funcionários de salão, abordando a necessidade que o funcionário tem de treinamento e em qual área ele pretende se desenvolver.

Também foi realizada uma técnica de entrevista somente com os gerentes dos restaurantes, através de um roteiro de entrevista, com objetivo de perceber a visão do gestor do grupo e quais as necessidades que esse grupo tem em relação ao treinamento.

O período de coleta dos questionários e entrevistas foi de duas semanas.

6.1 Universo e amostra aleatória

O universo de restaurante de Brasília, conta com 3.500 restaurantes e aproximadamente 0.29% desse número são classificados como restaurante internacional. Portanto, essa pesquisa não tem como objetivo a generalização, visto que a amostra não é significativamente grande para o resultado desse estudo ser generalizado, pois a amostra contempla 10 restaurantes.

Foram convidados sete restaurantes para participar da pesquisa. A um deles, o questionário foi enviado por *e-mail*, sem êxito de resposta. Dois deles não aceitaram responder os questionários. Os quatro restaurantes visitados devolveram os questionários, num total de 15 questionários respondidos, que foram tabulados e analisados.

Todas as questões foram projetadas, a fim de fazer um levantamento de necessidade de treinamento dos funcionários do salão e a percepção por parte dos gerentes dos restaurantes.

7 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados nas técnicas de entrevista com roteiro de entrevista feitas com os gerentes dos restaurantes e o questionário estruturado auto-respondível com perguntas fechadas realizadas com os funcionários que atuam no salão do restaurante foram tabulados em SPSS (*Statistical Package for Sciences*) versão 12.0. Foram realizadas análises segundo os parâmetros estatísticos descritivos com correlações entre algumas questões.

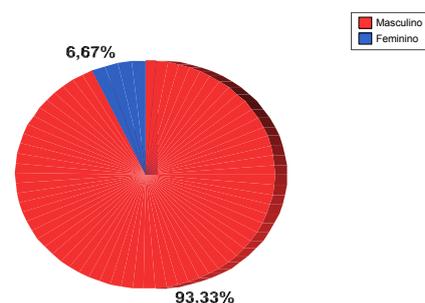
7.1 Perfil do respondente

Percebe-se que a maioria absoluta dos que responderam os questionários é do gênero masculino, têm idade entre 36 e 45 anos e residem em Águas Claras, Asa Sul, Ceilândia e Vicente Pires. É igualmente distribuído entre solteiros e casados, os quais têm escolaridade de primeiro e segundo graus, obtendo em grande maioria renda familiar entre R\$1.001,00 e R\$ 1.500,00 e não possuem outra fonte de renda.

A seguir são apresentados os resultados da coleta de dados sobre o Perfil do Respondente.

Gênero

| | Frequência | Percentual (%) | Percentual Válido (%) | Percentual Acumulado (%) |
|--------------|------------|----------------|-----------------------|--------------------------|
| Masculino | 14 | 93,3 | 93,3 | 93,3 |
| Feminino | 1 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |



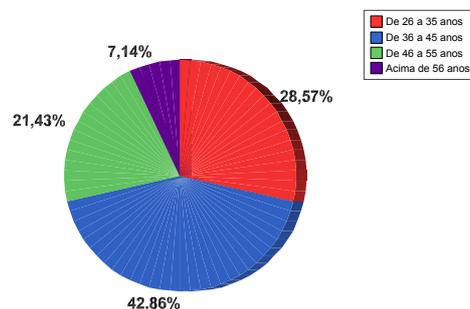
Observa-se que:

- 93,3% dos respondentes são do sexo masculino
- 6,7% são do sexo feminino

A maioria absoluta dos respondentes é do gênero masculino.

Faixa Etária

| | Frequência | Percentual (%) | Percentual Válido (%) | Percentual Acumulado (%) |
|------------------|------------|----------------|-----------------------|--------------------------|
| De 26 a 35 anos | 4 | 26,7 | 28,6 | 28,6 |
| De 36 a 45 anos | 6 | 40,0 | 42,9 | 71,4 |
| De 46 a 55 anos | 3 | 20,0 | 21,4 | 92,9 |
| Acima de 56 anos | 1 | 6,7 | 7,1 | 100,0 |
| Total | 14 | 93,3 | 100,0 | |
| Não responderam | 1 | 6,7 | | |
| Total | 15 | 100,0 | | |



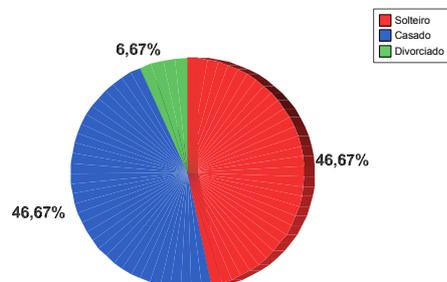
Observa-se que:

- 40% dos respondentes têm idade entre 36 e 45 anos
- 26,7% têm idade entre 26 e 35 anos
- 20% têm idade entre 46 e 55 anos
- 6,7% têm acima de 56 anos
- 6,7% não responderam

A maioria dos respondentes tem entre 36 e 45 anos.

Estado civil

| | Frequência | Percentual (%) | Percentual Válido (%) | Percentual Acumulado (%) |
|--------------|------------|----------------|-----------------------|--------------------------|
| Solteiro | 7 | 46,7 | 46,7 | 46,7 |
| Casado | 7 | 46,7 | 46,7 | 93,3 |
| Divorciado | 1 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |



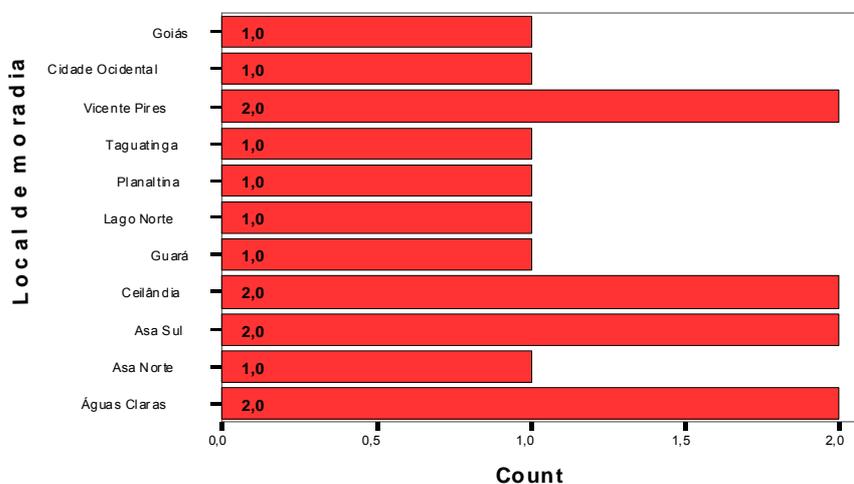
Observa-se que:

- 46,7% dos respondentes são solteiros
- 46,7% são casados
- 6,7% são divorciados

Os percentuais estão distribuídos entre casados e solteiros apresentando uma minoria de divorciado com 6,7%

Local de residência

| | Freqüência | Percentual (%) | Percentual Válido (%) | Percentual Acumulado (%) |
|------------------|------------|----------------|-----------------------|--------------------------|
| Águas Claras | 2 | 13,3 | 13,3 | 13,3 |
| Asa Norte | 1 | 6,7 | 6,7 | 20,0 |
| Asa Sul | 2 | 13,3 | 13,3 | 33,3 |
| Ceilândia | 2 | 13,3 | 13,3 | 46,7 |
| Guará | 1 | 6,7 | 6,7 | 53,3 |
| Lago Norte | 1 | 6,7 | 6,7 | 60,0 |
| Planaltina | 1 | 6,7 | 6,7 | 66,7 |
| Taguatinga | 1 | 6,7 | 6,7 | 73,3 |
| Vicente Pires | 2 | 13,3 | 13,3 | 86,7 |
| Cidade Ocidental | 1 | 6,7 | 6,7 | 93,3 |
| Goiás | 1 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |



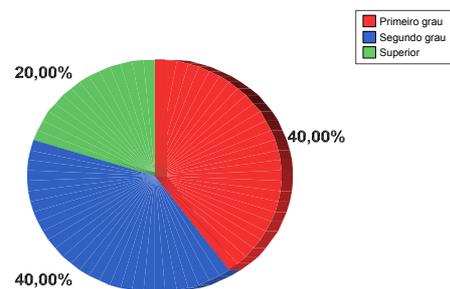
Observa-se que:

- 13,3% dos respondentes moram em Águas Claras
- 13,3% moram na Asa Sul
- 13,3% moram na Ceilândia
- 13,3% moram em Vicente Pires
- 6,7% moram na Asa Norte
- 6,7% moram no Guará
- 6,7% moram no Lago Norte
- 6,7% moram em Planaltina
- 6,7% moram em Taguatinga
- 6,7% moram na Cidade Ocidental
- 6,7% moram no Goiás

O local de residência dos respondentes é igualmente distribuído, mas a grande maioria vive em Águas Claras, Asa Sul, Ceilândia e Vicente Pires.

Escolaridade

| | Frequência | Percentual (%) | Percentual Válido (%) | Percentual Acumulado (%) |
|---------------|------------|----------------|-----------------------|--------------------------|
| Primeiro grau | 6 | 40,0 | 40,0 | 40,0 |
| Segundo grau | 6 | 40,0 | 40,0 | 80,0 |
| Superior | 3 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

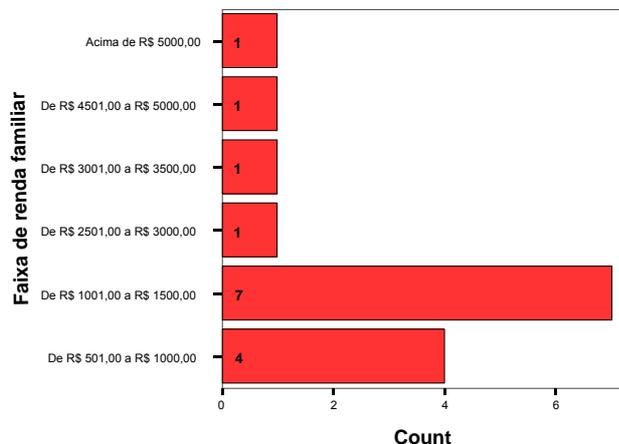


Observa-se que:

- 40% dos respondentes cursaram até o primeiro grau
- 40% cursaram até o segundo grau
- 20% cursaram até o curso superior

Faixa de renda familiar

| | Frequência | Percentual (%) | Percentual Válido (%) | Percentual Acumulado (%) |
|------------------------------|------------|----------------|-----------------------|--------------------------|
| De R\$ 501,00 a R\$ 1000,00 | 4 | 26,7 | 26,7 | 26,7 |
| De R\$ 1001,00 a R\$ 1500,00 | 7 | 46,7 | 46,7 | 73,3 |
| De R\$ 2501,00 a R\$ 3000,00 | 1 | 6,7 | 6,7 | 80,0 |
| De R\$ 3001,00 a R\$ 3500,00 | 1 | 6,7 | 6,7 | 86,7 |
| De R\$ 4501,00 a R\$ 5000,00 | 1 | 6,7 | 6,7 | 93,3 |
| Acima de R\$ 5000,00 | 1 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |



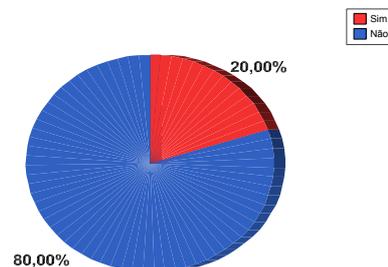
Observa-se que:

- 46,7% dos respondentes têm renda familiar entre R\$1001,00 e R\$1500,00
- 26,7% têm renda familiar entre R\$501,00 e R\$1000,00
- 6,7% têm renda familiar entre R\$2501,00 e R\$3000,00
- 6,7% têm renda familiar entre R\$3001,00 e R\$3500,00
- 6,7% têm renda familiar entre R\$4501,00 e R\$5000,00
- 6,7% têm renda familiar acima de R\$5000,00

A maioria dos respondentes tem renda familiar entre R\$1000,00 e R\$1500,00 reais.

Há outra fonte de renda além do salário

| | Frequência | Percentual (%) | Percentual Válido (%) | Percentual Acumulado (%) |
|--------------|------------|----------------|-----------------------|--------------------------|
| Sim | 3 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| Não | 12 | 80,0 | 80,0 | 100,0 |
| Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |



Observa-se que:

- 80% dos respondentes não têm outra fonte de renda
- 20% têm outra fonte de renda

A maioria absoluta, com 80%, não tem outra fonte de renda.

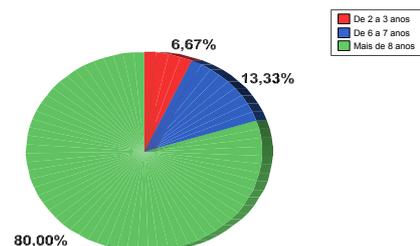
7.2 Perfil da necessidade de treinamento

Verifica-se que a maioria absoluta trabalha no ramo de restaurantes e desempenham a mesma função há mais de 8 anos, sendo que 33,3% trabalham até 1 ano no mesmo restaurante, os garçons desempenham a função há mais tempo, 7 anos, e 60% não utilizam o transporte coletivo para ir ao trabalho. A maioria não estuda atualmente, mas gostaria de fazer cursos para melhorar o desempenho no trabalho, porém 66,7% nunca foram ofertados pela empresa em que trabalham com algum tipo de curso de capacitação. Entre as áreas de preferência para cursos de aprimoramento, as mais votadas são cozinheiro, *sommelier* e de atendimento ao cliente.

A seguir são apresentados os resultados da coleta de dados sobre o Perfil da Necessidade de Treinamento.

Anos trabalhados no ramo de restaurantes

| | Frequência | Percentual (%) | Percentual Válido (%) | Percentual Acumulado (%) |
|----------------|------------|----------------|-----------------------|--------------------------|
| De 2 a 3 anos | 1 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| De 6 a 7 anos | 2 | 13,3 | 13,3 | 20,0 |
| Mais de 8 anos | 12 | 80,0 | 80,0 | 100,0 |
| Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

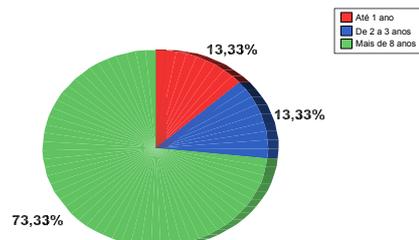


Observa-se que:

- 80% dos respondentes trabalham mais de 8 anos no ramo de restaurantes
- 13,3% trabalham entre 6 e 7 anos no ramo de restaurantes
- 6,7% trabalham entre 2 e 3 anos no ramo de restaurantes

Tempo que desempenha a função atual

| | Frequência | Percentual (%) | Percentual Válido (%) | Percentual Acumulado (%) |
|----------------|------------|----------------|-----------------------|--------------------------|
| Até 1 ano | 2 | 13,3 | 13,3 | 13,3 |
| De 2 a 3 anos | 2 | 13,3 | 13,3 | 26,7 |
| Mais de 8 anos | 11 | 73,3 | 73,3 | 100,0 |
| Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |



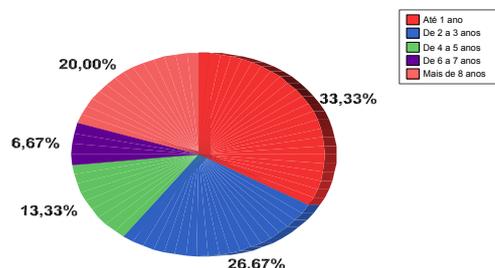
Observa-se que:

- 73,3% dos respondentes desempenham a função por mais de 8 anos
- 13,3% desempenham a função até 1 ano
- 13,3% desempenham a função de 2 a 3 anos

A maioria absoluta dos respondentes já desempenha a função há mais de 8 anos.

Anos trabalhados no restaurante

| | Frequência | Percentual (%) | Percentual Válido (%) | Percentual Acumulado (%) |
|----------------|------------|----------------|-----------------------|--------------------------|
| Até 1 ano | 5 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| De 2 a 3 anos | 4 | 26,7 | 26,7 | 60,0 |
| De 4 a 5 anos | 2 | 13,3 | 13,3 | 73,3 |
| De 6 a 7 anos | 1 | 6,7 | 6,7 | 80,0 |
| Mais de 8 anos | 3 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |



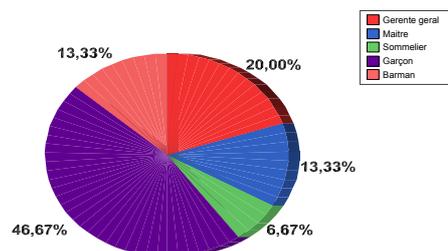
Observa-se que:

- 80% dos respondentes trabalham mais de 8 anos no ramo de restaurantes
- 13,3% trabalham entre 6 e 7 anos no ramo de restaurantes
- 6,7% trabalham entre 2 e 3 anos no ramo de restaurantes

A maioria dos respondentes tem pouco tempo que trabalha nesse estabelecimento comercial.

Função desempenhada no restaurante

| | Freqüência | Percentual (%) | Percentual Válido (%) | Percentual Acumulado (%) |
|---------------|------------|----------------|-----------------------|--------------------------|
| Gerente geral | 3 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| Maitre | 2 | 13,3 | 13,3 | 33,3 |
| Sommelier | 1 | 6,7 | 6,7 | 40,0 |
| Garçon | 7 | 46,7 | 46,7 | 86,7 |
| Barman | 2 | 13,3 | 13,3 | 100,0 |
| Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |



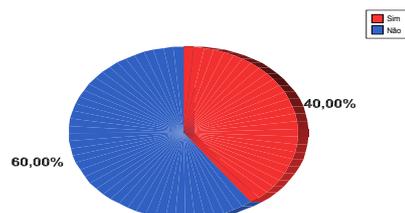
Observa-se que:

- 46,7% dos respondentes são garçons
- 20% são gerentes gerais
- 13,3% são *maitres*
- 13,3% são *barmen*
- 6,7% são *sommeliers*

A maioria dos respondentes desempenha a função de garçons entre os respondentes com 46,7%.

Utilização de transporte coletivo para ir ao trabalho

| | Freqüência | Percentual (%) | Percentual Válido (%) | Percentual Acumulado (%) |
|--------------|------------|----------------|-----------------------|--------------------------|
| Sim | 6 | 40,0 | 40,0 | 40,0 |
| Não | 9 | 60,0 | 60,0 | 100,0 |
| Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |



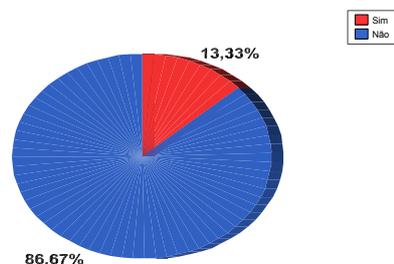
Observa-se que:

- 60% dos respondentes não utilizam transporte coletivo para ir ao trabalho
- 40% utilizam transporte coletivo para ir ao trabalho

A maioria absoluta dos respondentes afirma que a empresa nunca ofereceu treinamento ou capacitação

Estuda atualmente

| | Freqüência | Percentual (%) | Percentual Válido (%) | Percentual Acumulado (%) |
|--------------|------------|----------------|-----------------------|--------------------------|
| Sim | 2 | 13,3 | 13,3 | 13,3 |
| Não | 13 | 86,7 | 86,7 | 100,0 |
| Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

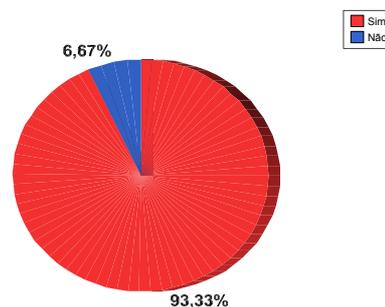


Observa-se que:

- 86,7% dos respondentes não estudam atualmente
- 13,3% estudam atualmente

Desejo de fazer algum curso para melhorar o trabalho

| | Frequência | Percentual (%) | Percentual Válido (%) | Percentual Acumulado (%) |
|--------------|------------|----------------|-----------------------|--------------------------|
| Sim | 14 | 93,3 | 93,3 | 93,3 |
| Não | 1 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

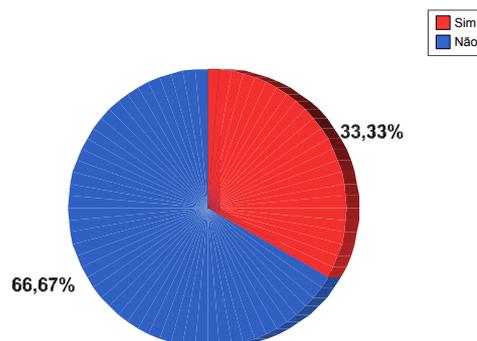


Observa-se que:

- 93,3% dos respondentes gostariam de fazer cursos para melhorar o desempenho no trabalho
 - 6,7% não gostariam de fazer cursos para melhorar o desempenho no trabalho
- A maioria absoluta percebe a necessidade de treinamento mais intenso.

A empresa já ofereceu algum tipo de curso de capacitação

| | Frequência | Percentual (%) | Percentual Válido (%) | Percentual Acumulado (%) |
|--------------|------------|----------------|-----------------------|--------------------------|
| Sim | 5 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| Não | 10 | 66,7 | 66,7 | 100,0 |
| Total | 15 | 100,0 | 100,0 | |

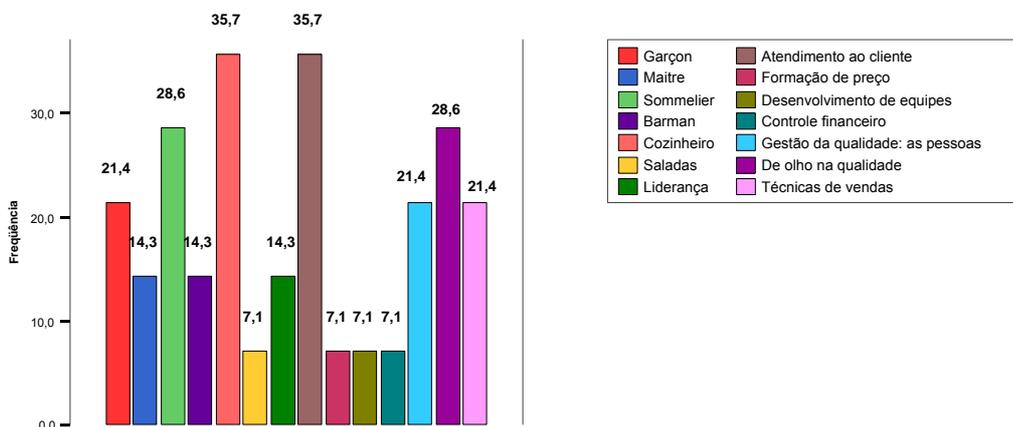


Observa-se que:

- 66,7% dos respondentes nunca foram ofertados com algum tipo de curso de capacitação pela empresa
 - 33,3% já foram ofertados com algum tipo de curso de capacitação pela empresa
- A maioria dos funcionários nunca foi ofertada com algum tipo de curso de capacitação pela empresa.

Área de preferência

| | Frequência | Percentual de Casos (%) |
|---------------------------------|------------|-------------------------|
| Garçon | 3 | 21,4% |
| Maitre | 2 | 14,3% |
| Sommelier | 4 | 28,6% |
| Barman | 2 | 14,3% |
| Cozinheiro | 5 | 35,7% |
| Saladas | 1 | 7,1% |
| Liderança | 2 | 14,3% |
| Atendimento ao cliente | 5 | 35,7% |
| Formação de preço | 1 | 7,1% |
| Desenvolvimento de equipes | 1 | 7,1% |
| Controle financeiro | 1 | 7,1% |
| Gestão da qualidade: as pessoas | 3 | 21,4% |
| De olho na qualidade | 4 | 28,6% |
| Técnicas de vendas | 3 | 21,4% |



Observa-se que:

- 35,7% dos respondentes preferem fazer o curso de Cozinheiro
- 35,7% preferem fazer o curso Atendimento ao cliente
- 28,6% preferem fazer o curso de *Sommelier*
- 28,6% preferem fazer o curso De olho na qualidade
- 21,4% preferem fazer o curso de Garçon
- 21,4% preferem fazer o curso Gestão de qualidade: as pessoas
- 21,4% preferem fazer o curso Técnicas de vendas
- 14,3% preferem fazer o curso de *Maitre*
- 14,3% preferem fazer o curso de Barman
- 14,3% preferem fazer o curso Liderança
- 7,1% preferem fazer o curso Saladas
- 7,1% preferem fazer o curso Formação de preço
- 7,1% preferem fazer o curso Desenvolvimento de equipes
- 7,1% preferem fazer o curso Controle Financeiro

No ponto de vista dos respondentes os cursos mais demandados são cozinheiro, *sommelier*, de olho na qualidade e atendimento ao cliente.

7.3 Correlação entre algumas questões

A seguir são apresentados os resultados de alguns cruzamentos de informações da coleta de dados sobre o Perfil do Respondente e do Perfil da Necessidade de Treinamento.

Função X Interesse em fazer curso para melhorar o desempenho no trabalho

| | | | Você gostaria de fazer algum curso para melhorar seu trabalho? | | Total |
|---|---------------|------------|--|-------|--------|
| | | | Sim | Não | |
| Qual função você desempenha no restaurante? | Gerente geral | Freqüência | 3 | 0 | 3 |
| | | Percentual | 100,0% | ,0% | 100,0% |
| | Maitre | Freqüência | 2 | 0 | 2 |
| | | Percentual | 100,0% | ,0% | 100,0% |
| | Sommelier | Freqüência | 1 | 0 | 1 |
| | | Percentual | 100,0% | ,0% | 100,0% |
| | Garçon | Freqüência | 6 | 1 | 7 |
| | | Percentual | 85,7% | 14,3% | 100,0% |
| | Barman | Freqüência | 2 | 0 | 2 |
| | | Percentual | 100,0% | ,0% | 100,0% |
| | Total | Freqüência | 14 | 1 | 15 |
| | | Percentual | 93,3% | 6,7% | 100,0% |

Observa-se que:

- 100% dos gerentes, *maîtres*, *sommeliers* e *barmen* têm interesse em fazer curso para melhorar o desempenho no trabalho.
- 14,3 % dos garçons não têm interesse em fazer curso para melhorar o desempenho no trabalho.

Somente 14,3% dos garçons não tem interesse em fazer curso para melhorar o desempenho no trabalho.

Tempo de trabalho no restaurante X A empresa ofereceu curso de capacitação

| | | | A empresa já te ofereceu algum tipo de curso de capacitação? | | |
|---|----------------|------------|--|--------|--------|
| | | | Sim | Não | Total |
| Há quantos anos trabalha nesse restaurante? | Até 1 ano | Frequência | 0 | 5 | 5 |
| | | Percentual | ,0% | 100,0% | 100,0% |
| | De 2 a 3 anos | Frequência | 2 | 2 | 4 |
| | | Percentual | 50,0% | 50,0% | 100,0% |
| | De 4 a 5 anos | Frequência | 0 | 2 | 2 |
| | | Percentual | ,0% | 100,0% | 100,0% |
| | De 6 a 7 anos | Frequência | 1 | 0 | 1 |
| | | Percentual | 100,0% | ,0% | 100,0% |
| | Mais de 8 anos | Frequência | 2 | 1 | 3 |
| | | Percentual | 66,7% | 33,3% | 100,0% |
| | Total | Frequência | 5 | 10 | 15 |
| | | Percentual | 33,3% | 66,7% | 100,0% |

Observa-se que:

- 50% dos que trabalham em empresa entre 2e 3 anos já fizeram algum curso.

Durante o último ano de trabalho não houve nenhum treinamento.

Função X Tempo de trabalho no restaurante

| | | | Há quantos anos trabalha nesse restaurante? | | | | | |
|---|---------------|------------|---|---------------|---------------|---------------|----------------|--------|
| | | | Até 1 ano | De 2 a 3 anos | De 4 a 5 anos | De 6 a 7 anos | Mais de 8 anos | Total |
| Qual função você desempenha no restaurante? | Gerente geral | Frequência | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 |
| | | Percentual | ,0% | ,0% | ,0% | ,0% | 100,0% | 100,0% |
| | Maitre | Frequência | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | | Percentual | 50,0% | 50,0% | ,0% | ,0% | ,0% | 100,0% |
| | Sommelier | Frequência | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | | Percentual | ,0% | 100,0% | ,0% | ,0% | ,0% | 100,0% |
| | Garçon | Frequência | 4 | 1 | 2 | 0 | 0 | 7 |
| | | Percentual | 57,1% | 14,3% | 28,6% | ,0% | ,0% | 100,0% |
| | Barman | Frequência | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| | | Percentual | ,0% | 50,0% | ,0% | 50,0% | ,0% | 100,0% |
| | Total | Frequência | 5 | 4 | 2 | 1 | 3 | 15 |
| | | Percentual | 33,3% | 26,7% | 13,3% | 6,7% | 20,0% | 100,0% |

Observa-se que:

- 100% dos gerentes, trabalham na empresa há mais de 8 anos.

- 57,1 % dos garçons estão em seu primeiro ano de trabalho na empresa.

O *turn over* de gerentes é baixo nesse grupo de respondentes e que o *turn over* dos garçons é 57,1% e do *maître* de 50% no primeiro ano de trabalho no atual.

Área de preferência X Faixa etária

| Percentual | | Faixa etária | | | | Total |
|---------------------|---------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|-------|
| | | De 26 a 35 anos | De 36 a 45 anos | De 46 a 55 anos | Acima de 56 anos | |
| Área de preferência | Garçon | | 16,7% | 100,0% | | 23,1% |
| | Maitre | 50,0% | | | | 15,4% |
| | Sommelier | 75,0% | 16,7% | | | 30,8% |
| | Barman | 25,0% | 16,7% | | | 15,4% |
| | Cozinheiro | 50,0% | | 50,0% | 100,0% | 30,8% |
| | Saladas | | 16,7% | | | 7,7% |
| | Liderança | 25,0% | | | 100,0% | 15,4% |
| | Atendimento ao cliente | 25,0% | 66,7% | | | 38,5% |
| | Formação de preço | | 16,7% | | | 7,7% |
| | Desenvolvimento de equipes | | 16,7% | | | 7,7% |
| | Controle financeiro | 25,0% | | | | 7,7% |
| | Gestão da qualidade: as pessoas | 25,0% | 33,3% | | | 23,1% |
| | De olho na qualidade | | 50,0% | | 100,0% | 30,8% |
| | Técnicas de vendas | | 50,0% | | | 23,1% |

Observa-se que as informações mais relevantes nesse cruzamento foram:

Os respondentes com faixa etária entre 26 e 35 anos preferem formação em:

- 75% *sommelier*, 50% *maître*, 50% cozinheiro.

Os respondentes com faixa etária entre 36 a 45 anos preferem formação em :

- 66,7% atendimento ao cliente, 50% de olho na qualidade e 50% em técnicas de vendas

Os respondentes com faixa etária entre 36 a 45 anos procuram se aperfeiçoar ainda mais, uma vez que visam o aprofundamento da relação com o cliente.

Área de preferência X Função desempenhada no restaurante.

| Percentual | | Qual função você desempenha no restaurante? | | | | | Total |
|---------------------|---------------------------------|---|--------|-----------|--------|--------|-------|
| | | Gerente geral | Maitre | Sommelier | Garçon | Barman | |
| Área de preferência | Garçon | | | | 33,3% | 50,0% | 21,4% |
| | Maitre | | 50,0% | | 16,7% | | 14,3% |
| | Sommelier | | 50,0% | 100,0% | 33,3% | | 28,6% |
| | Barman | | 50,0% | | | 50,0% | 14,3% |
| | Cozinheiro | 66,7% | | | 50,0% | | 35,7% |
| | Saladas | | | | | 50,0% | 7,1% |
| | Liderança | 33,3% | | 100,0% | | | 14,3% |
| | Atendimento ao cliente | | | 100,0% | 33,3% | 100,0% | 35,7% |
| | Formação de preço | | | | 16,7% | | 7,1% |
| | Desenvolvimento de equipes | 33,3% | | | | | 7,1% |
| | Controle financeiro | 33,3% | | | | | 7,1% |
| | Gestão da qualidade: as pessoas | 66,7% | 50,0% | | | | 21,4% |
| | De olho na qualidade | 66,7% | 50,0% | | 16,7% | | 28,6% |
| | Técnicas de vendas | | 50,0% | | 16,7% | 50,0% | 21,4% |

Observa-se que:

Os gerentes preferem formação em 66,7% cozinheiro; de olho na qualidade e gestão de qualidade : as pessoas

Os cursos mais procurados são os de cozinheiro e atendimento ao cliente.

7.4 Análise das entrevistas com os gerentes

As principais características da equipe de salão são afinidade, amizade, dedicação, confiabilidade, postura, aparência, agilidade, noções, simpatia, harmonia, atendimento e abordagem ao cliente, noções de venda, bom relacionamento entre os funcionários, comunicação e expressão. O clima de trabalho nos restaurantes é muito bom, porque tem como objetivo o foco e a visão da empresa com propósito de pensamento corporativo, verificando as metas a atingir para agregar valor positivo à empresa. Segundo a proprietária de um dos restaurantes *“Além da ligação profissional tem o lado pessoal que se reflete no trabalho. O clima entre eles fica legal devido à afinidade de relacionamento. O serviço fica mais tranquilo, eles se entendem melhor e podem dedicar mais atenção no atendimento ao cliente em vez de brigar.”* As maiores necessidades de treinamento são educação escolar escrita e falada, porque às vezes usam muitas gírias e regionalismos — *“Como falta a educação formal, às vezes falta também a educação informal”* - disse a proprietária de um dos restaurantes visitados—, língua inglesa, pois os restaurantes são de nível internacional, modos de se portar frente aos clientes, boas maneiras, postura, gerenciamento, motivação, treinamento em atendimento. *“Estamos sempre em busca de treinamento. Não podemos ficar parados porque hoje a concorrência está muito grande”* — comentou o gerente de outro restaurante. Não há dificuldades de relacionamento no gerenciamento do grupo. Metade das empresas já teve iniciativa de oferecer treinamento para os funcionários e das que ofereceram foi o curso de vinhos. O giro de funcionários é considerado pequeno devido aos problemas pessoais entre eles. A maioria não tem nenhuma instituição que os apóie nos treinamentos.

7.5 SENAC em busca da experiência em formação e qualificação profissional e da empresa

Segundo visita realizada no dia 17 de março de 2005 no SENAC do Setor Comercial Sul, Quadra 02, Ed. Presidente Dutra, 1º andar, em entrevista com os responsáveis pelo departamento Programa de Desenvolvimento Empresarial, hoje existem dois tipos de atuação no SENAC. Um em cursos nas unidades, abertos à

comunidade, os quais são produzidos no Núcleo de Desenvolvimento Profissional Educacional, e outro em Desenvolvimento Empresarial (SENAC empresa), que oferece os mais diversos formatos de prestação de serviços, consultorias, cursos e treinamentos desenvolvidos sob medida, podendo incluir ao conteúdo inicial a parte ética, comportamental, atendimento, motivação, etc. Dispõe de uma equipe treinada e qualificada para analisar, compreender, buscar e adequar soluções às necessidades da empresa. Os especialistas vão até a empresa, onde é ministrado o curso para identificar a necessidade e discutir o conteúdo. Assim, apresentam propostas exclusivas, inovadoras, totalmente customizadas e aplicadas no dia-a-dia das empresas e instituições, em termos de custo-benefício, contribuindo efetivamente para a excelência da performance da organização e dos funcionários como um todo.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

Este capítulo apresenta as principais considerações do presente estudo.

A gastronomia é um patrimônio cultural imaterial que se reflete na identidade cultural do povo e evolui com o passar dos séculos. A gastronomia evoluiu e hoje a cozinha internacional é, como observa Jean-François Revel, *“mais do que uma coletânea de receitas de diversas origens, é um conjunto de técnicas e princípios que permitem adaptação às responsabilidades locais. É internacional graças ao talento dos chefs que, dominando os fundamentos da cozinha clássica e usando de flexibilidade, podem reinterpretar receitas de diferentes origens”*.

O paladar tem de ser adaptado ao ambiente e à população local. A forma de atendimento também tem de ser adaptada à população local e deve progredir e estar constantemente focada nas necessidades dos clientes.

O treinamento de pessoal para realizar tarefas e interagir com o cliente é essencial para o bom funcionamento dos restaurantes. O atendimento é um fator de responsabilidade muito grande, por representar parte da imagem do estabelecimento em um serviço.

Sendo o objetivo deste trabalho analisar nos restaurantes de nível internacional de Brasília as necessidades de treinamento dos funcionários que atuam em salão de restaurante e o problema é saber qual a percepção dos funcionários que atuam no salão em relação às suas necessidades de treinamento, verifica-se que:

- O objetivo foi alcançado, pois a autora pôde analisar ao longo do trabalho as necessidades de treinamento dos funcionários que atuam no salão dos restaurantes visitados;
- Foi realizado levantamento bibliográfico sobre o tema;
- Foi desenvolvida pesquisa de campo sobre o tema estudado com sucesso;
- Foi possível analisar as necessidades de treinamento dos funcionários;
- O problema foi respondido, pois os funcionários que atuam no salão dos restaurantes percebem que necessitam de treinamento;

- Confirma-se a hipótese de que os funcionários que atuam no salão percebem a necessidade de treinamento mais intenso, já que 93,3% dos funcionários têm o desejo de fazer algum curso para melhorar o desempenho no trabalho e 73,33% marcaram 3 ou mais cursos;

As empresas deveriam levantar a necessidade de treinamento com mais frequência, uma vez que os funcionários novos e antigos mostram interesse de requalificação e aprimoramento de suas funções, sejam elas complementares às atuais ou não, e procurar parcerias com entidades prestadoras de serviços do ramo, para sanar deficiências de treinamento nos estabelecimentos. Afinal, tratam-se de restaurantes internacionais.

Referência bibliográfica

_____. **Excelência no Atendimento: Hospedagem e Gastronomia.** São Paulo : Social Democracia Sindical, 2001.

BASS, B.M. & VAUGHN, J. A. *Training in industry; the management of learning.* California, Wadsworth, 1966.

BERRIEN, F. K. *General and social systems.* New Brunswick, Rutgers University Press, 1968.

BOOG, Gustavo, **Manual de Treinamento e Desenvolvimento-** São Paulo : Pearson Education do Brasil, 2001.

CAMPBELL, J.P **Training design form performance improvement.** Productivity in Organizations. San Francisco : Jossey Bass, p. 117-215..1988.

CARELLI, Antonio. **Seleção, treinamento e integração do empregado na empresa.** MTPS, DNSHT, INPS, Fundacentro, PNV, META IV, 1973, p. 20-1.

CASTRO, Solange de, **Avaliação de necessidades de treinamento – Uma análise com as 100 melhores empresas para se trabalhar.** *Dissertação de Mestrado.* Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Departamento de Administração, Universidade de Brasília, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto **Recursos Humanos na Empresa - v.5 –** São Paulo: Atlas, 1989.

Constituição da República Federativa do Brasil.Promulgada em 05/10/1988.São Paulo, Editora Saraiva.1999.

DAVIES, Carlos Alberto. **Alimentos & Bebidas - 2. ed. -** Caxias do Sul : EDUCS, 2001.

FRANCO, Ariovaldo. **De caçador a Gourmet: uma história da gastronomia.** – 2ª ed. Revisada – São Paulo : Editora SENAC São Paulo, 2001.

Guia 4 Rodas, 2005.

HINRICHS, John R. *Personnel training*. In: **DUNNETTE**, Marvin D., org. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, Rand McNally College, 1976. p. 834.

HSM Management v.6, nº 35, nov/dez 2002, p. 112-118.

http://www.mp.rs.gov.br/hmpage/homepage2.nsf/pages/cma_3551

<http://www.unesco.org.br/areas/cultural/imaterial/mostra-documento>

MARTINS, J.C. *Turismo, cultura e identidade* – São Paulo : Roca, 2003.

McGEHEE, W. & **THAYER**, P.W. *Training in business and industry*. New York, Wiley Interscience, 1961.

MILIONI, Benedito. *Manual de Avaliação dos Resultados do Treinamento – the four levels*. Chicago, Berret Koehler Publishers, 1994.

NADLER, L. (1984). *The Hand Book of Human Resources Development*. New York: Wiley.

PACHECO, A. O. *Manual do maître d'hôtel*. Série Apontamentos – São Paulo : Editora SENAC São Paulo, 1994.

Revista Fecomércio – Março de 2005.

Revista FOCO – Ano X, n. 113, p. 85 – Fevereiro de 2005.

SALLORENZO, L. H. *Avaliação de impacto do treinamento no trabalho: analisado e comparando modelos de predição*. Dissertação de Mestrado, Brasília: Universidade de Brasília, 2000.

SCHLÜTER, Regina G. *Gastronomia e Turismo*. São Paulo : Aleph, 2003.

SPANG, Rebecca L. *A Invenção do Restaurante*, Editora Record.

VARGAS, M. R. M. *Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos*. Revista de Administração. São Paulo, v.31, nº2, p. 126-136, abril/ junho, 1996.

WALKER, John R. *Introdução à Hospitalidade*. 2ª Edição, 2003.

WEXLEY, K. N. *Personal training*. *Annual Review Psychology*, (35), 519-51,
1984.

Anexo 1

Questionário aplicado aos

funcionários

Esta é uma pesquisa para fins de realização de monografia do curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios em Turismo, da **Universidade de Brasília – UnB** e o tema de estudo é um levantamento sobre necessidade de treinamento em restaurantes de Brasília.

1) Qual função você desempenha no restaurante?

1.1 Gerente geral 1.2 Gerente de salão 1.3 Maitre 1.4 Sommelier

1.5 Hostees 1.6 Garçon 1.7 Commin 1.8 Barman

2) Utiliza transporte coletivo para vir ao trabalho?

2.1 Sim 2.2 Não 2.3 Na maioria das vezes

3) Há quantos anos trabalha no ramo de restaurantes?

3.1 até 1 ano 3.2 de 2 a 3 anos 3.3 de 4 a 5 anos 3.4 de 6 a 7 anos 3.5 mais de 8 anos

4) Há quantos anos trabalha nesse restaurante?

4.1 até 1 ano 4.2 de 2 a 3 anos 4.3 de 4 a 5 anos 4.4 de 6 a 7 anos 4.5 mais de 8 anos

5) Há quanto tempo desempenha essa função?

5.1 até 1 ano 5.2 de 2 a 3 anos 5.3 de 4 a 5 anos 5.4 de 6 a 7 anos 5.5 mais de 8 anos

6) Você estuda atualmente? 6.1 Sim 6.2 Não

7) A empresa já te ofereceu algum tipo de curso de capacitação?

7.1 Sim 7.2 Não

8) Você gostaria de fazer algum curso para melhorar seu trabalho?

8.1 Sim 8.2 Não

9) Marque sua área de preferência – Marque no máximo 3.

9.1 Garçon 9.2 Maitre 9.3 Somelier

9.4 Barman 9.5 Cozinheiro 9.6 Saladas

9.7 Padeiro 9.8 Confeiteiro 9.9 Operador de Caixa

9.10 Liderança 9.11 Atendimento ao Cliente 9.12 Formação de Preço

9.13 Desenvolvimento de Equipes 9.14 Controle Financeiro 9.15 Gestão da Qualidade: as

peças 9.16 De olho na Qualidade 9.17 Técnicas de vendas

10) Mora em: _____

- 10.1 Águas Claras 10.2 Asa Norte 10.3 Asa Sul 10.4 Brazlândia
10.5 Candangolândia 10.6 Ceilândia 10.7 Cruzeiro 10.8 Gama
10.9 Guará 10.10 Lago Norte 10.11 Lago Sul 10.12 Núcleo Bandeirante
10.13 Octogonal 10.14 Paranoá 10.15 Park Way 10.16 Planaltina
10.17 Recanto das Emas 10.18 Riacho Fundo 10.19 Samambaia 10.20 Santa Maria
10.21 São Sebastião 10.22 Sobradinho 10.23 Sudoeste 10.24 Taguatinga
10.25 Vicente Pires

11) Sexo: 11.1 Masculino 11.2 Feminino

12) Faixa Etária: 12.1 até 25 12.2 26 – 35 12.3 36 – 45 12.4 46 – 55 12.5 acima de 56

13) Escolaridade: 13.1 Primeiro Grau 13.3 Segundo grau 13.4 Superior

14) Estado civil: 14.1 Solteiro 14.2 Casado 14.3 Divorciado 14.4 Viúvo

15) Faixa de Renda familiar:

- 15.1 Até R\$500 15.2 R\$ 501 a 1.000 15.3 R\$ 1.001 a 1.500
15.4 R\$1.501 a 2.000 15.5 R\$2001 a 2500 15.6 R\$2501 a 3000
15.7 R\$ 3.001 a 3500 15.8 R\$ 3.501 a 4000 15.9 R\$ 4.01 a 4500
15.10 R\$ 4.501 a 5000 15.11 Acima de R\$ 5000

16) Você tem outra fonte de renda além do seu salário? 16.1 Sim 16.2 Não

Anexo 2

Roteiro de entrevista aplicada aos gerentes

Esta é uma pesquisa para fins de realização de monografia do curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios em Turismo, da **Universidade de Brasília – UnB** e o tema de estudo é um levantamento sobre necessidade de treinamento em restaurantes de Brasília.

Questionário destinado aos gerentes dos restaurantes.

1. Quais as principais características da sua equipe de salão?
2. Qual o clima de trabalho desse restaurante?
3. Quais as maiores necessidades de treinamento que você percebe em seus funcionários?
4. Quais as dificuldades de relacionamento encontradas no gerenciamento do seu grupo?
5. Vocês já tiveram alguma iniciativa de oferecer treinamento para os funcionários? Se positivo, qual tipo de treinamento?
6. O giro de funcionários é considerado grande ou pequeno ? Tem algum numero? Qual a causa segundo a sua percepção?
7. Vocês têm alguma instituição para apoiá-los nos treinamentos? Qual?