

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

SILVESTRE BRAGUINI FILHO

**COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E PSICOLÓGICAS DO GERENTE
DE UNIDADE DE OPERAÇÃO DE EMPRESA
DE REFEIÇÕES COLETIVAS**

**São Caetano do Sul
2007**

Braguini Filho, Silvestre

Competências técnicas e psicológicas do gerente de unidade de operação de empresa de refeições coletivas / Silvestre Braguini Filho. São Caetano do Sul: IMES, 2007.

xiii, 136 f.: il.; 31 cm.

Orientador: Prof. Dr. René Henrique Götz Licht

Dissertação (mestrado) - Universidade de São Caetano do Sul – IMES – Mestre em Administração, 2007.

Referências bibliográficas: 3 f.

1.Gestão de pessoas. 2. Serviços de alimentação. 3.Setor de refeições coletivas. 4. As empresas de refeições coletivas. 5. Gerente de unidade de operação. 6.Competências – Tese. I. Licht, René Henrique Götz. II. Universidade de São Caetano do Sul – IMES. III. Competências Técnicas e Psicológicas do Gerente de Unidade de Operação de Empresa de Refeições Coletivas.

SILVESTRE BRAGUINI FILHO

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E PSICOLÓGICAS DO GERENTE DE UNIDADE DE OPERAÇÃO DE EMPRESA DE REFEIÇÕES COLETIVAS

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Inovação Organizacional

Orientador: Prof. Dr. René Henrique Götz Licht

**São Caetano do Sul
2007**

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - IMES
Campus II – Rua Santo Antônio, 50 – Centro – São Caetano do Sul

Reitor:
Pró-Reitor de Pós-graduação e Pesquisa:
Coordenador do Programa de Mestrado em Administração:

Dissertação defendida e aprovada em ___/___/___ pela Banca Examinadora

Prof. Dr. René Henrique Götz Licht

Prof. Dr. Hamilton D'Ângelo

Prof. Dr. Roberto Elisio dos Santos

Dedicatória

Dedico este estudo à minha companheira Eunice, que tanto soube compreender minhas ausências como sempre me incentivou a continuar e completar o curso.

Agradecimentos

Aos meus colegas de turma pelo incentivo e colaboração nas horas de indecisão e dúvida, às amigas da Secretaria do IMES, aos meus colegas do SENAC, em especial Alexandre, Cecília, Filippo e Ildete e a meus amigos Nanci, Filippo Júnior e Rafael Cinoto.

Aos Executivos, Consultores, Contratantes e Gerentes de Unidades de Empresas de Refeições Coletivas, que prontamente me atenderam com informações valiosas, que sem elas o trabalho não se tornaria realidade, especialmente: Adriana Feres Furquim, Alexandre José Marques, Antonio Guimarães, Dirceu Rosa Passos, Edson de Souza Oliveira, Eduardo Martins Fontes, Eliezer de Souza, Márcia Bortoluzo Gonçalves, Marcos Antonio Massaranduba, Marcos Oliveira, Maria Fernanda Achá, Maria Marinitta Popitz, Pedro José Massoni, Renata Zambon Monteiro e Tatiane Rocha.

Ao Prof. Dr. Roberto Elisio e o Prof. Dr. Hamilton D'Ângelo, que muito gentilmente aceitaram o convite para participação da minha banca e muito contribuíram com as observações e críticas pertinentes para a conclusão do trabalho.

Meu especial agradecimento ao Prof. Dr. René Henrique Götz Licht, meu Orientador, que com observações precisas e orientações incansáveis, sempre esteve pronto a me atender mesmo nos momentos em que estava com atividades mais importantes e prioritárias.

O Pessimista diz: perdi um minuto de minha vida.
O Otimista diz: ganhei um minuto de minha vida.

Albert Einstein

RESUMO

A competitividade no mercado de refeições coletivas tem levado as empresas a buscarem um diferencial de competência com vistas à sobrevivência e ao crescimento. Para atingir esse objetivo as empresas têm procurado inovar, desenvolvendo novas sistemáticas de atendimento aos seus clientes, na apresentação gastronômica e modernização das áreas de produção e distribuição de refeições, mas uma das ações mais disseminadas entre as principais empresas do mercado é a preparação de sua força de trabalho, por meio de programas educacionais e de treinamentos operacionais ou administrativos com vistas ao aperfeiçoamento da atuação no dia-a-dia e integração com as necessidades de inovação. Nesse cenário de competição surge a figura do Gestor de Unidade de Operação como o líder da equipe, o representante da empresa frente ao cliente e autoridades, o negociador com os fornecedores, relações públicas com os usuários do restaurante e o empreendedor que deve apresentar resultados à sua empresa. Este trabalho objetivou identificar as competências psicológicas e técnicas e respectivos graus de importância para atuação tão diversificada desse profissional e no alcance dos resultados da empresa de refeições coletivas.

Palavras Chave: Competência Psicológica; Competência Técnica; Refeições Coletivas; Restaurantes; Gestor; Liderança;

ABSTRACT

The market of collective meals competitiveness has taken the companies to search a differential of ability aiming for survival and growth. In order to reach this objective the companies have looked for innovation, by developing new systematic of its customers attendance, in the gastronomical presentation and modernization of the production areas and distribution of meals, but one of the most disseminated actions among the main market companies is the work force preparation, through educational programs and operational or administrative training focusing on the performance improvement on daily activities and integration with innovation necessities. On this competition scene appears the Manager of Unit Operation as the team leader, the company's representative for customers and authorities, the suppliers negotiator, public relations with the restaurants users and the entrepreneur who must present results to its company. This work identifies the psychological abilities, techniques and respective degrees of importance for such a diversified performance of this professional and the reach of results on collective meals company.

Key Words: Psychological Ability; Ability Technique; Collective meals; Restaurants; Manager; Leadership;

Lista de Quadros

1	Competências do Profissional.	47
2	Os 38 indicadores, frequências e definições operacionais.	58
3	Categorização dos Indicadores das Competências Psicológicas e Técnicas.	69
4	Balanceamento dos Indicadores das Competências Psicológicas e Técnicas e Frequências.	73
5	Redação Técnica das Competências Psicológicas.	79
6	Redação Técnica das Competências Técnicas.	85
7	Redação Coloquial das Competências Psicológicas.	91
8	Redação Coloquial das Competências Técnicas.	96
9	Formulário Final.	98
10	Distribuição dos Sujeitos por Empresa.	101
11	Formulário Final com Identificação das Competências Técnicas e Psicológicas.	102
12	Classificação pelas Médias das Competências.	110
13	Médias das Competências Técnicas.	111
14	Médias das Competências Psicológicas.	111
15	Médias das Dez Competências Técnicas e Psicológicas Mais Importantes – Categoria Geral.	113
16	Médias das Dez Competências Técnicas e Psicológicas Menos Importantes – Categoria Geral.	114
17	Médias das Competências Técnicas e Psicológicas – Categoria Executivo.	116
18	Médias das Competências Técnicas e Psicológicas - Categoria Contratante.	118
19	Médias das Competências Técnicas e Psicológicas - Categoria Consultores.	120
20	Médias das Competências Técnicas e Psicológicas - Categoria Gerente de Unidade.	122
21	Médias das Competências Técnicas e Psicológicas – Respondentes Femininos.	124
22	Médias das Competências Técnicas e Psicológicas – Respondentes Masculinos.	126
23	Médias das Competências Técnicas e Psicológicas – Respondentes de Nível Médio de Escolaridade.	128
24	Médias das Competências Técnicas e Psicológicas – Respondentes de Nível Superior de escolaridade.	130
25	Médias das Competências Técnicas e Psicológicas – Respondentes de Nível de Pós-graduação de Escolaridade.	131
26	Médias das Competências Técnicas e Psicológicas – Respondentes Com Idade Até 40 anos.	134
27	Médias das Competências Técnicas e Psicológicas – Respondentes Com Idade Acima de 40 anos.	136
28	Médias Por Categoria de Respondente.	138
29	Comparativo Sobre Número de Competências Mais Importantes e Menos Importantes na Visão das Categorias de Respondentes.	139
30	Comparações das Frequências das Respostas por Grupos de Respondentes.	140

31	Comparação Entre as Médias das Competências Psicológicas e Técnicas pelos Executivos, Contratantes e Consultores	141
32	Comparação das Competências Técnicas por Grupo de Respondentes. Teste de Bonferroni.	141
33	Três Competências Mais Importantes e Menos Importantes – Todos Respondentes.	142

Lista de Gráficos

1	Indicadores de Competências Psicológicas e Freqüências.	71
2	Indicadores de Competências Técnicas e Freqüências.	72
3	Categorias de Respondentes.	106
4	Idade dos Respondentes.	107
5	Sexo dos Respondentes.	107
6	Escolaridade dos Respondentes.	108
7	Categorização das Respostas.	109
8	Dez Competências Mais Importantes – Categoria Geral.	113
9	Dez Competências Menos Importantes – Categoria Geral.	114
10	Competências Mais Importantes – Categoria Geral.	115
11	Competências Menos Importantes – Categoria Geral.	115
12	Competências Mais Importantes – Categoria Executivo.	117
13	Competências Menos Importantes – Categoria Executivo.	117
14	Competências Mais Importantes – Categoria Contratante.	119
15	Competências Menos Importantes – Categoria Contratante.	119
16	Competências Mais Importantes – Categoria Consultores.	121
17	Competências Menos Importantes – Categoria Consultores.	121
18	Competências Mais Importantes – Categoria Gerentes de Unidades.	123
19	Competências Menos Importantes – Categoria Gerentes de Unidades.	123
20	Competências Mais Importantes – Respondentes Femininos.	125
21	Competências Menos Importantes – Respondentes Femininos.	125
22	Competências Mais Importantes – Respondentes Masculinos.	127
23	Competências Menos Importantes – Respondentes Masculinos.	127
24	Competências Mais Importantes – Respondentes Com Nível Médio de Escolaridade.	129
25	Competências Menos Importantes – Respondentes Com Nível Médio de Escolaridade.	129
26	Competências Mais Importantes – Respondentes Com Nível Superior de Escolaridade.	131
27	Competências Menos Importantes – Respondentes Com Nível Superior de Escolaridade.	131
28	Competências Mais Importantes – Respondentes Com Nível de Pós-graduação de Escolaridade.	133
29	Competências Menos Importantes – Respondentes Com Nível de Pós-graduação de Escolaridade.	133
30	Competências Mais Importantes – Respondentes Com Idade até 40 anos.	135
31	Competências Menos Importantes – Respondentes Com Idade até 40 anos.	135
32	Competências Mais Importantes – Respondentes Com Idade Acima de 40 Anos.	137
33	Competências Menos Importantes – Respondentes Com Idade Acima de 40 Anos.	137

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Origem da Pesquisa	14
1.2 Justificativa	14
1.3 Problematização	17
1.4 Problema	17
1.5 Objetivo Geral	18
1.5.1 Objetivo específico	18
1.6 Delimitação	18
1.7 Hipótese	19
1.8 Vinculação à Linha de Pesquisa	19
2 REFERENCIAL CONCEITUAL	21
2.1 Gestão de Pessoas	30
2.2 Serviços de Alimentação	36
2.3 Setor de Refeições Coletivas	39
2.4 As Empresas de Refeições Coletivas	42
2.5 Gerente de Unidade de Operação	44
3 METODOLOGIA	48
3.1 Tipo da Pesquisa	48
3.2 Primeira Etapa da Pesquisa	48
3.2.1 Amostra da primeira etapa da pesquisa	48
3.2.2 Sujeitos da primeira etapa da pesquisa	49
3.2.3 Instrumento da primeira etapa da pesquisa	51
3.2.4 Procedimento para coleta dos dados da primeira etapa da pesquisa	51
3.2.5 Procedimento para análise dos dados da primeira etapa da pesquisa	51
3.3 Segunda Etapa da Pesquisa	100
3.3.1 Amostra da segunda etapa da pesquisa	100
3.3.2 Sujeitos da segunda etapa da pesquisa	100
3.3.3 Instrumento da segunda etapa da pesquisa	101
3.3.4 Procedimento para coleta dos dados da segunda etapa da pesquisa	105
3.3.5 Procedimento para análise dos dados da segunda etapa da pesquisa	105
3.3.6 Análise dos resultados	106
3.3.7 Síntese da análise dos resultados	137
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	143
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	147

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação trata de uma pesquisa para identificar as competências técnicas e psicológicas de gerentes de unidades de operação solicitadas pelo mercado, em empresas de prestação de serviços de refeições coletivas.

1.1 Origem da Pesquisa

O autor atua no setor de prestação de serviços de refeições coletivas há quase vinte anos e acompanhando sua evolução notou que algumas competências são específicas de gerentes desse setor e podem influenciar os resultados da empresa. Daí surgiu o interesse de pesquisar essas competências técnicas e psicológicas.

1.2 Justificativa

A iniciativa do autor de elaboração do trabalho de pesquisa, competências técnicas e psicológicas de gerentes de unidades de operação de empresas de refeições coletivas, está fundamentada no crescimento e potencial de crescimento do setor de refeições coletivas e nas peculiaridades de atuação desse gerente.

O setor de serviços, como enfatiza Gil (2001), vem apresentando nas últimas décadas níveis de crescimento muito mais acelerados do que os demais setores econômicos. Muitos fatores têm influenciado essa mudança, como: consumidores, legislação, novos regulamentos, avanços científicos e tecnológicos, mudanças nas formas de organização e gestão das empresas e tudo indica que continuará crescendo.

Em meio a esse contexto, Gil (2001) destaca que o desempenho das atividades relacionadas ao setor de serviços requer profissionais com níveis mais elevados de capacitação técnica do que os demais setores. Isso significa que os processos de seleção deverão tornar-se mais aprimorados e prevê-se maiores investimentos nos processos de capacitação e adequação de seu pessoal.

Nesse processo de mudanças, o segmento de serviços de refeições coletivas, no Brasil, fortaleceu-se e continua em crescimento passando de um faturamento de 2,8 bilhões de reais no ano de 1998, para 6 bilhões de reais em 2004, com o fornecimento de 5,8 milhões de refeições/dia proporcionando cerca de 165 mil empregos diretos e em 2005, 6,9 bilhões de reais de receita, para 6,5 milhões de

refeições/dia servidas, gerando cerca de 175 mil empregos diretos. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE REFEIÇÕES COLETIVAS – ABERC, 2006).

Em vista do crescimento do setor de refeições coletivas e seu potencial de desenvolvimento o executivo que assume o cargo de gerente de unidade de operação em empresas de refeições coletivas está sendo cada vez mais envolvido nas mais diversas atividades e interação com pessoas das mais diversas especialidades, o que leva a crer que as competências técnicas e psicológicas influenciam no sucesso do gerente, da unidade e da empresa.

O setor de refeições coletivas tem suas peculiaridades e o gerente de unidade de operação nessas empresas, conforme ABERC (2006) utiliza grande parte de seu tempo em atividades de interação com interlocutores dos mais variados setores, como:

Fornecedores de Materiais: O gerente de unidade de operação interage com fornecedores de materiais para consulta, negociação e compra de produtos hortifrutigranjeiros, carnes bovinas, aves, peixes, cereais, laticínios, bebidas em geral, produtos de limpeza, descartáveis, embalagens, utensílios e equipamentos exigindo do gerente competência para negociação, além de conhecimentos das características principais desses materiais das empresas fornecedoras, do mercado em geral e das pessoas envolvidas.

Fornecedores de Serviços: O gerente de unidade de operação interage com fornecedores de serviços das mais diversas formações e especialidades acompanhando, detalhadamente, microbiologistas, desinsetizadores, desratizadores, técnicos de manutenção de refrigeradores, técnicos de manutenção de equipamentos de cozinhas, eletricitas, reparadores hidráulicos, pedreiros, especialistas em treinamento de pessoal, coletores de resíduos sólidos recicláveis e não recicláveis e técnicos de segurança, o que exige conhecimentos e competências do gerente de unidade para contratação e acompanhamento desses profissionais e dos serviços executados.

Clientes: O gerente de unidade de operação interage com gerentes responsáveis pela administração do contrato na sua aplicação cotidiana ou negocia novas condições contratuais e atende o público usuário dos serviços do restaurante,

desde os operários das mais diversas áreas de produção, funcionários administrativos, secretárias, supervisores, técnicos, engenheiros, advogados, professores, químicos, médicos, gerentes, visitantes até os diretores das mais diversas empresas; neste caso o gerente de unidade é mais um especialista em relações públicas para atender às mais diversas expectativas dos clientes.

Subordinados: O gerente de unidade de operação interage com sua equipe de trabalho e além de atuar na formação e preparação dessa equipe, é responsável pela coesão e motivação dos funcionários e ações para alcance de resultados. Na maioria das unidades são encontrados, cozinheiros, confeitadores, açougueiros, padeiros, copeiras, garçons, garçonetes, estoquistas, assistentes administrativos, balconistas, lancheiros, encarregados de turno, encarregados de lanchonetes, encarregados de copas, lactaristas, nutricionistas, auxiliares de restaurantes, auxiliares de limpeza, motoristas, distribuidores e embaladores cada um com suas responsabilidades, aqui são destacadas as competências de liderança necessárias ao gerente de unidade para conseguir a satisfação e atuação dos liderados com qualidade de serviços e produtividade.

Superiores: O gerente de unidade de operação interage com seus superiores e responde ao diretor de produção ou diretor operacional, e interage também com outras áreas ou diretorias, de recursos humanos, comercial, financeira, suprimentos e logística, marketing e divulgação, administração de contratos e diretor geral. Ainda, segundo ABERC (2005), o gerente de unidade, ao mesmo tempo, que precisa dar conta dos resultados da unidade, deve saber expor suas dificuldades e negociar melhorias para a unidade e a equipe.

Agentes Públicos: O gerente de unidade de operação desenvolve um trabalho preventivo e pronto atendimento a todas as exigências legais e interage com os diversos agentes públicos, como inspetores do trabalho, fiscais da fazenda estadual, fiscais da receita federal, fiscais municipais, técnicos da vigilância sanitária e oficiais de justiça, a fim de evitar problemas à empresa e à sua pessoa física, que responde civil e criminalmente pelos acontecimentos na unidade de operação.

Sindicalistas: O gerente de unidade de operação, segundo SINDEREC – Sindicato das Empresas de Refeições Coletivas do Estado de São Paulo (2005), atende a visita de sindicalistas à unidade e acompanha o contato dos mesmos com a equipe de trabalho, demonstrando neutralidade quanto aos interesses da classe trabalhadora, mas desenvolvendo postura de representante patronal, devendo coibir qualquer excesso que possa prejudicar a empresa frente ao cliente contratante.

Além do diferente público com quem interage cotidianamente, o gerente de unidade de operação em empresas de refeições coletivas pode responder civil e criminalmente caso irregularidades com produtos alimentares com data de validade vencida ou problemas de toxinfecção alimentar forem constatados na unidade de sua responsabilidade, colocando em risco a saúde pública. Sofre, ainda, a pressão pelo alcance de resultados financeiros da unidade exercida pelos superiores e pressão para atendimentos de prazos e horários para distribuição de refeições ou preparação e atendimentos a eventos no dia-a-dia da unidade.

1.3 Problematização

Por um lado, o setor de refeições coletivas está em expansão e, portanto, deverá crescer com a abertura de novas unidades de operação, contratação de mais trabalhadores e, conseqüentemente, com mais postos de gerentes.

Por outro lado, nota-se que a atuação desse gerente é diversificada, conforme informações da ABERC (2005 e 2006) e SINDEREC (2005). Se de um lado há o crescimento do setor, de outro há uma diversidade de atividades e interações requeridas na atuação do gerente de unidade de operação.

1.4 Problema

Como será apresentado e mais à frente, embora receba o título de gerente de operação de unidade, trata-se de profissional com responsabilidades em todas as áreas de atuação como um dirigente de empresa, ou seja, com responsabilidades financeiras, comerciais, operacionais, administrativas e de gestão de pessoas. Com isso coloca-se a seguinte pergunta problema:

Quais as competências técnicas e psicológicas solicitadas pelo mercado, e respectivas comparações de importância dessas competências, na visão dos respondentes da pesquisa, para o gerente de unidade de operação de empresa de prestação de serviços de refeições coletivas?

1.5 Objetivo Geral

Identificar as competências técnicas e psicológicas solicitadas pelo mercado, para o gerente de unidade de operação de empresa de prestação de serviços de refeições coletivas.

1.5.1 Objetivos específicos

- Constatar, conforme solicitação do mercado, se as médias estatisticamente significativas das competências psicológicas são maiores do que as médias estatisticamente significativas das competências técnicas para atuação do gerente de unidade de operação.

- Comparar as competências técnicas e psicológicas do gerente de unidade de operação com as exigências do mercado.

- Apontar as funções do gerente de unidade de operação de empresas de refeições coletivas.

- Comparar e analisar a relação prática com a teoria referente ao problema apresentado.

1.6 Delimitação

O gerente de que trata esta pesquisa é o gerente de unidade de operação de empresa de prestação de serviços de refeições coletivas cujo porte compreende a preparação e distribuição de 200 até 1.500 refeições diárias. Apesar de existirem outros gestores importantes nessas empresas, o foco será no gerente da unidade de operação e a área geográfica das empresas de atuação do gerente pesquisado será a da grande São Paulo com prioridade para empresas com unidades de operação no ABC paulista.

Serão excluídas as empresas com produção e distribuição abaixo de 200 refeições/dia, por tratar-se de empresas, segundo ABERC (2006), com estrutura administrativa diferente das demais, nas quais o gerente é substituído por um gerente *trainee*, ou assistente, que recebe acompanhamento com mais frequência do gerente regional. As empresas com mais de 1.500 refeições/dia também serão excluídas pela mesma razão, ou seja, possuem uma estrutura mais completa na qual o gerente de operações não atende a todas as atividades, diretamente, tendo

assistentes responsáveis por atividades específicas, portanto com outras competências exigidas.

1.7 Hipótese

Com base nas principais atividades levantadas com ABERC (2005 e 2006), o gerente de operação de unidade desenvolve tarefas de relacionamento com pessoas das mais variadas qualificações e área de atuação como apresentado nas justificativas. Isto leva a crer que:

As médias estatisticamente significativas das competências psicológicas são maiores do que as médias estatisticamente significativas das competências técnicas para o conjunto de respondentes.

1.8 Vinculação à Linha de Pesquisa

Gestão e Inovação Organizacional.

O mercado de serviços de refeições coletivas no Brasil está cada vez mais competitivo e disputado por organizações mundiais, como GR (associação entre os grupos Compass, inglês e Accor francês), Sodexo (francesa) Abela (inglesa) e Sky Chef (americana), mais as Nacionais, Gran Sapore, De Nadai, Puras, Cucinare, Risotolândia, Coan, Riga entre outras de desenvolvimento tecnológico, onde a inovação é fator preponderante. Com isso o conhecimento tem importância e valor fundamental para a sobrevivência e crescimento das organizações, e se diferencia pela agressividade e políticas avançadas de gestão de pessoas e empresa (ABERC, 2005).

O corpo gerencial das empresas prestadoras de serviço tem um papel relevante nesse processo. O mercado é dinâmico, a competição acirrada e o processo é contínuo, portanto, a integração desses profissionais com as políticas da empresa deve ser total e qualquer descuido tanto por parte da empresa como do gerente poderá causar resultados negativos e até a perda de clientes importantes.

As inovações, com modernas técnicas de operação e novas tecnologias, estão surgindo a todo o momento com a finalidade principal de maximizar recursos e reduzir custos com qualidade do produto ainda melhor. Segundo Drucker (2001), não se pode gerenciar as mudanças, mas estar à sua frente. Apesar de serem aceitas ainda procura-se adiá-las o mais possível, mas no período tumultuado em que vivemos mudança é a norma.

A implantação de novas técnicas no segmento de refeições coletivas como: fornos combinados, máquinas de lavagem de utensílios, uso de produtos biodegradáveis, técnicas de armazenagens, resfriamentos, transportes e aquecimentos rápidos, pré-preparos e uso da informática e automação nos controles e preparações, são necessários e utilizados pelas melhores organizações.

Outro cuidado é com a permanência desses profissionais na empresa por um tempo maior do que em outros setores, pois o alto índice de rotatividade de funcionários pode ser fatal para a empresa que não conseguir manter ritmo de qualidade no atendimento e níveis de produtividade que garantam sua competitividade e sobrevivência.

O trabalho se vincula à linha de pesquisa de “Gestão e Inovação Organizacional” por tratar de pesquisa com foco na atuação dos gestores de unidade de operação de empresas de prestação de serviços de refeições coletivas da região do ABC paulista, hoje um mercado muito disputado por empresas de porte internacional que apresentam características inovadoras na gestão de pessoas e na contratação e preparação dos seus gerentes vistos como peças fundamentais para o alcance dos objetivos do setor.

2 REFERENCIAL CONCEITUAL

As empresas brasileiras, de acordo com Dutra (2004), a partir do início da última década do século XX, mostraram-se alinhadas com as exigências da empresa moderna mudando a forma de gerir pessoas, com alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas, deslocamento do foco da gestão de pessoas do controle para o desenvolvimento e maior relevância das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa e com aplicação dos conceitos de competências, complexidade e espaço ocupacional.

Esse alinhamento com as exigências da empresa moderna são analisados por Zarifian (2001) com as três principais mutações ocorridas no mundo do trabalho que justificam o modelo de competências para a gestão das organizações:

1. A noção de incidente, aquilo que ocorre de forma imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua auto-regulação; isto implica que a competência não pode estar contida nas predefinições da tarefa, fazendo com que as pessoas precisem estar sempre mobilizando recursos para resolver novas situações;
2. A noção de comunicação, que implica a necessidade de as pessoas compreenderem o outro e a si mesmas para partilharem objetivos e normas organizacionais;
3. A noção de serviços: a noção de atender um cliente externo ou interno à organização precisa ser central e presente em todas as atividades (ZARIFIAN, 2001, p.9).

Ainda, na última década do século XX, conforme Flannery et al (1997), as funções definidas cederam lugar a uma série contínua de processos que abordam como as pessoas ingressam na organização, como evoluem, como seu desempenho pode ser maximizado e, por fim, como deixam a organização. Sob esse novo paradigma a ação de gestão de recursos humanos deve ser vista da perspectiva dos clientes, de apoio ao gerente de linha para liderar e utilizar seus ativos humanos. Os processos de recursos humanos devem ser deslocados das unidades administrativas centralizadas, para integrarem-se às operações de negócios mais amplas. Gerentes de linha devem assumir muitas das atividades até então do departamento de recursos humanos, em alguns casos, essas atividades poderão ser mais eficazes e econômicas se forem terceirizadas.

Segundo Azevedo (1999), vivemos tempos de transição cultural fortemente marcado por mutações técnico-econômicas, a sociedade da informação e a globalização econômica. Sinteticamente, o autor cita como características desse

processo de transição, a expansão do liberalismo econômico por todo mundo, sobretudo após a queda do muro de Berlim em 1989, como uma ideologia global; as atividades econômicas terceirizam-se, ganhando relevo crescente nos setores do comércio, dos serviços às empresas, dos serviços pessoais e dos serviços de saúde, novos serviços de informação, de telecomunicação e serviços financeiros; os microprocessadores favoreceram novos processos técnicos, novos produtos, novos mercados e novos empregos; observou-se um novo dinamismo dos setores de produção não industrial de serviços e de bens imateriais (informação, *marketing*, *design*, publicidade, serviços financeiros entre outros); organizações e pessoas passaram a ter um acesso rápido à informação; mudaram as tradicionais concepções de espaço de tempo e alterou-se substancialmente o uso do “tempo social”.

Conforme Ulrich (2000), as empresas qualquer que seja seu ramo ou localização se deparam com cinco grandes desafios nos negócios que, em conjunto, requerem que as organizações desenvolvam novas capacidades. Todos na empresa são responsáveis por desempenhar um papel de liderança, que pode ser coordenado pelo departamento de RH, permitindo que alcancem os desafios competitivos na globalização, lucratividade por meio do crescimento, tecnologia, capital intelectual e mudança.

Afirmam Bessa e Montaigner (2002), que entre as principais transformações das atividades produtivas mundiais das duas últimas décadas do século XX, destacou-se a nova centralidade atribuída aos serviços e ao comércio. No Brasil, nos anos 90, com a introdução mais sistemática de técnicas organizacionais e incremento da informática nas atividades industriais e outras, tornou-se mais forte a oferta de serviços e sua conexão com as formas de produzir ganhou importância.

Um estudo patrocinado pelo *Economic Council of Canadá* (1991) procurou demonstrar o rápido aumento na produção no setor de serviços relacionando quatro explicações principais para esse fenômeno: “a demanda do consumidor por serviços aumentou mais rápido que a demanda por mercadorias”; “o crescimento da produtividade da mão-de-obra tem sido mais lento nos serviços que nas mercadorias, implicando aumento nos empregos”; “os produtores de mercadorias estão contratando prestadores para serviços que antes eram realizados internamente”; “houve grande crescimento da demanda intermediária por serviços como incentivo para o processo de produção”.

O estudo conclui que mesmo em conjunto eles não fornecem uma explicação convincente para o crescimento do setor de serviços em geral e sugere uma quinta possibilidade sob o argumento de que, como as mercadorias e os serviços são dependentes entre si, a expansão na indústria de mercadorias resulta numa expansão dos serviços, o que reflete no aumento da proporção geral dos serviços no PIB - Produto Interno Bruto.

Ainda Bessa e Montaigner (2001), colocam que outro aspecto a ser considerado é o número de novos serviços que estão sendo desenvolvidos para permitir o processo de contratação de prestadores de serviços, em especial nas grandes empresas, a fim de focalizar sua produção em suas atividades fins ou principais com objetivo de reduzir a variável de custos fixos. Na última década os serviços que mais se expandiram em produção e empregos foram os de finanças, seguros, administração imobiliária e serviços de negócios ou de apoio. Nos principais países da OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, essas atividades agregadas representam em torno de 20% do PIB, similar à da indústria manufatureira. Nos países da OCDE o vínculo entre serviços e produção industrial está mudando em razão do crescente aumento dos novos serviços de informática e do processo de terceirização. Nesse contexto, as grandes empresas internacionais passam a oferecer uma variada gama de serviços estratégicos, referentes ao uso de novas tecnologias de informação e processamento de dados.

No Brasil há semelhança com esse panorama, conforme os mesmos autores, embora o processo de reorganização das atividades industriais seja menos intenso, os serviços de informação encontram-se entre as atividades estratégicas introduzidas nas empresas industriais e diversas experiências vêm sendo realizadas para viabilizar a terceirização de outros serviços além dos tradicionais de apoio e auxiliares às indústrias manufatureiras, construção civil, comerciais e financeiras.

Nos anos 90, Antunes (2002) destaca que a reestruturação produtiva do capital em nosso país, através da implantação das técnicas japonesas como *just-in-time*, *kanban*, qualidade total, das formas de subcontratação e da terceirização da força de trabalho, motivaram as empresas a buscar soluções de sobrevivência que lhes permitissem continuar ou tornar-se competitivas, produzindo bens ou serviços de qualidade a custos fixos menores.

O processo de ampliação das atividades de serviços e a terceirização de atividades de apoio, com conseqüente desenvolvimento e crescimento das empresas de prestação de serviços, geraram uma evolução dessa área na participação do PIB do Brasil, de 53,7% em 1995 para 56,2% em 2001 (FUNDAÇÃO IBGE, 2005). A evolução da força de trabalho empregada no setor de serviços passou de 20,6% em 1992 para 24,5% em 2001, sendo o setor que mais empregou em 2001, ultrapassando inclusive o setor agrícola, que também comprova essa evolução (FUNDAÇÃO IBGE, 2005).

Segundo Albrecht (1998), se a empresa for capaz de dar um enfoque global, com uma filosofia, um modelo de gestão e um conjunto de métodos e ferramentas que possam transformar a organização numa entidade voltada para o serviço e motivada pelo atendimento do cliente, então estará automaticamente fazendo as coisas certas para os funcionários e os clientes e caminhando para o sucesso. Os serviços apresentam características próprias e específicas na administração e gestão de pessoas que trabalham nessa atividade para obtenção dos resultados esperados.

Na visão de Drucker (1992) o principal foco de atenção para países desenvolvidos e em desenvolvimento é o crescimento da produtividade e da eficiência do setor de serviços. O país que conseguir primeiro alcançar esse objetivo dominará economicamente o século XXI. No setor de refeições coletivas é fundamental levar a sério essa afirmação, pois, conforme ABERC (2005), com margens de dois por cento de lucro, o setor necessita estar cada vez mais preocupado com a melhoria de sua produtividade.

Estudando Téboul (1999), constata-se que todos estão nos serviços hoje em dia, e no futuro muito mais, pois o serviço propriamente dito ocorre no *proscênio* ou *front office*, onde os atos do prestador de serviços afetam diretamente o cliente. Pelo fato da prestação do serviço dizer respeito antes de tudo ao cliente ela é essencialmente imaterial. Em restaurantes o nível de contato entre o prestador de serviços e o cliente é muito elevado e denso e utiliza-se a expressão de servilização, que embora enfoque a imagem de servilismo ilustra bem a situação.

Na prestação de serviços de refeições coletivas, há interação dos funcionários com os clientes usuários e contratantes dos serviços, com fornecedores dos mais diversos setores e outros prestadores de serviços. Todos têm um papel a cumprir e, a gerência, o papel mais importante, de integrar os esforços de todos desenvolvendo

condições para motivação das equipes e preparando-as por meio de treinamentos e reciclagens constantes para o atendimento e interação com os diversos agentes interlocutores.

Dessa forma, uma das dificuldades nas empresas prestadoras de serviços de refeições coletivas que demanda uma atenção maior por parte do gerente de unidades de operação situa-se na mão-de-obra operacional, de pouca qualificação e atuação muito próxima ao cliente dos serviços, pois nesse nível da organização devem ser aplicadas, com frequência, ações de desenvolvimento de pessoal e de reconhecimento (ABERC, 2005) e para tanto acredita-se que o diferencial do gerente de unidade de operação, para o alcance dos objetivos organizacionais e pessoais, são suas competências técnicas e psicológicas.

Para Terra (1999 apud FLEURY e OLIVEIRA Jr, 2001, p.214), “a principal vantagem competitiva das empresas baseia-se no capital humano ou nos conhecimentos tácitos que seus funcionários possuem”. Não é possível de ser imitado, copiado ou trabalhado por outros, ao mesmo tempo em que é individual é coletivo, leva tempo para ser construído e reside nas cabeças das pessoas. A gestão do conhecimento dessa forma está ligada à capacidade em utilizar e combinar as várias fontes e tipos de conhecimentos organizacionais para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que irão se traduzir em novos processos, produtos, sistemas gerenciais e diferenciais no mercado.

Na visão de Zarifian (2001) é a organização que permite unir a competência individual à competência coletiva. A competência do indivíduo é, efetivamente, o resultado de trocas de saberes e conexões em atividades diferentes. Um indivíduo constrói sua competência interagindo em sua formação educacional e profissional com uma multiplicidade de fontes de conhecimentos, de especialidades e experiências.

Ainda, conforme Zarifian (2001), as competências de uma equipe de trabalho representam mais do que a soma das competências dos indivíduos que fazem parte dessa equipe. Isso se explica pela sinergia entre essas competências e pelas interações sociais ativadas no grupo. Essa é uma das razões das empresas constantemente buscarem reduzir seu *turnover* de pessoal, uma vez que a simples saída de um elemento do grupo pode gerar perdas valiosas.

Dutra (2004) destaca que, para alguns autores de origem norte-americana, com trabalhos desenvolvidos nas décadas de 70, 80 e 90, competência pode ser entendida como o conjunto de qualificações que permite à pessoa uma performance superior em um trabalho ou situação e podem ser previstas e estruturadas de modo a estabelecer-se um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa desenvolva uma performance superior em seu trabalho.

Ainda, na visão de Dutra (2004), as competências não mais derivariam das trajetórias de sucessão de pessoas dentro da empresa, mas sim dos seus objetivos estratégicos e das competências organizacionais. Com isso a gestão de pessoas, além de buscar a integração com os objetivos estratégicos da empresa volta-se, também, para a gestão de pessoas em si. A incorporação dos conceitos de complexidade e de espaço ocupacional estendeu o uso da competência para questões de carreira e remuneração. A articulação entre os conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional envolveu os gestores na administração de pessoas e os levou a uma melhor avaliação das repercussões de suas decisões.

Fleury e Fleury (2004) têm uma definição importante para competências:

Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY e FLEURY, 2004, p. 30).

Ferreira (1986), Dicionário da Língua Portuguesa, enfatiza em sua definição aspectos semelhantes para competência: “qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade.”

Em outro dicionário da língua portuguesa, o Larousse Cultural (1999), competência: “Atribuição, jurídica ou legal, de desempenhar certos encargos ou de apreciar ou julgar determinados assuntos. Capacidade de profundo conhecimento que alguém tem sobre um assunto: aptidão, habilidade.”

É importante atentar para a observação de Le Boterf (2003), de que o profissionalismo e a competência resultam não somente do saber agir, mas de um querer e de um poder agir. Desenvolver a competência é intervir nesses três pólos de modo coerente e pertinente.

O mesmo autor destaca que o saber agir pode ser desenvolvido pelo treinamento que consolidará a capacidade de mobilizar, de combinar e de transpor. Podem ser aplicadas em situações reais de trabalho ou simulações muito próximas da realidade de experiências vivenciais. O querer agir pode ser encorajado e desenvolvido por desafios claros e compartilhados, por uma auto-imagem congruente e positiva, por um contexto de reconhecimento e de confiança que facilitará que se assumam riscos e envolvimento do próprio indivíduo. Ao contrário do incentivo para o querer agir é aplicar um gerenciamento de avaliação das competências exclusivo de controle hierárquico. Complementa, que o desenvolvimento do poder agir será possível por um contexto facilitador, por atribuições que reconhecerão a autonomia e capacidade de iniciativas e por redes de relacionamentos que concorrerão para que o indivíduo possa construir suas competências e profissionalismo.

Profissionais de recursos humanos participantes da conferência sobre competências em Johannesburg, África do Sul, em 1995, definiram competência como:

Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio do treinamento (PARRY, 1996, p.50).

A Resolução da Câmara de Educação Básica - CEB nº 04/99 do Conselho Nacional de Educação - CNE, no Artigo 6º, define competência como “a capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessárias para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho”.

Dutra (2004) comenta que ao colocarmos a organização e pessoas lado a lado, pode-se verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios.

Ainda o mesmo autor destaca que a competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor das pessoas e, portanto caracterizada como

sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização. Ele destaca que agregação de valor é algo que a pessoa entrega de forma efetiva, que permanece na organização mesmo quando ela sai da empresa. Assim, agregação de valor não é atingir metas de faturamento ou de produção, mas melhorar processos ou introduzir tecnologias.

Dutra (2004) adota essa compreensão de competência, somado a idéia de estoque de qualificações à de mobilização do repertório individual. Ele definiu esse contexto como dinâmico e caracterizado por intentos estratégicos e competências organizacionais. Partindo desse contexto, para definir as competências individuais, o autor identifica abordagens diferentes, como: identificar as competências das pessoas e confrontá-las com os intentos estratégicos e as competências organizacionais essenciais e distintivas; uma relação natural entre o intento estratégico da organização, suas competências organizacionais e as competências das pessoas e identificar as trajetórias de carreira existentes na organização.

Para Fleury e Fleury (2004), as competências individuais têm seus limites, mas não sua negação no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo. As competências são sempre contextualizadas e os conhecimentos e habilidades do indivíduo não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados, trocados e praticados.

Como esta pesquisa tem o objetivo de identificar as competências técnicas e psicológicas do gerente de unidade de operação, destaca-se que na visão de Fleury e Fleury (2004, p.37) competência técnica significa “deter informações e conhecimentos técnicos relativos à sua área; utilizá-los e atualizá-los constantemente, visando ao cumprimento de atividades, resolução de problemas e desenvolvimento de projetos ou produtos”. Pode ser identificado com o saber-fazer ou saber na ação de Sulzer (1999 apud TOMASI, 2004) como competência produzida na atividade.

Ainda, Fleury e Fleury (2004), apontam como competências sociais (psicológicas) o saber-ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas e identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação. O saber-ser do ponto de vista de Sulzer (1999 apud TOMASI, 2004), pode ser entendido como comportamento de interação, e tem em comum com o saber-fazer o fato de requerer conhecimentos de regras que

regem a interação e exigir para a sua aplicação um domínio prático de suas atitudes corporais e de linguagem.

A crescente integração dos desempenhos produtivos à competência técnica pode ser chamada de desenvolvimento da dimensão gerencial da qualificação e tem-se uma integração dos métodos e ferramentas específicos do desempenho que não é um problema essencialmente técnico, mas sim econômico, Zarifian (2001). Este autor cita duas versões para a relação do contexto com o desempenho. Na primeira, que chama de ativa, o profissional fica muito atento às condições que permitem alcançar com eficácia esse desempenho e, na segunda, passiva, ignora os dados do contexto e suas implicações e acata automaticamente os parâmetros técnicos.

Nos dois casos, pode-se chamar esse tipo de competência de competência técnica que produz desempenho econômico significa que a competência técnica, em estado puro, tem importância profissional cada vez menos significativa. A técnica pura tem importância em nível do conhecimento, mas menos importante quando se trata das competências (ZARIFIAN, 2001, p. 138).

A importância crescente dada à competência técnica que produz desempenho econômico demonstra, que a competência técnica em estado puro, tem importância profissional cada vez menos significativa. Tanto a versão ativa quanto a passiva necessitam de atenção da organização nas condições de trabalho para a evolução do profissional, que pode haver mudanças na relação com a organização passando de passiva para ativa desenvolvendo competência na organização e sobre a organização.

No campo comportamental, Zarifian (2001, p.146) chama de competências sociais e do saber-ser e enfatiza o “comportamento e as atitudes, ou seja, a maneira como um indivíduo apreende seu ambiente em situação, a maneira como se comporta”. Por competência social entende os comportamentos manifestos nos campos da autonomia, da tomada de responsabilidade e da comunicação. A competência do saber-ser só pode ser avaliada por meio de comportamentos concretos, visíveis e socialmente avaliáveis.

Com base nas afirmativas desses autores, tornam-se possíveis algumas constatações verdadeiras, como, que as competências de um profissional são formadas através de contínuo aperfeiçoamento educacional e carreira profissional.

Que não depende somente do indivíduo, mas também da organização em proporcionar condições para que possa saber agir, querer agir e poder agir.

O gerente de unidade de operação de empresas de refeições coletivas, além da preocupação com o desenvolvimento de suas competências para a eficácia da sua atuação deve ter, também, a preocupação com o desenvolvimento das competências da sua equipe de trabalho e praticar com a equipe as mesmas ações que necessita para si.

2.1 Gestão de Pessoas

Estudo desenvolvido pelo especialista em comportamento organizacional e docente da área de RH da FEA/USP, Roberto Coda, durante seis anos, apresenta dados coletados no decorrer da realização de alguns trabalhos desenvolvidos pelo professor junto a empresas e instituições e aponta as principais competências e orientações motivacionais dos gerentes brasileiros. Trata-se de uma metodologia pautada nos conceitos do psicólogo alemão Erick Fromm. O instrumento tem o intuito de medir quais são as orientações motivacionais das pessoas dentro das organizações e, num segundo momento, auxiliar a tomada de decisões por parte da alta cúpula da organização, normalmente usadas em processos de mudança de cultura organizacional.

Na visão de Coda (2006), o trabalho desenvolvido pelo professor permitiu a criação de uma classificação sobre as características dos profissionais brasileiros, organizada em quatro tipos distintos: analíticos, empreendedores, mediadores e receptivos. Entre os fatores que definem as principais características dos profissionais analíticos estão cautela, disciplina, racionalidade, minúcia e capacidade para valorizar dados e informações. Empreendedores são profissionais decididos, obstinados, que não têm medo de assumir riscos e gostam de controlar o ambiente. Já os mediadores têm capacidade para conciliação e se adaptam facilmente ao ambiente em que atuam. Os receptivos, por sua vez, gostam de trabalhar em equipe, são idealistas e também se caracterizam pela seriedade profissional.

O professor afirma não acreditar em mudanças drásticas. Se as pessoas não puderem opinar, apresentar suas visões e conceitos sobre cultura organizacional, todo o trabalho ficará mais difícil de ser realizado. Para Coda (2006), em qualquer processo de mudança de cultura em uma organização é preciso levar em conta as habilidades e competências das pessoas, assim como o nível de integração no

ambiente organizacional e disposição para mudar. Caso não haja respeito, valorização e compreensão das competências e habilidades de cada um, aliado a um bom uso dessas competências, essa mudança ficará comprometida. Finaliza destacando que muitas empresas pecam por não dar a devida atenção ao fator humano envolvido nos processos de mudanças da cultura organizacional.

Por sua vez, Ulrich (2006) vê os líderes com duas funções: instruções diretas e sinais indiretos daquilo que deve ser feito. Os líderes têm a responsabilidade de transformar a estratégia em ações específicas. Quando eles fazem isso, eles ajudam a conseguir um bom trabalho. Os profissionais de RH têm uma dupla responsabilidade com a liderança: primeiro, eles devem ser arquitetos e *designers* daquilo que é chamado de “marca da liderança”. Eles devem ajudar a identificar qual a marca que a liderança deve ter e avaliar as pessoas com base nisso; segundo, o RH deve ter um modelo de comportamento e resultado que os outros líderes devem seguir. Os profissionais de RH geralmente são vistos por toda a companhia, então eles devem imprimir sua marca de liderança nos outros.

Ulrich (2006) recomenda a agregação de valores freqüente para atuação dos gestores de pessoas brasileiros. Perceber quais valores seus *stakeholders* requerem e ter certeza de que você atende a estas necessidades. Há um ditado francês que expressa bem esta visão: *plus que hier, moins que demain* (mais do que ontem, menos do que amanhã). Isto significa que os profissionais de RH de todo o mundo precisam ter orgulho da sua herança, mas também precisam olhar para a frente e descobrir o que deve ser feito para reter os empregados competentes e comprometidos e criar organizações mais capazes para o futuro.

Gestão de Pessoas, segundo Gil (2001), é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam na organização para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais. Trata-se de uma evolução das designações do passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos.

Gil (2001) destaca que as transformações por que passaram as empresas no final do século passado produziram em alguns momentos conseqüências até dramáticas ao seu pessoal, devido aos processos de reestruturação, reengenharia, terceirização e outros. Isto, aliado às novas concepções do papel dos indivíduos nas organizações, levou a sérios questionamentos sobre como era desenvolvida a administração de recursos humanos surgindo a necessidade de novas posturas e a

substituição da antiga denominação por Gestão de Pessoas, ou Gestão de Talentos, ou Gestão de Parceiros ou Gestão de Capital Humano.

Administração é administração de negócios, essa é uma hipótese defendida por autores e pensadores, como Frederick W. Taylor e Chester Barnard, como afirma Drucker (2001), porém durante os anos da Grande Depressão com a hostilidade aos negócios e seus executivos a administração é rebatizada sem os negócios e sem a denominação de gerenciamento para o ato de administrar.

A partir da segunda guerra mundial, conforme o mesmo autor, “negócio” voltou a ser uma boa palavra e com ela o gerenciamento de negócios. Hoje, desfeito o engano, gerenciamento deixou de ser importante apenas para negócios, mas para qualquer tipo de organização, principalmente aquelas voltadas às atividades sociais sem fins lucrativos, nas quais um gerenciamento sistemático, baseado em princípios e teoria, poderá produzir resultados com maior rapidez.

As mudanças sugeridas por Drucker (2001) para gerenciamento conectam-se à visão de Vergara (2003), para quem os fenômenos só podem ser compreendidos se forem reduzidos a seus componentes básicos sem perder a visão das mudanças, que ocorrem no mundo atual, dando conta das inter-relações que as caracterizam, como: a crescente exigência dos consumidores quanto à qualidade de produtos e serviços oferecidos e a crescente consciência política dos empregados quanto a seus deveres e direitos, que tem a ver com a autocracia que desmorona, com participação feminina crescente no mercado de trabalho e a vida em família, formas de gestão, envelhecimento das populações de todo o mundo, com os hábitos de compras, requisitos do consumidor, decisão de serviços e que tem tudo a ver com as mudanças de estilo de vida, bem como de decisões e gestão empresarial.

No pensamento de Vergara (2003), algumas das mudanças ocorrem em escala global, como a emergência de uma sociedade baseada na informação, que se manifesta no acelerado desenvolvimento tecnológico; ao processo de globalização que viola a noção de mercados domésticos; as fronteiras geográficas que já não representam limites para as transações comerciais; avanço da teleinformática; a inexistência das distâncias para comercialização de bens e serviços. Entretanto, ao mesmo tempo em que há acirrada competição de base global, contraditoriamente reforçam-se os ambientes de cooperação de alianças e parcerias, entre países e empresas, concorrentes, clientes e fornecedores, algumas vezes motivados por ameaças de mercado, ou por necessidades de redução de

custos operacionais, o que tornam pouco nítidas as fronteiras que definiram os limites das empresas.

Ainda, Vergara (2003) comenta com relação aos clientes que hoje existe um nível elevado de exigência de qualidade nos produtos e serviços, seja pela possibilidade de escolha como também pelo poder do cliente de fazer valer os seus direitos. À medida que as empresas passam a desempenhar papel cada vez mais expressivo na sociedade, aumentam as possibilidades de serem fontes de desequilíbrios no ambiente que operam e torna-se mais necessária a preocupação com suas responsabilidades sociais.

Responsabilidade social é uma obrigação de todos, afirma Giacomini Filho (2006). Pode advir de um governo, empresa ou indivíduo, pois qualquer ser humano, na medida em que convive com outro, tem sua parcela de responsabilidade e gera impactos na coletividade. As empresas devem deixar de lado a postura da única preocupação com o lucro e direcionar sua atuação, também, para preservação do meio ambiente, o cidadão seja ele funcionário ou cliente e a sociedade de uma forma geral.

Mas a sociedade não é apenas o cenário onde funciona a empresa. Mesmo as empresas mais privadas são um órgão da sociedade e cumprem uma função social.

...exige que o administrador assuma responsabilidade pelo bem comum, que subordine suas ações a um padrão ético de conduta e que restrinja seus interesses pessoais e sua autoridade sempre que seu exercício possa violar o bem-comum e a liberdade individual (DRUCKER, 1981, p.359-360).

Algumas evidências da vida cotidiana demonstram que vivemos num período de turbulência o que se torna um fato já que grandes transformações ocorrem em tempo muito curto nas cidades e no campo e na tecnologia, como também no trabalho onde terceirizações, reestruturações, fusões e aquisições sugerem um estado de permanente caos. Porém este é um mito que guarda certo exagero e tem provocado desajustes nas organizações e pessoas, Bendassolli (2002 apud Wood Jr. 2005).

Vivemos em uma época de mudanças... para sobreviver, as empresas têm de mudar continuamente, inovando, destruindo velhas estruturas e recriando outras... ninguém pode ficar parado ou se tornará obsoleto. O discurso da mudança foi transformado em uma verdade universal que pode ser menos verdadeira e menos universal do que pensam os mais crédulos (BENDASSOLLI, 2002, apud WOOD Jr, 2005, p.25).

O mesmo autor em seu artigo admite que a mudança existe, mas cita Christopher Grey, da Universidade de Cambridge, para quem os excessos da retórica da mudança estão criando uma síndrome muito particular, que é o fetiche da mudança. Aponta que o que realmente mudou foi a maneira como é percebida a mudança, isto é, o modo como as pessoas se acostumaram a interpretar a sua época, como a que o tempo passa mais rapidamente. No universo empresarial a idéia que se passa é que há algumas décadas passadas as estruturas eram dominadas pela burocracia, inchadas e verticalizadas, quando, hoje, ainda temos estruturas que funcionam com grande centralização de poder.

Que o mundo evoluiu é indiscutível e a tecnologia, a comunicação, os costumes, o relacionamento entre pessoas e nações comprovam essas mudanças. Entretanto é importante a análise de outra visão onde as mudanças não são tão importantes e fundamentais e devem ser considerados na gestão de empresas, os exercícios da liderança por profissionais que estarão atuando em empresas de culturas e organizações diferentes e exigem flexibilidade e resultados ao mesmo tempo.

Conforme Vergara (2003), a fase denominada por alguns autores de pós-modernismo apresenta um sistema de valores diferente da fase com ênfase exclusiva no crescimento econômico que caracterizou a sociedade industrial, moderna, e valoriza os aspectos relacionados à qualidade de vida, à realização do potencial humano, remetendo a um mundo mais humanizado.

O gestor de pessoas atuando num cenário de mudanças deve, ao mesmo tempo, respeitar aspectos positivos nas empresas e acompanhar a evolução do indivíduo como um ser pensante, atualizado e participativo, que na opinião de Vergara (2003), facilitará o trabalho com as pessoas se der ênfase ao holismo que propõe que as partes de um fenômeno sejam tratadas segundo seus mútuos relacionamentos; visão do homem segundo uma perspectiva integrada, portanto, como um todo de natureza física, intelectual, emocional e espiritual; valorização do ser humano que, visto sob uma perspectiva integrada, não pode ser considerado como um recurso (recursos humanos) mas, um gerador de recursos.

Hoje, as empresas buscam cada vez mais ter em seus quadros de funcionários pessoas motivadas, mas como afirma Coda (1997), motivação humana para o trabalho permanece, ainda, como um dos grandes desafios para as organizações. Para agravar esta situação, cada vez mais as pessoas percebem que

não são valorizadas nas organizações onde atuam, ou seja, vivenciam hoje mais insatisfação do que satisfação no trabalho, tendo como prováveis conseqüências negativas o comprometimento da saúde física e mental, *stress*, faltas, baixa produtividade e desempenho, inércia organizacional e dificuldades de implantação de programas de melhorias.

Bergamini (1997) entende, que as diferentes teorias de motivação apresentam diferentes enfoques quanto às características e processo em que ela ocorre, há considerações gerais capazes de distinguí-las de outros tipos de funções próprias do comportamento humano.

Motivação deriva da palavra latina *movere*, que significa mover, o que demonstra a noção de dinâmica, de movimento, de ação que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica. Bergamini (1997, p. 31), enfatiza, “o caráter motivacional do psiquismo humano abrange, portanto, os diferentes aspectos que são inerentes ao processo, por meio do qual o comportamento das pessoas pode ser ativado”.

As diferentes necessidades de cada indivíduo são comparadas àquilo que também se denomina de desejos ou expectativas e na visão de Bergamini (1997), têm como origem as carências dos mais diferentes tipos tanto no componente físico como psíquico da personalidade. A existência de carências que são as necessidades não supridas determina um estado de desequilíbrio no indivíduo e gera sensações desagradáveis que o levam a ações para a direção de estados mais confortáveis e capazes de restituir o equilíbrio perdido. O desejo de atingir determinado objetivo é outro aspecto da psicodinâmica motivacional.

Coda (1997) afirma que é inviável pedir motivação e identificação com o projeto organizacional e muito menos querer transformar empregados em parceiros ou colaboradores, sem garantir um mínimo de satisfação ou procurar conhecer qual tipo de satisfação estariam experimentando na organização.

O autor sugere a viabilização de algumas ações para o levantamento dos níveis de satisfação dos funcionários (CODA, 1997, p.97):

- fornecer aos empregados as informações de que precisam para desenvolver um bom trabalho;
- garantir *feedback* constante;
- envolver os empregados nas decisões que os afetam;
- criar canais de comunicação de fácil utilização;

- perguntar diretamente aos empregados o que afinal os motiva;
- garantir reconhecimento ao bom trabalho realizado;
- incentivar uma postura mais acessível das chefias existentes;
- criar oportunidades para que os empregados façam também aquilo que consideram importante fazer;
- prestar atenção às necessidades dos empregados.

A pesquisa de clima organizacional poderá ser importante ferramenta para gestão de pessoas, segundo Coda (1997), o gestor de pessoas não pode ter medo de perceber os aspectos desfavoráveis, geradores de insatisfação que são principalmente, políticas e práticas de gestão de RH inadequadas, política salarial desatualizada, falta de reconhecimento, ausência do processo de comunicação, má qualidade das chefias e mau relacionamento entre as diversas áreas funcionais.

Nos casos da pesquisa de clima organizacional os dez fatores que mais se destacaram para o desenvolvimento da melhoria do nível de satisfação dos empregados foram, na visão de Coda (1997): liderança; compensação; maturidade empresarial; colaboração entre áreas funcionais; valorização profissional; identificação com a empresa; processo de comunicação; sentido de trabalho; política global de recursos humanos e acesso.

A pesquisa de clima organizacional, além dos objetivos de diagnósticos, tem um objetivo maior que é o envolvimento e participação dos empregados, um evento de comunicação, com o fim maior de transformarem-se em colaboradores e não apenas de avaliação de suas atitudes:

Cada vez mais diferentes tipos de negócios e empresas competem em ambientes dinâmicos, globais e turbulentos, sendo necessário desencadear processos de aprendizagem, de mudança comportamental e de melhoria de desempenho e da produtividade. Portanto se as empresas quiserem centrar-se na satisfação de seus clientes, precisam também centrar-se na satisfação de seus clientes internos. (CODA, 1997, p.106)

2.2 Serviços de Alimentação

Desenterrando cidades e túmulos, os arqueólogos encontraram objetos capazes de fixar épocas e indicar fases evolutivas do homem. Segundo Ornellas (2003), a distinção da espécie humana, na escala zoológica, foi a capacidade de criar objetos e instrumentos destinados a simplificar tarefas e ampliar suas potencialidades. Na necessidade de sobreviver desenvolveu técnicas a partir da

fabricação de utensílios de pedra, cujo início situa-se entre 100 mil e 40 mil anos antes de nossa era. Nos períodos seguintes até por volta de 4000 a. C. o homem era nômade e vivia da caça de grandes animais e de frutas e raízes, até que um dia percebeu a relação entre a semente e a planta, assim como o milagroso renascer da flora, ao repetir das luas.

Com o desenvolvimento da inteligência, conforme Ornellas (2003) passou o homem ao artesanato e descobriu como guardar e conservar os alimentos fez instrumentos de caça, aprendeu a cozer alimentos no fogo, a moer grãos, preparar a farinha que deu origem ao pão, fermentou a cevada e fez a cerveja, amassou a uva surgindo o vinho e achou o mel. No antigo Egito eram fartas as mesas dos Faraós que serviam-se de trigo, aves domésticas, pescados, pães e cervejas e tornaram famosos ali os bodegueiros, confeitheiros, pasteleiros e outros trabalhadores com alimentos.

Na Grécia clássica, destaca Ornellas (2003), alimentos, como o azeite, o vinho, carnes de aves como gansos, de caprinos, ovinos, suínos, pescados, folhas e condimentos, cervejas, mel, passam a fazer parte da dieta e surgem os primeiros vegetarianos como Pitágoras e de onde se tem o mais antigo compêndio sobre culinária de 228 a.C.. Roma com suas conquistas foi um verdadeiro centro de desenvolvimento da gastronomia absorvendo as técnicas dos conquistados e desenvolvendo cozinheiros especialistas para atendimento aos banquetes da nobreza.

Ainda da mesma autora, na Idade Média e Moderna novamente as guerras e conquistas dão novo desenvolvimento às artes culinárias dos grandes assados, frutas, folhas, legumes, condimentos e doces, porém como privilégios dos nobres e religiosos. O povo alimentava-se de cereais, legumes, frutos, leite, queijos e ovos em quantidades pequenas. Em épocas de flagelos como da peste passou apenas de pão, cascas de árvores e bolotas voltando-se à alimentação dos primatas.

A partir do século XVI, Mezomo (2005) considera, que a agricultura aperfeiçoou-se provocando uma melhora sensível na alimentação com a introdução de novos produtos alimentares, que com as grandes descobertas científicas e a revolução industrial mudaram radicalmente os costumes alimentares.

Segundo Montanari e Flandrin (1999), os séculos XIX e XX, época contemporânea, são caracterizados pela revolução industrial e êxodo rural com a expansão das cidades, pelo triunfo da economia de mercado sobre a economia de

subsistência e pelo desenvolvimento do comércio mundial, que muda a história da alimentação com o desenvolvimento das indústrias alimentícias. Nesse contexto, um número crescente de mulheres vai para o trabalho fora do lar, trazendo dificuldades para a conciliação das atividades domésticas e profissionais. Portanto, dispendo de menos tempo para tarefas domésticas, passam a consumir novos aparelhos que poderiam facilitar as tarefas domésticas e auxiliam no crescimento do segmento de alimentação fora do lar.

As origens mais remotas de restaurantes e bares segundo Maricato (2002), deu-se entre os povos sumérios e egípcios que já faziam trocas de cervejas e vinhos. No Império Romano surgem as tavernas e na Idade Média os mosteiros católicos abrigavam os viajantes que podiam alimentar-se e albergar em troca de donativos à Igreja. Mas é na Inglaterra e na França que, a partir do século XVI, proliferam as tavernas e cafés e posteriormente os restaurantes que ofereciam sopas restauradoras que teriam dado origem à palavra restaurante.

No Brasil, por volta de 1600, Maricato (2002), surgiu uma casa de restauração em São Paulo, para atendimento aos viajantes. Os primeiros grandes estabelecimentos eram conhecidos como leiterias ou confeitarias e a partir do fim do século XIX passou-se à denominação de restaurante, com forte influência francesa. Ainda no final do século XIX e início do século XX, com as imigrações surgem os restaurantes típicos e as cantinas italianas.

Com a urbanização das grandes cidades muitos imigrantes, principalmente portugueses, espanhóis e italianos e seus filhos vão trabalhar em restaurantes e bares e mais tarde são substituídos por mão-de-obra de outros estados como nordestinos e gaúchos com grandes reflexos culturais nos serviços de alimentação Maricato (2002). Os costumes são mais liberais e as mulheres e jovens tornam-se mais independentes e a frequência aos restaurantes diversificadas. Novo surto de crescimento do segmento dá-se na década de 70 com o “milagre brasileiro”, nos anos 80 chegam os *fast-foods* e nos anos 90, a abertura aos mercados internacionais favorece a vinda de *Chefs* estrangeiros e a sofisticação da área dando novo impulso à gastronomia.

Maricato (2002) destaca, também, que o segmento apesar de dificuldades como: as crises econômicas, tributação, burocracia do estado, baixo poder aquisitivo da população em geral, da pouca qualificação da mão-de-obra, do acesso à capacitação técnica e gerencial do pequeno empresário, inovação tecnológica,

dificuldades para financiamentos e créditos, ainda assim o setor de bares e restaurantes é um dos que mais emprega no Brasil. Segundo IBGE (2006), 1.330 mil empregos diretos em dezembro de 2003 e uma das principais opções de lazer da população, tornando-se inclusive como atração turística como é o caso da gastronomia de São Paulo.

2.3 Setor de Refeições Coletivas

O serviço de alimentação coletiva surgiu na Inglaterra, nos anos 50, conforme Proença (1997) e já na década seguinte disseminou-se por outros países. A ABERC (2005) informa que esse setor surgiu no Brasil no final dos anos 60, quando algumas empresas multinacionais trouxeram para o Brasil a filosofia da terceirização de serviços acessórios à sua atividade principal. Um dos casos mais conhecidos é da empresa Brow Boverly de Osasco, que terceirizou o seu restaurante, em 1969, com o Gerente do Serviço de Alimentação, surgindo então a empresa Riga Restaurantes Industriais, uma das pioneiras do setor e ainda uma das mais tradicionais do mercado com sede em Osasco, SP. O setor recebeu novo impulso na década de 70 com a chegada das empresas multinacionais, GR, Sodexo e Eurest, motivado, entre outras razões, com a implantação da Lei 6321/76, proporcionando incentivos fiscais às empresas que fornecessem alimentação a seus funcionários. No final dos anos 80 e década de 90 a terceirização de serviços de apoio nas indústrias foi a grande força que impulsionou o desenvolvimento do setor, sendo fato notório que a entrada no mercado das empresas já citadas, com experiência e conhecimentos internacionais, auxiliou a disseminação do modelo de gestão de terceirização de serviços assessórios na indústria.

Segundo a ABERC (2006), o faturamento do setor passou de 2,8 bilhões de reais em 1998 para 6,0 bilhões em 2004 e 6,9 bilhões em 2005, o que representou um crescimento de 15% em relação a 2004, sendo bem superior ao número médio do PIB brasileiro em torno de 2,6% em 2005. O setor empregou 165 mil pessoas em 2004 chegando a 175 mil em 2005 para 1,75 bilhão de refeições servidas no ano ou 6,5 milhões de refeições por dia útil de trabalho. Segundo a mesma fonte o potencial teórico das refeições coletivas no Brasil é da ordem de 40 milhões de refeições servidas diariamente, o que demonstra que o potencial de crescimento do segmento ainda é bastante promissor. Nos últimos anos a estabilidade do setor foi mantida graças à continuidade do processo de terceirização e desenvolvimento de novos

nichos de mercado como, de merendas escolares, hospitais, quartéis, presídios, entre outros. Na próxima década a previsão de crescimento é de 10% ao ano com aumento da participação em merendas escolares e incorporação da alimentação de coletividades eventuais.

O atendimento às merendas escolares, hoje, em torno de 800 mil refeições/dia é um nicho de mercado, quando visto pelo lado comercial, de importância fundamental para o crescimento do setor, pois em torno de 30 milhões de crianças e adolescentes freqüentam escolas e são alimentadas diariamente. Uma preocupação da ABERC é com a qualidade e disseminação de hábitos alimentares saudáveis, o que já vem ocorrendo na maioria das escolas ou prefeituras onde as merendas já foram terceirizadas. Essa preocupação pode ser verificada por ocasião do II Fórum de Merenda Escolar realizado pela ABERC em 07/04/2006, que teve a presença de 472 pessoas e contou com parceria de empresas do setor e entidades e palestrantes da Associação Paulista de Nutrição-APAN, Associação Brasileira de Nutrição-ASBRAN, Conselho Regional de Nutrição-CRN 3ª e 4ª Região, Prefeitura de São Paulo e diversas empresas de divulgação ligadas ao setor de alimentação ABERC (2006).

Outro fator que continua auxiliando o crescimento do setor é o PAT – Programa de Alimentação do Trabalhador criado com a Lei 6.321/76, com objetivo de reduzir o índice de acidentes do trabalho, tendo como uma das causas a precariedade da alimentação dos brasileiros de baixa renda, que ao perceber que a deficiência nutricional comprometia a saúde e o desempenho dos funcionários em suas atividades profissionais, resolveu-se melhorar as condições de alimentação da mão-de-obra ativa, cortando uma fatia dos impostos das empresas que dessem a seus funcionários o alimento que não dispunham diariamente, proporcionando um incentivo fiscal às empresas que, comprovadamente, montassem estruturas para fornecimento de alimentação a seus trabalhadores. Atualmente conforme informações do MTE (2006) 8,7 milhões de trabalhadores são beneficiados diariamente, pelo programa. Cálculos recentes da FIPE-USP indicam que a arrecadação tributária de toda a cadeia ligada ao programa é 16 vezes superior à renúncia fiscal do governo.

O setor de alimentação de coletividades promove, anualmente através da ABERC, o Concurso Alimentos, que tem como objetivo premiar trabalhos de pesquisa e/ou investigação técnico-profissional em serviços de alimentação,

(trabalhos não publicados anteriormente por qualquer tipo de mídia impressa), e divulgar novos conceitos, processos e/ou projetos de nutrição e qualidade de vida, desenvolvidos em empresas ou em outros locais afins à área de alimentação ou outras atividades relativas ao binômio Nutrição-Saúde em Refeições Coletivas. O fundamental das Pesquisas ou Investigações é que a partir de dados claros e precisos, possam resultar em alguma aplicação para o Segmento de Refeições para Coletividades ABERC (2006).

A seleção dos trabalhos é efetuada por uma Comissão de Seleção do Concurso, constituída por profissionais de renomada atuação em diversas áreas de Alimentação, e a avaliação final será por um Júri do qual fazem parte três membros da Comissão e mais renomados profissionais da área e do mundo acadêmico. Os trabalhos selecionados são apresentados pelos autores em plenário, na FISPAL Alimentos de São Paulo, sendo assistidos pelo Júri do Concurso, que faz a classificação final, dando seus pareceres com as respectivas notas. O prêmio é uma viagem a Paris para participar do SIAL-Salão Internacional de Alimentação. O Júri do Concurso pode, ainda, indicar menções honrosas e destaques para trabalhos não premiados ABERC (2006).

O Concurso tem proporcionado o surgimento de estudos para o desenvolvimento do setor bem como sua projeção, junto ao mundo acadêmico. As empresas se beneficiam de novas tecnologias e motivação de seus colaboradores para a pesquisa e desenvolvimento ABERC (2006).

O Selo Aberc de Qualidade Empresarial-SAQ é mais um diferencial do setor que tem como objetivo a valorização das empresas de serviços de alimentação de coletividades em seus aspectos mais amplos, desde os tópicos mais ocultos como documentação, recolhimentos de tributos e administração interna até o atendimento ao comensal com a preocupação da segurança alimentar e ética nos negócios. Depois de cinco pré-lançamentos em capitais brasileiras do Sul, Sudeste e Nordeste, com o *workshop* "Alimentação: uma questão de vida ou morte", o Selo **ABERC** de Qualidade Empresarial é uma realidade desde 1999, quando foi lançado oficialmente em São Paulo, e bem aceito no universo da alimentação fora do lar, inclusive, e por essa razão recebeu o **PRÊMIO DESTAQUE 2000** da revista *Nutrinews*. Conforme afirmação do presidente da ABERC o SAQ é diferente, pois valoriza não só produtos e serviços, mas a empresa em todos os seus aspectos.

O SAQ destacou a importância de quantificar o que já se conseguiu e a perseverança em enfrentar novos obstáculos, investimento em qualidade é retorno certo, enfatizou o presidente. Há muita gente disposta a pagar por isso, garantiu. Com critérios de auditoria considerados mais exigentes que os da ISO 9000, o Selo Aberc foi conquistado em caráter pioneiro pela Risotolândia, de Curitiba, em Dezembro de 2000, e sucedida por várias outras empresas do segmento em auditorias realizadas por empresas independentes. Está em estudo um projeto para reformulação dos critérios para obtenção do Selo ABERC de Qualidade Empresarial, para o próximo ano, provavelmente categorizando a obtenção pelas empresas nas categorias prata e ouro ABERC (2006).

2.4 As Empresas de Refeições Coletivas

O mercado de refeições coletivas no Brasil, segundo MTE/PAT (2006), em 2004 era constituído de 4.081 empresas, que segundo a ABERC (2006) geraram, em 2005, em torno de 175 mil empregos diretos, com 853 empresas no Estado de São Paulo, e 59 na região do ABC. A ABERC conta atualmente com 84 empresas associadas no estado de São Paulo.

Das 84 associadas da ABERC em São Paulo, apenas quatro servem mais de 100.000 refeições/dia, 10 empresas servem de 10.001 a 100.000 refeições/dia, 14 de 3.001 a 10.000 refeições/dia e as demais servem até 3.000 refeições/dia. Portanto, caracteriza-se pela pequena e micro empresa cuja estrutura, normalmente, é familiar, onde predomina um relacionamento muito próximo entre dirigentes e funcionários até com prevalência de paternalismo nesse relacionamento.

Em termos de organizações sindicais o setor é representado no Estado de São Paulo pelo SINDEREC – Sindicato das Empresas de Refeições Coletivas do Estado de São Paulo, que conta com 48 empresas associadas, conforme SINDEREC (2006) e os trabalhadores contam com 11 entidades sindicais profissionais, abrangendo uma categoria de aproximadamente 50 mil trabalhadores com sedes em São Paulo, Santo André, Cubatão, Jundiaí, Campinas, São José dos Campos, Sorocaba, Osasco, Suzano, Guarulhos e Bauru e uma Federação Estadual – FETERCESP.

A competitividade do setor vem se tornando mais forte e com lucratividade na ordem de 2%, conforme ABERC (2005), as empresas necessitam, em primeiro lugar, se profissionalizar, buscar a inovação, encontrar as formas mais diversas para

atender a clientes cada vez mais exigentes, que querem fazer da hora do almoço não simplesmente como a hora de comer, mas de convívio, de relacionamentos, de reenergização e contribuição para a redução do *stress* e, para isso, é necessário modernizar os espaços, tornar o ambiente do restaurante o mais agradável possível com *design* arrojado projetado por arquiteto e decoradores, automatizar os processos, adaptar cardápios aos mais exigentes paladares e pessoas, terceirizar atividades, comprando alimentos pré-processados como hortifrutigranjeiros, carnes e até molhos Este processo de evolução assemelha-se às grandes montadoras que recebendo as peças pré-elaboradas, montando-as e dando o toque final a fim de atender às expectativas dos consumidores. Nos restaurantes, de acordo com a criatividade do *Chef*, revolucionar os cardápios e serviços, o que exige o envolvimento e constante aperfeiçoamento dos colaboradores, postura e atendimento aos comensais ABERC (2006).

Por tratar-se de um serviço com produção de refeições para uma clientela cativa, definida, ou seja, funcionários de uma mesma empresa em cada unidade, segundo Proença (1997), é um serviço de responsabilidade e complexo que envolve fatores como: o número de comensais, o tipo de restaurante, o espaço físico oferecido pelo cliente, as condições de infra-estrutura, os cardápios planejados em comum entre prestador de serviços e cliente e as técnicas de preparação. O prestador de serviços busca a utilização das mais modernas técnicas e equipamentos, a fim de otimizar a produção e atender as expectativas dos clientes de formações e hábitos culturais diversificados.

A transformação do setor, nos últimos cinco anos, é o que ABERC (2005) chama de “amadurecimento do mercado de refeições, pois, saiu-se de uma situação em que não havia diálogo com o consumidor para o momento em que ele é o sujeito ativo da escolha”. Nesse processo o consumidor trocou o bandeirão pelo prato e passou a ter opções de escolha, além do prato principal, também nas bebidas e sobremesas. Nos últimos anos algumas empresas passaram a oferecer a seus funcionários e visitantes verdadeiras praças de alimentação com opções de *grill*, preparações instantâneas de comidas italianas, pizzas, hambúrgueres, risotos, saladas, diversidades de sobremesas e sucos naturais, além dos pratos tradicionais.

Outra exigência atual é a presença de profissionais como *Chefs* e Nutricionistas com formação e competências gastronômicas. No futuro, acredita a

ABERC, haverá a continuidade da oferta variada e o fluxo livre dos consumidores, que, no entanto passarão a pagar parte da refeição do seu próprio bolso.

Uma mudança significativa notada nos restaurantes de coletividades diz respeito à capacidade e competência de atendimento aos hábitos alimentares, dietas nutricionais, cardápios típicos e costumes religiosos de culturas diferentes. A presença de profissionais de nutrição nos quadros técnicos das empresas permitiu essa diversidade, refeições dietéticas são preparadas exatamente conforme o prescrito pelos especialistas da área, bem como, refeições vegetarianas ou opções que atendam a todas as exigências. Cardápios típicos e sofisticados já são freqüentes não apenas em festas e eventos especiais, mas como preparações normais e opções. No caso dos costumes religiosos, também são respeitados e preparados conforme as tradições de cada povo ou religião ABERC (2006).

2.5 Gerente de Unidade de Operação

A posição do gerente de unidade de operação nas empresas de refeições coletivas deve ser estratégica, pois atua concomitantemente como o comandante da equipe, o representante da empresa junto ao cliente, o relações públicas, o agente comercial, o representante da empresa prestadora de serviços junto a órgãos públicos e, ainda, o responsável técnico conforme legislação específica da Vigilância Sanitária - Portaria 1.428/93 do MS, ou no caso de Nutricionista, do Conselho Federal de Nutrição - Resolução 378/05, conforme CFN (2006), que responderá civil e criminalmente caso problemas mais sérios venham a ocorrer na unidade, sejam problemas de ordem de saúde dos usuários ou da não implantação das boas práticas com serviços de alimentação.

Como gestor é o responsável pela formação da equipe de trabalhadores, pelo seu treinamento e desenvolvimento, bem como preparação conforme exigências da Vigilância Sanitária, pelas condições motivacionais, disciplina e desempenho. São suas as responsabilidades pelo armazenamento de gêneros perecíveis e não perecíveis, descartáveis, utensílios e atendimento às normas da Vigilância Sanitária de todos os alimentos e materiais de consumo estocados na unidade. Na parte física é responsável também por equipamentos e mobiliário, como também, é responsável pelos resultados financeiros da unidade.

A preparação da equipe para a produção conforme padrões nutricionais, contratuais e de qualidade, distribuição em acordo com normas e horários

estipulados e a manutenção e organização de todo o funcionamento da unidade é outra preocupação e responsabilidade do gerente da unidade.

Como relações públicas é o representante da empresa perante o cliente, contratante e usuários dos serviços do restaurante, deve estar sempre pronto a ouvir reclamações críticas e oferecer respostas seguras e confiáveis. Algumas vezes é solicitado a recepcionar visitantes ou novos clientes potenciais da empresa.

E como representante comercial deve facilitar para a manutenção do contrato entre a empresa prestadora dos serviços à qual está vinculado e a contratante, bem como auxiliar a Diretoria Comercial para a contratação de novos clientes.

Com os fornecedores de matéria prima, produtos de limpeza, embalagens, descartáveis, utensílios e equipamentos, deve estar sempre atento aos preços, prazos de entrega, tipo e qualidade da mercadoria negociada e desenvolvimento de novos fornecedores.

Essas responsabilidades do gerente de unidade de operação de empresas de refeições coletivas se tornam mais importantes, considerando que os funcionários possuem baixo nível educacional e de poucas qualificações profissionais, são pressionados por atendimento ao cliente com presteza e cortesia, combate a desperdícios, resultados da unidade, qualidade da refeição produzida, porém, com remuneração entre as menores do mercado de trabalho sem muitos benefícios e vivendo em ambiente de pressão.

Segundo Knight (1989), a hierarquia nas empresas de serviços de refeições coletivas apresenta três níveis: gerência, média gerência ou supervisão e trabalhadores em geral. A gerência é a responsável pela empresa que pode ser chamada de diretoria ou presidência; a média gerência ou supervisão é a quem cabe a responsabilidade comercial de compras e operacional variando conforme o porte das empresas. O gerente geral planeja ações que ficam sob responsabilidade pela iniciativa e diretrizes do médio gerente e execução pelos trabalhadores. A média gerência é onde se encontra o gerente de unidade de operação e tem entre suas funções uma das mais importantes que é a de proporcionar treinamento e condições de trabalho, bem como, incentivos educacionais aos trabalhadores que são recrutados normalmente sem formação específica ou qualificação profissional e educacional.

O gerente de unidade de operação é um profissional com formação superior preferencialmente na área de nutrição Vaz (2003), entretanto, ainda é comum a

atuação de gerente sem formação superior, ou formados em outras áreas de graduação como administradores de empresas, mas imbuídos de experiência profissional. As empresas de forma geral oferecem programas de desenvolvimento aos seus gerentes bem como à mão-de-obra operacional, mas cabe aos mesmos um esforço para ampliação de suas competências, na busca de um perfil mais completo e abrangente. A missão concebida a esse gerente será a de tornar os funcionários satisfeitos, treinados e parceiros, satisfazer e cativar o cliente e usuário, manter relações de parcerias com fornecedores e atingir resultados para a empresa.

Na visão de Maricato (2002) é imprescindível a aplicação por parte do gerente de uma administração participativa uma vez que por ser a unidade ou empresa pequena há o contato e a interação direta entre o gerente e os funcionários e bons resultados poderão ser obtidos quando o gerente transmite à equipe conceitos de lealdade, dedicação, participação, engajamento, criatividade, independência, liberdade de opinar, capacidade de improvisação, entre outros. São os funcionários que irão interagir diariamente com os clientes e cuidarão dos recursos materiais e financeiros da unidade. Competências financeiras, operacionais, custos e comerciais são indispensáveis ao bom desempenho do gerente.

O gerente de unidade de operação, a fim de atender com eficácia a todas as exigências de atuação profissional deve ter como preocupação premente seu autodesenvolvimento que deve ser, também, uma preocupação constante da empresa. Para tanto o quadro a seguir indicado por Fleury e Fleury (2005, p.31) pode servir como base para o aprimoramento de suas competências:

Quadro 1 – Competências do Profissional

Áreas	Competências
Saber agir	Saber o que e por que faz; Saber julgar, escolher e decidir.
Saber mobilizar	Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros e materiais, criando sinergia entre eles.
Saber comunicar	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência; Rever modelos mentais; Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
Saber comprometer-se	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, e ser por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury (2005, p.31)

Segundo Freund (2005), é de responsabilidade do gerente de operação de unidade, também, a aplicação das normas de segurança alimentar, as mais atuais que são: NBR 15.033/2004 e 15.048/2004, que basicamente trazem orientações aos profissionais que manuseiam alimentos e bebidas em estabelecimentos desses serviços e para os responsáveis de atividades operacionais nesses estabelecimentos e indicam os elementos para o seu desempenho. Essas duas normas citam a NBR 14.900/2002 (substituída em 05/06/2006 pela NBR ISO 22.000), que trata do sistema de gestão de “Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle – APPCC” cuja adoção e prática é obrigatória regulamentada pelas Portaria 1.428/93 –MS, Portaria 327/97-MS. CVS 006/99-SP.

A leitura de todas essas determinações é obrigatória, assim como a posterior adoção das recomendações e práticas determinadas. As boas condutas no campo da segurança de alimentos são o caminho mais promissor e mais curto para o que convencionamos chamar de bons negócios (FREUND, 2005, p.148).

3 METODOLOGIA

A pesquisa de que trata este projeto compõe-se de duas etapas, sendo a primeira etapa aplicada para produção de um instrumento com os indicadores de competências técnicas e psicológicas solicitadas pelo mercado para atuação do gerente de unidade de operação de empresa de refeições coletivas e a segunda etapa para levantamento do grau de importância dessas competências.

3.1 Tipo da Pesquisa

A pesquisa de campo foi realizada em duas etapas. A primeira etapa da pesquisa é de caráter exploratória e resultou num conjunto de indicadores de competências tanto técnicas quanto psicológicas, solicitadas pelo mercado ao gerente de unidade de operação de empresa de refeições coletivas que fazem parte do formulário entregue aos respondentes na segunda etapa da pesquisa, para que apontassem em cada um dos itens a importância dessas competências conforme a solicitação do mercado.

3.2 Primeira Etapa da Pesquisa

A pesquisa foi realizada nos meses de agosto e setembro de 2006. Teve como objetivo a construção do instrumento utilizado na segunda etapa, composto dos indicadores das competências técnicas e psicológicas do gerente de unidade de operação de empresas de refeições coletivas na visão de especialistas do segmento.

Foram efetuadas entrevistas, previamente agendadas, com 15 especialistas do segmento de refeições coletivas realizadas nos escritórios centrais das empresas selecionadas ou em locais definidos de comum acordo entre pesquisador e entrevistado. Como os sujeitos da pesquisa são executivos com pouca disponibilidade de tempo, foram enviadas, antes da visita, informações como: objetivo da pesquisa, dados sobre o curso, a Universidade, a pergunta formulada e detalhes da dissertação em elaboração.

3.2.1 Amostra da primeira etapa da pesquisa

Nesta primeira etapa da pesquisa a amostra foi composta por dez especialistas de oito empresas de refeições coletivas, todas com unidades de operação na região do ABC com serviços de preparação e distribuição de refeições,

entre 200 e 1.500 refeições diárias por unidade e cinco especialistas consultores atuantes no segmento de refeições coletivas, escolhidos pelo critério da acessibilidade segundo informações prestadas pelas próprias empresas contratantes desses serviços, da Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas ou da conveniência.

3.2.2 Sujeitos da primeira etapa da pesquisa

Os sujeitos da primeira etapa da pesquisa foram dez executivos de oito empresas de refeições coletivas, todas com unidades de operação na região do ABC, que ocupam posição hierárquica superior ao gerente de unidade de operação e com experiência e atuação no segmento de refeições coletivas e cinco consultores de cinco empresas com atuação na área de consultoria operacional, comercial e de recrutamento e seleção, com qualificações descritas a seguir:

A – Executivos de Empresas:

Alexandre José Marques, administrador, gerente de relações trabalhistas da GR S.A., vice-presidente do SINDEREC, com 20 anos de experiência em refeições coletivas nas áreas de administração de pessoal, seleção e relações trabalhistas.

Antonio Guimarães, pedagogo, diretor superintendente da ABERC e diretor executivo do SINDEREC, com 30 anos de experiência em refeições coletivas com atuação na Riga S.A. e Embrat Alimentação nas áreas de direção comercial de recursos humanos e geral.

Dirceu Rosa Passos, administrador, gerente geral da Riga Refeições Industriais S.A, com atuação nas empresas GR S.A., Bom Gourmet e Grupo Servebem, 25 anos de experiência em refeições coletivas, nas áreas de operação, recursos humanos, comercial e direção geral.

Eduardo Martins Fontes, administrador, gerente de logística da Cucinare Pró-Alimentação Ltda., 18 anos de experiência em refeições coletivas com atuação na GR S.A., nas áreas de operações, comercial e logística.

Eliezer de Souza, advogado, gerente de relações trabalhistas da Sodexo Alimentação e Serviços, diretor de recursos humanos da ABERC e vice presidente do SINDEREC, com 20 anos de experiência em refeições coletivas nas áreas de administração de pessoal, operacional e relações trabalhistas.

Márcia Bortoluzo Gonçalves, nutricionista, diretora geral da Integral Refeições, com 16 anos de experiência em refeições coletivas, atuação no McDonald's, Grupo Abela e Completa Refeições nas áreas de desenvolvimento de pessoal, nutrição, qualidade, operacional e direção geral.

Marcos Antonio Massaranduba, pedagogo, gerente geral da Abela Services do Brasil Ltda., com atuação nas empresas GR S.A, São Mateus Alimentação e Excel Refeições Coletivas, 22 anos de experiência em refeições coletivas, nas áreas de recrutamento e seleção, de recursos humanos, comercial e direção geral.

Marcos Oliveira, administrador, diretor executivo da divisão de clientes privados da De Nadai Alimentação S. A., com atuação na empresa Sodexo Alimentação e Serviços, 20 anos de experiência em refeições coletivas, nas áreas de operações, comercial e direção geral.

Pedro José Massoni, administrador, gerente de recursos humanos da Cucinare Pró-Alimentação Ltda., um ano de experiência em refeições coletivas e atuação como contratante de serviços de refeições coletivas, na área de recursos humanos.

Tatiane Rocha, nutricionista e administradora, gerente de gestão da qualidade, Cucinare Pró-alimentação Ltda., com três anos de experiência em refeições coletivas, nas áreas de recursos humanos e qualidade.

B- Consultores

Adriana Feres Furquim, nutricionista, sócia diretora da Npto Serviços, com 12 anos de experiência em refeições coletivas, atuação na GR S.A., Palheta Refeições, nas áreas de gestão de unidades, operacional e qualidade. Como consultora atua na reformulação de estratégias de empresas de alimentação.

Edson Souza de Oliveira, administrador, sócio diretor da Food Services, com 28 anos de experiência em refeições coletivas, atuação na GR S.A., Palheta Refeições, Excel Refeições Coletivas, Cosnal Alimentação, Riga Refeições Industriais Ltda., Cucinare Pró-alimentação e Grupo Abela, nas áreas comercial, operacional e direção geral.

Maria Fernanda Achá, psicóloga, consultora independente, com experiência em recrutamento e seleção de profissionais para empresas de refeições coletivas, com experiência neste segmento de cinco anos.

Maria Marinitta Popitz, psicóloga, consultora independente, com experiência em refeições coletivas de 21 anos em recrutamento e seleção de profissionais para empresas de refeições coletivas e atuação em desenvolvimento de pessoal, atuação no Grupo Abela por 18 anos.

Renata Zambon Monteiro, arquiteta, professora, consultora de empresas para montagem e implementação de cozinhas industriais, com 15 anos de experiência em refeições coletivas e atuação nas empresas Riga Refeições Industriais Ltda. e sócia diretora da Megnata Assessoria em Refeições nas áreas operacional, comercial e direção geral.

3.2.3 Instrumento da primeira etapa da pesquisa

Para a primeira etapa da pesquisa foi realizada uma entrevista pessoal, não-estruturada, a fim de não induzir os entrevistados para respostas padronizadas, na qual foi formulada a seguinte pergunta a todos os entrevistados:

- Na sua opinião, quais competências técnicas e psicológicas são solicitadas pelo mercado, atualmente, para o desempenho do gerente de unidade de operação de empresa de refeições coletivas?

3.2.4 Procedimentos para coleta dos dados da primeira etapa da pesquisa

Para coleta dos dados foram agendadas entrevistas individuais e solicitada ao entrevistado(a) autorização para gravação dos depoimentos, para o que houve concordância de todos. Foram efetuadas, também, anotações das respostas e comentários dos entrevistados e o entrevistador procurou não interferir, apenas pedia esclarecimentos quando a resposta do entrevistado não estava suficientemente clara. Os entrevistados tiveram liberdade para apontar conforme visão própria quais as principais competências são fundamentais para atuação do gerente de unidade de operação de empresa de refeições coletivas.

3.2.5 Procedimento para análise dos dados da primeira etapa da pesquisa

Após a coleta das informações as competências foram redigidas, organizadas, categorizadas, balanceadas (em igual número para competências técnicas e psicológicas) e receberam texto técnico e coloquial para facilitar a interpretação na segunda etapa da pesquisa. Os dados coletados com os 15

entrevistados foram analisados e estruturados pelo pesquisador e seu orientador em competências técnicas e psicológicas.

Após essa fase de estruturação foram obtidos 20 indicadores de competências psicológicas e 18 indicadores de competências técnicas, solicitadas pelo mercado para o gerente de unidade de operação de empresas de refeições coletivas, cada uma com frequência de 01 a 15, destacadas pelos entrevistados.

A seleção desses indicadores de competências técnicas e psicológicas teve como base as referências bibliográficas consultadas e a experiência do pesquisador que atua nesse segmento do mercado há mais de vinte anos.

Em seguida aplicou-se a média aritmética das frequências dos indicadores de competências psicológicas e técnicas obtidas nas entrevistas e novamente foi calculada a média da metade inferior, eliminando-se os indicadores com frequência abaixo do primeiro quartil das médias obtidas.

Dessa forma foram aproveitados dezesseis indicadores de competências psicológicas e quinze indicadores de competência técnicas. Como deve haver um balanceamento entre as competências foi aproveitada a competência técnica com maior frequência obtida, logo abaixo do primeiro quartil, equilibrando-se em dezesseis indicadores para competências técnicas e dezesseis indicadores para competências psicológicas.

Após esse balanceamento passou-se à redação técnica dos 32 indicadores, a fim de uma confirmação da categorização e para servir de base na elaboração das questões para o formulário da segunda etapa da pesquisa.

Confirmada essa categorização, os indicadores de competências foram escritos em forma coloquial, produzindo as 32 questões do formulário aplicado na segunda etapa da pesquisa.

Completando essa primeira etapa da pesquisa, foi elaborado um formulário para o desenvolvimento da segunda etapa da pesquisa de campo com 32 questões, elaboradas com base nos indicadores de competências e respectivas definições operacionais, distribuídas em ordem alfabética para que os sujeitos da segunda etapa da pesquisa apontassem o grau de importância de cada competência sem a identificação se técnica ou psicológica.

A primeira etapa da pesquisa de campo pode ser resumida da seguinte forma:

FASE 1 – Relação dos indicadores e respectivas definições operacionais;

Durante as entrevistas, os especialistas executivos e consultores tiveram liberdade para apontar as competências solicitadas pelo mercado, para o gerente de operação de unidade de empresa de refeições coletivas, sem influência do entrevistador, resultando dessas entrevistas 38 indicadores, relacionados a seguir com as definições operacionais:

1. ACOMPANHAMENTO DA UNIDADE

Definição Operacional: atenção aos controles administrativos, técnicos, da equipe e serviços prestados ao cliente.

2. ADMINISTRAÇÃO DO CONTRATO

Definição Operacional: acompanhamento das especificações do contrato com ações para a busca de resultados para a empresa.

3. APLICAÇÃO DA LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA

Definição Operacional: aplicação da legislação específica para o setor de refeições de coletividades, bem como dos direitos do consumidor.

4. AUTODESENVOLVIMENTO

Definição Operacional: preocupação com o aprimoramento profissional e pessoal.

5. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Definição Operacional: avaliação da equipe com objetivo de correção de desvios e melhoria da produtividade.

6. COMUNICAÇÃO COM ASSERTIVIDADE

Definição Operacional: comunicação firme, objetiva e direta, porém com educação e respeito com a equipe e clientes para o alcance dos objetivos.

7. CONTROLE DE DESPÉRCIO

Definição Operacional: prática de procedimentos e orientação à equipe para o combate de desperdícios em todos os setores da unidade.

8. CONTROLE DE ESTOQUE

Definição Operacional: procedimentos para recebimento, armazenagem e distribuição controlada de materiais contra desvios e usos indevidos.

9. CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

Definição Operacional: atitudes inovadoras para melhoria do desempenho da unidade que levem a resultados e maior satisfação do cliente.

10. CUSTOS E CONTROLES FINANCEIROS

Definição Operacional: acompanhamento de planilhas de controles de custos, fichas técnicas e resultados financeiros da unidade.

11. DELEGAÇÃO E *EMPOWERMENT*

Definição Operacional: atitude descentralizadora e planejada para preparação da equipe na tomada de decisões e ampliação de responsabilidades.

12. DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE

Definição Operacional: orientação para desenvolvimento de novas habilidades, atitudes e conhecimentos e conseqüente crescimento profissional e pessoal.

13. EMPREENDEDORISMO

Definição Operacional: foco na busca de resultados estabelecendo e atingindo objetivos desafiadores, como se fosse sua própria empresa.

14. FLEXIBILIDADE E EQUILÍBRIO EMOCIONAL

Definição Operacional: capacidade de adaptação a situações novas e de manter o equilíbrio nos momentos adversos ou de pressão.

15. FORMAÇÃO DA EQUIPE

Definição Operacional: seleção dos componentes e adequação às características de trabalho da equipe e da unidade.

16. GESTÃO DA GASTRONOMIA

Definição Operacional: atualização com as inovações e padrões gastronômicos internacionais e adaptação aos cardápios da empresa para satisfação do cliente.

17. GESTÃO DE CARDÁPIOS

Definição Operacional: planejamento e gestão dos cardápios em acordo com o contrato, sazonalidades, expectativas do cliente e custos da unidade.

18. GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA

Definição Operacional: manter a equipe motivada e com desempenho satisfatório dentro das condições gerais estabelecidas pela empresa.

19. INFORMÁTICA

Definição Operacional: aplicação das ferramentas da informática para atendimento às políticas e sistemas da empresa.

20. INTEGRAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO CORPORATIVA

Definição Operacional: familiaridade com a cultura da empresa, sua missão, valores, objetivos e visão do mercado.

21. MANUTENÇÃO DOS EQUIPAMENTOS

Definição Operacional: controle das características, forma de uso e tempo de vida dos equipamentos da cozinha.

22. NEGOCIAÇÃO COM CONTRATANTE

Definição Operacional: relacionamento para negociar mudanças e outros serviços que satisfaçam ao contratante e à contratada, dentro das especificações contratuais.

23. NEGOCIAÇÃO COM FORNECEDORES

Definição Operacional: relacionamento com profissionalismo para aquisição e recebimento de mercadorias nas melhores condições em acordo com as políticas da empresa.

24. ORGANIZAÇÃO

Definição Operacional: habilidade para organizar, manter a ordem e orientar a equipe na organização, arrumação, limpeza da unidade e nos compromissos.

25. PERCEPÇÃO DAS PESSOAS E AMBIENTE

Definição Operacional: captação das mudanças, nos ambientes e nas pessoas (equipe e clientes), com ações corretivas rápidas e certas.

26. PLANEJAMENTO

Definição Operacional: pensar no futuro e organizar ações para o alcance dos objetivos.

27. PODER DE PERSUASÃO

Definição Operacional: poder de convencimento das pessoas para o que deve ser feito.

28. PRÁTICA DA ÉTICA E DA MORAL

Definição Operacional: atitudes em acordo com padrões da empresa do cliente e sociedade que sirvam de exemplo à equipe.

29. PRÁTICA DE COZINHA

Definição Operacional: habilidades de técnicas de cozinha para negociações com colaboradores na implementação de ações de melhorias.

30. PRÓ-ATIVIDADE NA UNIDADE

Definição Operacional: iniciativa para evitar que os problemas ocorram ou para ação corretiva imediata, sem ficar na espera de ordens para agir.

31. RELAÇÕES TRABALHISTAS

Definição Operacional: tomada de decisões com a equipe respeitando as normas trabalhistas e sindicais evitando problemas futuros.

32. RELACIONAMENTO COM CHEFIAS

Definição Operacional: bom relacionamento com chefias para síntese da situação da unidade e convencimento para melhorias da unidade e equipe.

33. RELACIONAMENTO COM CLIENTES USUÁRIOS

Definição Operacional: relações públicas com o usuário do restaurante, dando os devidos esclarecimentos a respeito dos produtos e serviços apresentados.

34. SEGURANÇA ALIMENTAR E BOAS PRÁTICAS

Definição Operacional: aplicação do manual das boas práticas na manipulação e conservação de alimentos e mercadorias e orientações à equipe.

35. SEGURANÇA DO TRABALHO

Definição Operacional: aplicação das normas de segurança, com exemplos, orientações e cobrança da equipe no uso dos equipamentos de proteção e prática segura no trabalho.

36. TOMADA DE DECISÃO E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Definição Operacional: iniciativa para a tomada de decisão criteriosa e condução de ações para a solução de problemas da unidade.

37. TRABALHO SOB PRESSÃO

Definição Operacional: manutenção do equilíbrio sob pressão de clientes por qualidade e prazos, da empresa para a busca de resultados e da equipe nas melhorias de condições com priorização de ações.

38. VISÃO DE MERCADO COM FOCO NOS NEGÓCIOS

Definição Operacional: percepção global dos negócios ligados ao segmento de refeições coletivas e eventos com conexão direta com a direção da empresa.

A seguir é apresentado o Quadro 2 com os indicadores de competências e respectivas freqüências de indicações dos entrevistados e definições operacionais.

Quadro 2: Os 38 indicadores, freqüências e definições operacionais.

Nº	Indicadores	Freq.	Definição Operacional
1	Acompanhamento da unidade	08	Atenção aos controles administrativos, técnicos, da equipe e serviços prestados ao cliente.
2	Administração do contrato	11	Acompanhamento das especificações do contrato com ações para a busca de resultados para a empresa.
3	Aplicação da legislação específica	07	Aplicação da legislação específica para o setor de refeições de coletividades, bem como dos direitos do consumidor.
4	Autodesenvolvimento	08	Preocupação com o aprimoramento profissional e pessoal.
5	Avaliação de desempenho	01	Avaliação da equipe com objetivo de correção de desvios e melhoria da produtividade.
6	Comunicação com assertividade	08	Comunicação firme, objetiva e direta, porém com educação e respeito com a equipe e clientes para o alcance dos objetivos.
7	Controle de desperdício	03	Prática de procedimentos e orientação à equipe para o combate de desperdícios em todos os setores da unidade.
8	Controle de estoques	10	Procedimentos para recebimento, armazenagem e distribuição controlada de materiais contra desvios e usos indevidos.
9	Criatividade e inovação	04	Atitudes inovadoras para melhoria do desempenho da unidade que leve a resultados e maior satisfação do cliente.
10	Custos e controles financeiros	15	Acompanhamento de planilhas de controles de custos, fichas técnicas e resultados financeiros da unidade.
11	Delegação e <i>empowerment</i>	04	Atitude descentralizadora e planejada para preparação da equipe na tomada de decisões e ampliação de responsabilidades.
12	Desenvolvimento da equipe	14	Orientação para desenvolvimento de novas habilidades, atitudes e conhecimentos e conseqüente crescimento profissional e pessoal.
13	Empreendedorismo	09	Foco na busca de resultados estabelecendo e atingindo objetivos desafiadores, como se fosse sua própria empresa.
14	Flexibilidade e equilíbrio emocional	06	Capacidade de adaptação a situações novas e de manter o equilíbrio nos momentos adversos ou de pressão.
15	Formação da equipe	15	Seleção dos componentes e adequação às características de trabalho da equipe e da unidade.
16	Gestão da gastronomia	02	Atualização com as inovações e padrões gastronômicos internacionais e adaptação aos cardápios da empresa para satisfação do cliente.
17	Gestão de cardápios	08	Planejamento e gestão dos cardápios em acordo com o contrato, sazonalidades, expectativas do cliente e custos da unidade.

18	Gestão de pessoas e liderança	15	Manter a equipe motivada e com desempenho satisfatório dentro das condições gerais estabelecidas pela empresa.
19	Informática	02	Aplicação das ferramentas da informática para atendimento às políticas e sistemas da empresa.
20	Integração na organização corporativa	04	Familiaridade com a cultura da empresa, sua missão, valores, objetivos e visão do mercado.
21	Manutenção dos equipamentos	10	Controle das características, forma de uso e tempo de vida dos equipamentos da cozinha.
22	Negociação com contratante	13	Relacionamento para negociar mudanças e outros serviços que satisfaçam ao contratante e à contratada, dentro das especificações contratuais.
23	Negociação com fornecedores	11	Relacionamento com profissionalismo para aquisição e recebimento de mercadorias nas melhores condições em acordo com as políticas da empresa.
24	Organização	05	Habilidade para organizar, manter a ordem e orientar a equipe na organização, arrumação, limpeza da unidade e nos compromissos.
25	Percepção das pessoas e ambiente	09	Captação das mudanças, nos ambientes e nas pessoas (equipe e clientes), com ações corretivas rápidas e certas.
26	Planejamento	05	Pensar no futuro e organizar ações para o alcance dos objetivos.
27	Poder de persuasão	07	Poder de convencimento das pessoas para o que deve ser feito.
28	Prática da ética e da moral	07	Atitudes em acordo com padrões da empresa do cliente e sociedade que sirvam de exemplo à equipe.
29	Prática de cozinha	04	Habilidades de técnicas de cozinha para negociações com colaboradores na implementação de ações de melhorias.
30	Pró-atividade na unidade	08	Iniciativa para evitar que os problemas ocorram ou para ação corretiva imediata, sem ficar na espera de ordens para agir.
31	Relações trabalhistas	08	Tomada de decisões com a equipe respeitando as normas trabalhistas e sindicais evitando problemas futuros.
32	Relacionamento com chefias	07	Bom relacionamento com chefias para síntese da situação da unidade e convencimento para melhorias da unidade e equipe.
33	Relacionamento com cliente usuário	15	Relações públicas com o usuário do restaurante, dando os devidos esclarecimentos a respeito dos produtos e serviços apresentados.
34	Segurança alimentar e boas práticas	09	Aplicação do manual das boas práticas na manipulação e conservação de alimentos e mercadorias e orientações à equipe.

35	Segurança do trabalho	04	Aplicação das normas de segurança, com exemplos, orientações e cobrança da equipe no uso dos equipamentos de proteção e prática segura no trabalho.
36	Tomada de decisão e solução de problemas	04	Iniciativa para a tomada de decisão criteriosa e condução de ações para a solução de problemas da unidade.
37	Trabalho sob pressão	09	Manutenção do equilíbrio sob pressão de clientes por qualidade e prazos, da empresa para a busca de resultados e da equipe nas melhorias de condições com priorização de ações.
38	Visão do mercado com foco nos negócios	12	Percepção global dos negócios ligados ao segmento de refeições coletivas e eventos com conexão direta com a direção da empresa.

Fonte: Autor – Dados com base nas respostas dos especialistas.

FASE 2 – Justificativa e categorização dos indicadores de competências técnicas e psicológicas

Os indicadores foram analisados pelo autor, por mais dois especialistas entre os entrevistados da primeira fase e orientador, em seguida categorizadas em dois grupos: um relacionado a Competências Psicológicas e outro a Competências Técnicas. Com objetivo de uma categorização indiscutível, considerou-se a definição operacional e uma justificativa baseada na atuação do gerente de operação de unidade de refeições coletivas.

1 ACOMPANHAMENTO DA UNIDADE – Frequência = 08

Definição Operacional: atenção aos controles administrativos, técnicos, da equipe e serviços prestados ao cliente.

Justificativa: relaciona-se com a atuação do gerente fundamentada em relatórios, fichas e planilhas sobre serviços efetuados.

Categorização: Competência Técnica.

2 ADMINISTRAÇÃO DO CONTRATO - Frequência = 11

Definição Operacional: acompanhamento das especificações do contrato com ações para a busca de resultados para a empresa.

Justificativa: relacionada com a eficácia e pragmatismo do trabalho do gerente.

Categorização: Competência Técnica.

3 APLICAÇÃO DA LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA - Freqüência = 07

Definição Operacional: aplicação da legislação específica para o setor de refeições de coletividades, bem como dos direitos do consumidor.

Justificativa: relacionada com conhecimento e aplicação dos instrumentos legais que norteiam os trabalhos no restaurante.

Categorização: Competência Técnica.

4 AUTODESENVOLVIMENTO - Freqüência = 08

Definição Operacional: preocupação com o aprimoramento profissional e pessoal.

Justificativa: A atitude voltada para a busca de desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Categorização: Competência Psicológica.

5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - Freqüência = 01

Definição Operacional: avaliação da equipe com objetivo de correção de desvios e melhoria da produtividade.

Justificativa: baseada no relacionamento e negociação com a equipe.

Categorização: Competência Psicológica.

6 COMUNICAÇÃO COM ASSERTIVIDADE - Freqüência = 08

Definição Operacional: comunicação firme, objetiva e direta, porém com educação e respeito com a equipe e clientes para o alcance dos objetivos.

Justificativa: relacionada com a capacidade de convencer outros por meio do relacionamento e comunicação.

Categorização: Competência Psicológica.

7 CONTROLE DE DESPERDÍCIO - Freqüência = 03

Definição Operacional: prática de procedimentos e orientação à equipe para o combate de desperdícios em todos os setores da unidade.

Justificativa: relacionada com o domínio dos conhecimentos dos trabalhos desenvolvidos na unidade e médias de consumo de materiais.

Categorização: Competência Técnica.

8 CONTROLE DE ESTOQUE - Freqüência = 10

Definição Operacional: procedimentos para recebimento, armazenagem e distribuição controlada de materiais contra desvios e usos indevidos.

Justificativa: relacionada com domínio do conhecimento dos materiais, técnicas de armazenagem e conservação e legislação específica.

Categorização: Competência Técnica.

9 CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO - Freqüência = 04

Definição Operacional: atitudes inovadoras para melhoria do desempenho da unidade que leve a resultados e maior satisfação do cliente.

Justificativa: relacionada às atitudes voltadas para busca do novo na criação de novas idéias e formas diferenciais para a melhoria dos serviços.

Categorização: Competência Psicológica.

10 CUSTOS E CONTROLES FINANCEIROS - Freqüência = 15

Definição Operacional: acompanhamento de planilhas de controles de custos, fichas técnicas e resultados financeiros da unidade.

Justificativa: relacionada com atividades operacionais e planejamento financeiro com planilhamento dos sistemas de controles e atendimento aos objetivos da empresa.

Categorização: Competência Técnica.

11 DELEGAÇÃO E *EMPOWERMENT* - Freqüência = 04

Definição Operacional: atitude descentralizadora e planejada para preparação da equipe na tomada de decisões e ampliação de responsabilidades.

Justificativa: relacionada com a confiança nas pessoas da equipe e orientações para maior autonomia.

Categorização: Competência Psicológica.

12 DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE - Freqüência = 14

Definição Operacional: orientação para desenvolvimento de novas habilidades, atitudes e conhecimentos e conseqüente crescimento profissional e pessoal.

Justificativa: relacionada com o trabalho em equipe e preparação das pessoas para melhor atuação e crescimento profissional e pessoal.

Categorização: Competência Psicológica.

13 EMPREENDEDORISMO - Freqüência = 09

Definição Operacional: foco na busca de resultados estabelecendo e atingindo objetivos desafiadores, como se fosse sua própria empresa.

Justificativa: relacionada com a atitude empreendedora e a busca de desafios para a sua realização profissional.

Categorização: Competência Psicológica.

14 FLEXIBILIDADE E EQUILÍBRIO EMOCIONAL - Freqüência = 06

Definição Operacional: capacidade de adaptação a situações novas e de manter o equilíbrio nos momentos adversos ou de pressão.

Justificativa: relacionada com seu autocontrole com visão clara de que a empresa é mais importante que reações por impulsos.

Categorização: Competência Psicológica.

15 FORMAÇÃO DA EQUIPE - Freqüência = 15

Definição Operacional: seleção dos componentes e adequação às características de trabalho da equipe e da unidade.

Justificativa: relacionada com a percepção para identificar qualidades nas pessoas e adaptá-las às condições da empresa para formação de equipes vencedoras.

Categorização: Competência Psicológica.

16 GESTÃO DA GASTRONOMIA - Freqüência = 02

Definição Operacional: atualização com as inovações e padrões gastronômicos internacionais e adaptação aos cardápios da empresa para satisfação do cliente.

Justificativa: relacionada com o domínio das tendências gastronômicas e adaptação às características da unidade de operação.

Categorização: Competência Técnica.

17 GESTÃO DE CARDÁPIOS - Freqüência = 08

Definição Operacional: planejamento e gestão dos cardápios em acordo com o contrato, sazonalidades, expectativas do cliente e custos da unidade.

Justificativa: Relacionada com conhecimentos dos produtos e suas sazonalidades, com o contrato de prestação de serviços e com o cliente para gestão eficaz dos cardápios.

Categorização: Competência Técnica.

18 GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA - Freqüência = 15

Definição Operacional: manter a equipe motivada e com desempenho satisfatório dentro das condições gerais estabelecidas pela empresa.

Justificativa: relacionada com o exercício do comando gerenciando com as pessoas num espírito de equipe e valorização dos colaboradores.

Categorização: Competência Psicológica.

19 INFORMÁTICA - Freqüência = 02

Definição Operacional: aplicação das ferramentas da informática para atendimento às políticas e sistemas da empresa.

Justificativa: relacionada com o domínio da aplicação da informática como ferramenta gerencial da unidade.

Categorização: Competência Técnica.

20 INTEGRAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO CORPORATIVA - Freqüência = 04

Definição Operacional: familiaridade com a cultura da empresa, sua missão, valores, objetivos e visão do mercado.

Justificativa: relacionada com a vivência na empresa e o domínio das políticas internas e as redes de relacionamentos.

Categorização: Competência Técnica.

21 MANUTENÇÃO DOS EQUIPAMENTOS - Freqüência = 10

Definição Operacional: controle das características, forma de uso e tempo de vida dos equipamentos da cozinha.

Justificativa: relacionada com conhecimentos técnicos do funcionamento dos equipamentos e necessidades e aplicação de manutenção, preventiva e corretiva.

Categorização: Competência Técnica.

22 NEGOCIAÇÃO COM CONTRATANTE - Freqüência = 13

Definição Operacional: relacionamento para negociar mudanças e outros serviços que satisfaçam ao contratante e à contratada, dentro das especificações contratuais.

Justificativa: relacionada com o estabelecimento de boas relações com o cliente, visando negociações para mudanças de cardápios, atendimentos, serviços, eventos, preços e outras.

Categorização: Competência Psicológica.

23 NEGOCIAÇÃO COM FORNECEDORES - Freqüência = 11

Definição Operacional: relacionamento com profissionalismo para aquisição e recebimento de mercadorias nas melhores condições em acordo com as políticas da empresa.

Justificativa: relacionada com a prática de boas relações com o fornecedor e uso de comunicação assertiva para negociação profissional.

Categorização: Competência Psicológica.

24 ORGANIZAÇÃO - Frequência = 05

Definição Operacional: habilidade para organizar, manter a ordem e orientar a equipe na organização, arrumação, limpeza da unidade e nos compromissos.

Justificativa: relacionada com o domínio da unidade e da segurança do trabalho para manutenção da ordem no ambiente.

Categorização: Competência Técnica.

25 PERCEÇÃO DAS PESSOAS E AMBIENTE - Frequência = 09

Definição Operacional: captação das mudanças nos ambiente e nas pessoas (equipe e clientes), com ações corretivas rápidas e certas.

Justificativa: relacionada com a observação de comportamentos das pessoas e clima de ambiente de trabalho.

Categorização: Competência psicológica.

26 PLANEJAMENTO - Frequência = 05

Definição Operacional: pensar no futuro e organizar ações para o alcance dos objetivos.

Justificativa: relacionada com o domínio da empresa e do contrato para prática do planejamento e de forma organizada para alcance dos objetivos.

Categorização: Competência Técnica.

27 PODER DE PERSUASÃO - Frequência = 07

Definição Operacional: poder de convencimento das pessoas para o que deve ser feito.

Justificativa: relacionada com a capacidade de influenciar pessoas para o aceite de suas idéias e práticas solicitadas.

Categorização: Competência Psicológica.

28 PRÁTICA DA ÉTICA E DA MORAL - Frequência = 07

Definição Operacional: atitudes em acordo com padrões da empresa, do cliente e sociedade que sirvam de exemplo à equipe.

Justificativa: relacionada com a prática de exemplos positivos em acordo com padrões éticos e morais aplicados.

Categorização: Competência Psicológica.

29 PRÁTICA DE COZINHA - Frequência = 04

Definição Operacional: habilidades de técnicas de cozinha para negociações com colaboradores na implementação de ações de melhorias.

Justificativa: relacionadas com as práticas das atividades básicas da cozinha, a fim de discutir com a equipe a respeito dos serviços e metodologia de trabalho.

Categorização: Competência Técnica.

30 PRÓ-ATIVIDADE NA UNIDADE - Frequência = 08

Definição Operacional: iniciativa para evitar que os problemas ocorram ou para ação corretiva imediata, sem ficar na espera de ordens para agir.

Justificativa: relacionada com atitude de iniciativa para antecipação aos problemas e rapidez para correção quando eles surgirem.

Categorização: Competência Psicológica.

31 RELAÇÕES TRABALHISTAS - Frequência = 08

Definição Operacional: tomada de decisões com a equipe respeitando as normas trabalhistas e sindicais evitando problemas futuros.

Justificativa: relacionada com conhecimento e aplicação das normas trabalhistas e sindicais vigentes.

Categorização: Competência Técnica.

32 RELACIONAMENTO COM CHEFIAS - Frequência = 07

Definição Operacional: bom relacionamento com chefias para síntese da situação da unidade e convencimento para melhorias da unidade e equipe.

Justificativa: relacionada com a prática das boas relações com as chefias e credibilidade para o convencimento e conquistas para a unidade e equipe.

Categorização: Competência Psicológica.

33 RELACIONAMENTO COM CLIENTES USUÁRIOS - Frequência = 15

Definição Operacional: relações públicas com o usuário do restaurante, dando os devidos esclarecimentos a respeito dos produtos e serviços apresentados.

Justificativa: relacionada com a prática das boas relações com os usuários, capacidade de ouvir e credibilidade para apresentar justificativas de problemas ou para convencimentos de mudanças ou inovações.

Categorização: Competência Psicológica.

34 SEGURANÇA ALIMENTAR E BOAS PRÁTICAS - Frequência = 09

Definição Operacional: aplicação do manual das boas práticas na manipulação e conservação de alimentos e mercadorias e orientações à equipe.

Justificativa: relacionada com o domínio das técnicas das boas práticas e práticas seguras com a alimentação.

Categorização: Competência Técnica.

35 SEGURANÇA DO TRABALHO - Frequência = 04

Definição Operacional: aplicação das normas de segurança, com exemplos, orientações e cobrança da equipe no uso dos equipamentos de proteção e prática segura no trabalho.

Justificativa: relacionada com conhecimentos da legislação sobre segurança do trabalho e sua aplicação na unidade de operação.

Categorização: Competência Técnica.

36 TOMADA DE DECISÃO E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS - Frequência = 04

Definição Operacional: iniciativa para a tomada de decisão criteriosa e condução de ações para a solução de problemas da unidade.

Justificativa: relacionada com atitude de assumir responsabilidades e agir de imediato, porém, com as necessárias informações.

Categorização: Competência Psicológica.

37 TRABALHO SOB PRESSÃO – Frequência = 09

Definição Operacional: manutenção do equilíbrio sob pressão de clientes por qualidade e prazos, da empresa para a busca de resultados e da equipe nas melhorias de condições com priorização de ações.

Justificativa: relacionada com atitudes equilibradas para nos momentos de dificuldades da unidade agindo com a razão e não apenas com a emoção.

Categorização: Competência Psicológica.

38 VISÃO DE MERCADO COM FOCO NOS NEGÓCIOS - Frequência = 12

Definição Operacional: percepção global dos negócios ligados ao segmento de refeições coletivas e eventos com conexão direta com a direção da empresa.

Justificativa: relacionada com conhecimentos do mercado de refeições coletivas, das condições da empresa, clareza nos objetivos e estratégias a serem praticadas.

Categorização: Competência Técnica.

Quadro 3 – Categorização dos Indicadores das Competências Psicológicas e Técnicas

PSICOLÓGICAS	TÉCNICAS
1 – Autodesenvolvimento	1 – Acompanhamento da unidade
2 – Avaliação de desempenho	2 – Administração do contrato
3 – Comunicação com assertividade	3 - Aplicação da legislação específica
4 – Criatividade e inovação	4 - Controle de desperdício
5 – Delegação e <i>empowerment</i>	5 - Controle de estoque
6 – Desenvolvimento da equipe	6 - Custos e controles financeiros
7 – Empreendedorismo	7 - Gestão da gastronomia
8 – Flexibilidade e equilíbrio emocional	8 - Gestão de cardápios
9 – Formação de equipe	9 – Informática
10 – Gestão de pessoas e liderança	10 - Integração na organização corporativa
11 – Negociação com contratante	11 – Manutenção dos equipamentos
12 – Negociação com fornecedores	12 – Organização
13 – Percepção das pessoas e ambiente	13 – Planejamento
14 – Poder de persuasão	14 – Prática de cozinha
15 – Prática da ética e da moral	15 – Relações trabalhistas
16 – Pró-atividade na unidade	16 – Segurança alimentar e boas práticas
17 – Relacionamento com chefias	17 – Segurança do trabalho
18 – Relacionamento com cliente usuário	18 – Visão do mercado com foco nos negócios
19 – Tomada de decisão e solução de problemas	
20 – Trabalho sob pressão	

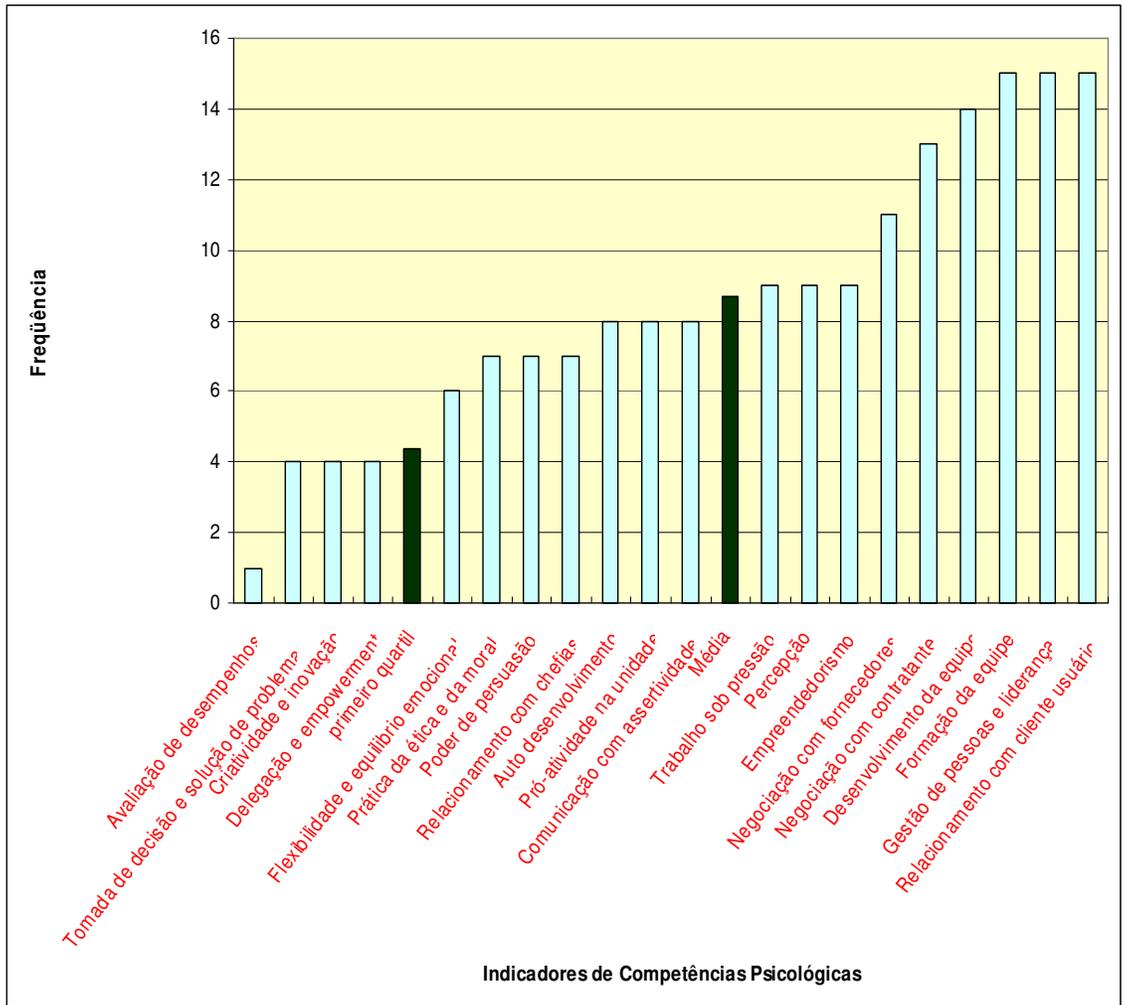
Fonte: Autor

FASE 3 – Balanceamento numérico dos indicadores de competências técnicas e psicológicas

Finalizada a Fase 2, verificou-se que foram obtidos 20 Indicadores de Competências Psicológicas e 18 Indicadores de Competências Técnicas. Porém, como na segunda etapa da pesquisa seria dado um tratamento estatístico, tornou-se necessário um balanceamento numérico entre esses indicadores de competências, para estabelecimento de coerência e simetria nas análises estatísticas.

O balanceamento numérico foi obtido por meio do cálculo da média das frequências dos indicadores das competências Psicológicas e Técnicas e a média da metade inferior de cada uma, desprezando-se os indicadores das competências que ficaram com frequência no primeiro quartil por razões de frequências baixas, quase insignificantes, obtidas na primeira etapa da pesquisa. Os gráficos 1 e 2 a seguir demonstram o posicionamento dos indicadores das competências Psicológicas e Técnicas e respectivas frequências.

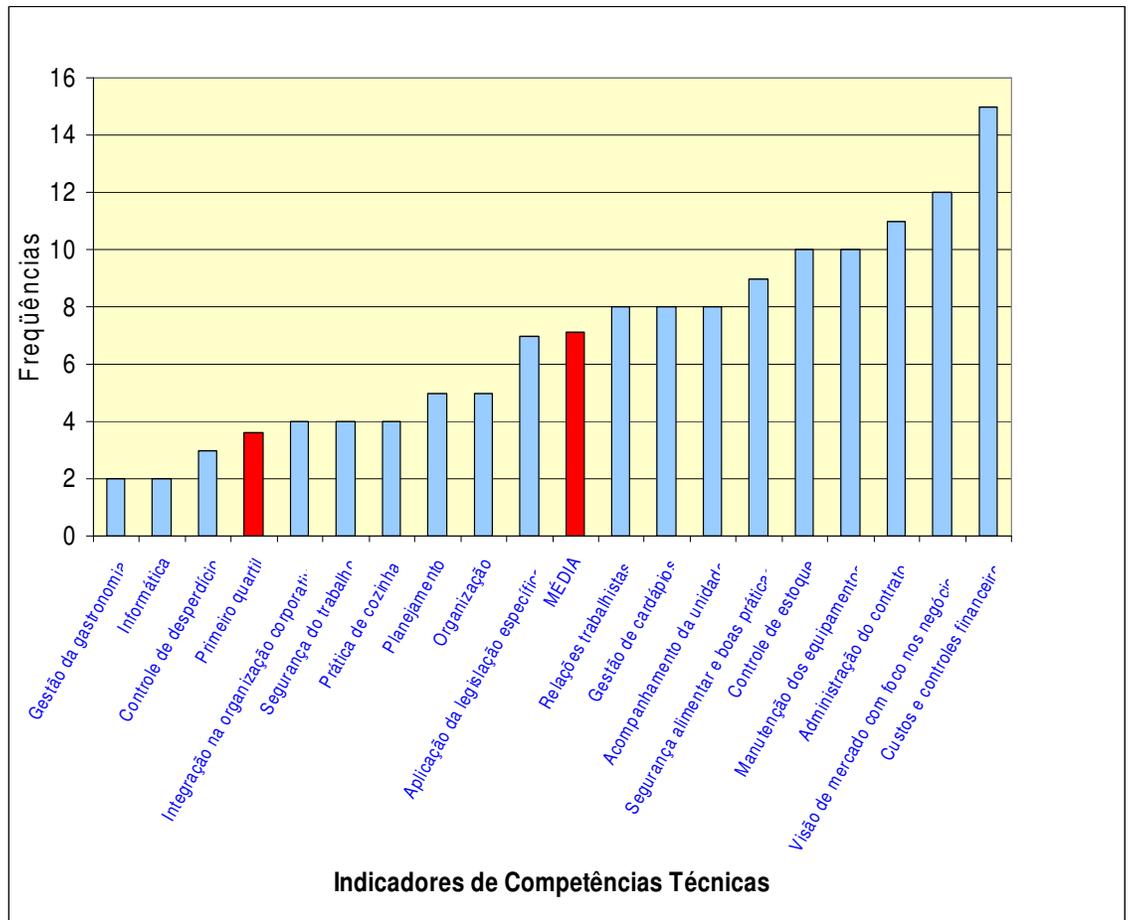
Gráfico 1 – Indicadores de Competências Psicológicas e Frequências



Fonte: Autor a partir de dados obtidos com especialistas.

A média das frequências dos indicadores das 20 Competências Psicológicas foi de 8,7, e a média da metade inferior 4,35. Tomando-se todas as competências com frequência superior a 4,35, obteve-se 16 competências com frequências de 5 a 15, desprezando-se quatro competências com frequência inferior a 4,35..

Gráfico 2 – Indicadores das Competências Técnicas e Frequências



Fonte: Autor a partir de dados obtidos com especialistas.

A média das frequências dos indicadores das 18 Competências Técnicas foi de 7,1 e a média da metade inferior 3,55. Tomando-se todas as competências com frequência superior a 3,55, obteve-se 15 competências com frequências de 4 a 15. Como foram obtidas 16 Competências Psicológicas, foi necessário considerar, também, a Competência Técnica com frequência 3 (controle de desperdício), a mais próxima da média da metade inferior, a fim de balancear a quantidade de competências Psicológicas e Técnicas. Dessa forma foram desprezadas duas competências Técnicas cujas frequências foram 2.

Após o balanceamento o quadro de competências Psicológicas e Técnicas do gerente de operação de unidade de empresa de refeições coletivas, para a preparação das fases seguintes, ficou assim:

Quadro 4 – Balanceamento dos Indicadores das Competências Psicológicas e Técnicas e Freqüências

PSICOLÓGICAS	Freq	TÉCNICAS	Freq
1 – Autodesenvolvimento	8	1 – Acompanhamento da unidade	8
2 – Comunicação com assertividade	8	2 – Administração do contrato	11
3 – Desenvolvimento de equipe	14	3 – Aplicação da legislação específica	7
4 – Empreendedorismo	9	4 - Controle de desperdício	3
5 – Flexibilidade e equilíbrio emocional	6	5 - Controle de estoque	10
6 – Formação de equipe	15	6 - Custos e controles financeiros	15
7 – Gestão de pessoas e liderança	15	7 - Gestão de cardápios	8
8 – Negociação com contratante	13	8 – Integração na organização corporativa	4
9 – Negociação com fornecedores	11	9 – Manutenção dos equipamentos	10
10–Percepção das pessoas e ambiente	9	10-Organização	5
11–Poder de persuasão	7	11-Planejamento	5
12–Prática da ética e da moral	7	12–Prática de cozinha	4
13–Pró-atividade na unidade	8	13-Relações trabalhistas	8
14–Relacionamento com chefias	7	14-Segurança alimentar e boas práticas	9
15–Relacionamento com cliente usuário	15	15-Segurança do trabalho	4
16–Trabalho sob pressão	9	16–Visão do mercado com foco nos negócios	12

Fonte: Autor – Dados com base nas respostas dos especialistas.

FASE 4 – Redação técnica dos indicadores;

Nesta fase, os indicadores das competências foram analisados pelo autor e seu orientador e convertidos em 32 frases numa redação técnica para revelação do significado claro de cada uma delas, levando-se em consideração as justificativas, definição operacional e categorização, apresentadas na 2ª e 3ª fases.

O objetivo foi o de confirmar, ou não, a categorização das competências, além de servir como base para a elaboração das questões do formulário para segunda etapa da pesquisa.

A seguir as competências relacionadas em ordem alfabética a partir das Psicológicas, com as definições operacionais, justificativas, categorização e inclusão da redação técnica.

Competências Psicológicas:

1 AUTODESENVOLVIMENTO

Definição Operacional: preocupação com o aprimoramento profissional e pessoal.

Justificativa: atitude voltada para a busca de desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Categorização: Competência Psicológica.

Redação Técnica: atitude com interesse próprio demonstrada pelo gerente de operação de unidade pelo seu desenvolvimento profissional e pessoal.

2 COMUNICAÇÃO COM ASSERTIVIDADE

Definição Operacional: comunicação firme, objetiva e direta, porém com educação e respeito com a equipe e clientes para o alcance dos objetivos.

Justificativa: relacionada com a capacidade de convencer outros por meio do relacionamento e comunicação.

Categorização: Competência Psicológica.

Redação Técnica: relacionamento assertivo com interlocutores em todos os níveis, para impor limites e levar os outros a aceitarem suas idéias.

3 DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE

Definição Operacional: orientação para desenvolvimento de novas habilidades, atitudes e conhecimentos e conseqüente crescimento profissional e pessoal.

Justificativa: relacionada com o trabalho em equipe e preparação das pessoas para melhor atuação e crescimento profissional e pessoal.

Categorização: Competência Psicológica.

Redação Técnica: atitude freqüente de incentivar o aprendizado e oferecer oportunidades de crescimento profissional aos colaboradores.

4 EMPREENDEDORISMO

Definição Operacional: foco na busca de resultados estabelecendo e atingindo objetivos desafiadores, como se fosse sua própria empresa.

Justificativa: relacionada com a atitude empreendedora e a busca de desafios para a sua realização profissional.

Categorização: Competência Psicológica.

Redação Técnica: atitude de agir e influenciar pessoas para a iniciativa e conclusão de projetos.

5 FLEXIBILIDADE E EQUILÍBRIO EMOCIONAL

Definição Operacional: capacidade de adaptação a situações novas e de manter o equilíbrio nos momentos adversos ou de pressão.

Justificativa: relacionada com seu auto controle com visão clara de que a empresa é mais importante que reações por impulsos.

Categorização: Competência Psicológica.

Redação Técnica: adaptação às mudanças ambientais sem causar *stress* a si próprio ou à equipe.

6 FORMAÇÃO DA EQUIPE

Definição Operacional: seleção dos componentes e adequação às características de trabalho da equipe e da unidade.

Justificativa: relacionada com a percepção para identificar qualidades nas pessoas e adaptá-las às condições da empresa para formação de equipes vencedoras.

Categorização: Competência Psicológica.

Redação Técnica: atuação como verdadeiro *coach*, selecionando pessoas certas e colocando-as nos lugares certos.

7 GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA

Definição Operacional: manter a equipe motivada e com desempenho satisfatório dentro das condições gerais estabelecidas pela empresa.

Justificativa: relacionada com o exercício do comando gerenciando com as pessoas num espírito de equipe e valorização dos colaboradores.

Categorização: Competência Psicológica.

Redação Técnica: habilidade de ser reconhecido como líder do grupo com reconhecimento pela autoridade e manifestações de motivação, entusiasmo e compromisso com os objetivos da equipe.

8 NEGOCIAÇÃO COM CONTRATANTE

Definição Operacional: relacionamento para negociar mudanças e outros serviços que satisfaçam ao contratante e à contratada, dentro das especificações contratuais.

Justificativa: relacionada com o estabelecimento de boas relações com o cliente, visando negociações para mudanças de cardápios, atendimentos, serviços, eventos, preços e outras.

Categorização: Competência Psicológica.

Redação Técnica: negociações que justifiquem ou expliquem mudanças ou ocorrências que necessitam interferências com o cliente.

9 NEGOCIAÇÃO COM FORNECEDORES

Definição Operacional: relacionamento com profissionalismo para aquisição e recebimento de mercadorias nas melhores condições em acordo com as políticas da empresa.

Justificativa: relacionada com a prática de boas relações com o fornecedor e melhores condições de compras para a unidade.

Categorização: Competência Psicológica.

Redação Técnica: habilidade no uso de comunicação assertiva para negociação profissional.

10 PERCEPÇÃO DAS PESSOAS E AMBIENTE

Definição Operacional: captação das mudanças nos ambientes e nas pessoas (equipe e clientes), com ações corretivas rápidas e certas.

Justificativa: relacionada com a observação de comportamentos das pessoas e clima de ambiente de trabalho.

Categorização: Competência psicológica.

Redação Técnica: atenção constante nas reações das pessoas e alterações no ambiente do restaurante.

11 PODER DE PERSUASÃO

Definição Operacional: poder de convencimento das pessoas para o que deve ser feito.

Justificativa: relacionada com a capacidade de influenciar pessoas para o aceite de suas idéias e práticas solicitadas.

Categorização: Competência Psicológica.

Redação Técnica: convencimento para levar as pessoas a fazer o que deve ser feito e entendam ser o melhor para todos.

12 PRÁTICA DA ÉTICA E DA MORAL

Definição Operacional: atitudes em acordo com padrões da empresa do cliente e sociedade que sirvam de exemplo à equipe.

Justificativa: relacionada com a prática de exemplos positivos em acordo com padrões éticos e morais aplicados.

Categorização: Competência Psicológica.

Redação Técnica: conduta em acordo com padrões da sociedade e da empresa.

13 PRÓ-ATIVIDADE NA UNIDADE

Definição Operacional: iniciativa para evitar que os problemas ocorram ou para ação corretiva imediata, sem ficar na espera de ordens para agir.

Justificativa: relacionada com atitude de iniciativa para antecipação aos problemas e rapidez para correção quando eles surgirem.

Categorização: Competência Psicológica.

Redação Técnica: iniciativa para tomada de medidas certas de antecipação aos problemas da unidade.

14 RELACIONAMENTO COM CHEFIAS

Definição Operacional: bom relacionamento com chefias para síntese da situação da unidade e convencimento para melhorias.

Justificativa: relacionada com a prática das boas relações com as chefias e credibilidade para o convencimento e conquistas para a unidade e equipe.

Categorização: Competência Psicológica.

Redação Técnica: desenvolvimento e conquista da confiança para atuação segura e com autonomia.

15 RELACIONAMENTO COM CLIENTES USUÁRIOS

Definição Operacional: relações públicas com o usuário do restaurante, dando os devidos esclarecimentos a respeito dos produtos e serviços apresentados.

Justificativa: relacionada com a prática das boas relações com os usuários, capacidade de ouvir e credibilidade para apresentar justificativas de problemas ou para convencimentos de mudanças ou inovações.

Categorização: Competência Psicológica.

Redação Técnica: atitude sempre presente para ouvir e dar explicações aos usuários sobre os serviços prestados.

16 TRABALHO SOB PRESSÃO

Definição Operacional: manutenção do equilíbrio sob pressão de clientes por qualidade e prazos, da empresa para a busca de resultados e da equipe nas melhorias de condições com priorização de ações.

Justificativa: relacionada com atitudes equilibradas para, nos momentos de dificuldades da unidade, agindo com a razão e não apenas com a emoção.

Categorização: Competência Psicológica.

Redação Técnica: habilidade para suportar pressão e priorizar ações.

O Quadro 05 a seguir mostra a relação das Competências Psicológicas e respectivas redações técnicas:

Quadro 05: Redação Técnica das Competências Psicológicas.

Nº	Indicadores de Competências Psicológicas	Redação Técnica
1	Autodesenvolvimento	Atitude com interesse próprio demonstrada pelo gerente de operação de unidade pelo seu desenvolvimento profissional e pessoal.
2	Comunicação com assertividade	Relacionamento assertivo com interlocutores em todos os níveis, para impor limites e levar os outros a aceitarem suas idéias.
3	Desenvolvimento de equipe	Atitude freqüente de incentivar o aprendizado e oferecer oportunidades de crescimento profissional dos colaboradores.
4	Empreendedorismo	Atitude de agir e influenciar pessoas para a iniciativa e conclusão de projetos.
5	Flexibilidade e equilíbrio emocional	Adaptação às mudanças ambientais sem causar <i>stress</i> a si próprio ou à equipe.
6	Formação de equipe	Atuação como verdadeiro <i>coach</i> selecionando pessoas certas e as colocando nos lugares certos.
7	Gestão de pessoas e liderança	Habilidade de ser reconhecido como líder do grupo com reconhecimento pela autoridade e manifestações de motivação, entusiasmo e compromisso com os objetivos da equipe.
8	Negociação com contratante	Negociações que justifiquem ou expliquem mudanças ou ocorrências que necessitam interferências com o cliente.
9	Negociação com fornecedores	Habilidade no uso de comunicação assertiva para negociação profissional.
10	Percepção das pessoas e ambiente	Atenção constante nas reações das pessoas e alterações no ambiente do restaurante.
11	Poder de persuasão	Convencimento para levar as pessoas a fazer o que deve ser feito e entendam ser o melhor para todos.
12	Prática da ética e moral	Conduta em acordo com padrões da sociedade e da empresa.
13	Pró-atividade na unidade	Iniciativa para tomada de medidas certas de antecipação aos problemas da unidade.
14	Relacionamento com chefias	Desenvolvimento e conquista da confiança para atuação segura e com autonomia.
15	Relacionamento com cliente usuário	Atitude sempre presente para ouvir e dar explicações aos usuários sobre os serviços prestados.
16	Trabalho sob pressão	Habilidade para suportar pressão e priorizar ações.

Fonte: Autor

Competências Técnicas:

1 ACOMPANHAMENTO DA UNIDADE

Definição Operacional: atenção aos controles administrativos, técnicos, da equipe e serviços prestados ao cliente.

Justificativa: relaciona-se com atuação do gerente fundamentada em relatórios, fichas e planilhas sobre serviços efetuados.

Categorização: Competência Técnica.

Redação Técnica: acompanhamento e monitoramento do desempenho da unidade para medidas corretivas imediatas.

2 ADMINISTRAÇÃO DO CONTRATO

Definição Operacional: acompanhamento das especificações do contrato com ações para a busca de resultados para a empresa.

Justificativa: relacionada com a eficácia e pragmatismo do trabalho do gerente.

Categorização: Competência Técnica.

Redação Técnica: habilidade e atenção com detalhes operacionais e financeiros para execução dos serviços contratados visando resultados.

3 APLICAÇÃO DA LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA

Definição Operacional: aplicação da legislação específica para o setor de refeições de coletividades, bem como dos direitos do consumidor.

Justificativa: relacionada com conhecimento e aplicação dos instrumentos legais que norteiam os trabalhos no restaurante.

Categorização: Competência Técnica.

Redação Técnica: aplicação da legislação específica dos serviços de alimentação, que evitem problemas futuros para a empresa.

4 CONTROLE DE DESPERDÍCIO

Definição Operacional: prática de procedimentos e orientação à equipe para o combate de desperdícios em todos os setores da unidade.

Justificativa: relacionada com o domínio dos conhecimentos dos trabalhos desenvolvidos na unidade e médias de consumo de materiais.

Categorização: Competência Técnica.

Redação Técnica: procedimentos para controle de desperdício na unidade com pratica geral.

5 CONTROLE DE ESTOQUE

Definição Operacional: procedimentos para recebimento, armazenagem e distribuição controlada de materiais contra desvios e usos indevidos.

Justificativa: relacionada com domínio do conhecimento dos materiais, técnicas de armazenagem e conservação e legislação específica.

Categorização: Competência Técnica.

Redação Técnica: manutenção de sistemas de controles rigorosos do uso e armazenagem de materiais.

6 CUSTOS E CONTROLES FINANCEIROS

Definição Operacional: acompanhamento de planilhas de controles de custos, fichas técnicas e resultados financeiros da unidade.

Justificativa: relacionada com atividades operacionais e planejamento financeiro com planilhamento dos sistemas de controles e atendimento aos objetivos da empresa.

Categorização: Competência Técnica.

Redação Técnica: definição e registros de custos com sistema de monitoramento para correção de desvios.

7 GESTÃO DE CARDÁPIOS

Definição Operacional: planejamento e gestão dos cardápios em acordo com o contrato, sazonalidades, expectativas do cliente e custos da unidade.

Justificativa: relacionada com conhecimentos dos produtos e suas sazonalidades, com o contrato de prestação de serviços e com o cliente para gestão eficaz dos cardápios.

Categorização: Competência Técnica.

Redação Técnica: planejamento e gestão do cardápio atendendo expectativa do cliente e resultados da unidade.

8 INTEGRAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO CORPORATIVA

Definição Operacional: domínio da cultura da empresa, sua missão, valores, objetivos e visão do mercado.

Justificativa: relacionada com a vivência na empresa e o domínio das políticas internas e as redes de relacionamentos.

Categorização: Competência Técnica.

Redação Técnica: conhecimentos sobre a empresa que possibilitem negociações com clientes, fornecedores, usuários, terceiros, equipe, outros.

9 MANUTENÇÃO DOS EQUIPAMENTOS

Definição Operacional: controle das características, forma de uso e tempo de vida dos equipamentos da cozinha.

Justificativa: relacionada com conhecimentos técnicos do funcionamento dos equipamentos e necessidades e aplicação de manutenção, preventiva e corretiva.

Categorização: Competência Técnica.

Redação Técnica: acompanhamento e controle para a maximização da vida útil dos equipamentos do restaurante.

10 ORGANIZAÇÃO

Definição Operacional: habilidade para organizar, manter a ordem e orientar a equipe na organização, arrumação, limpeza da unidade e nos compromissos.

Justificativa: relacionada com o domínio da unidade e da segurança do trabalho para manutenção da ordem no ambiente.

Categorização: Competência Técnica.

Redação Técnica: organização própria e dos ambientes com disciplina na manutenção da ordem.

11 PLANEJAMENTO

Definição Operacional: pensar no futuro e organizar ações para o alcance dos objetivos.

Justificativa: relacionada com o domínio da empresa e do contrato para prática do planejamento e de forma organizada para alcance dos objetivos.

Categorização: Competência Técnica.

Redação Técnica: manter claro as metas da unidade para a equipe estabelecer ações conjuntas para alcance das mesmas.

12 PRÁTICA DE COZINHA

Definição Operacional: habilidades de técnicas de cozinha para negociações com colaboradores na implementação de ações de melhorias.

Justificativa: relacionadas com as práticas das atividades básicas da cozinha, a fim de discutir com a equipe a respeito dos serviços e metodologia de trabalho.

Categorização: Competência Técnica.

Redação Técnica: conhecimentos e habilidades nas atividades básicas de cozinha para discussão de rotinas de trabalho com a equipe.

13 RELAÇÕES TRABALHISTAS

Definição Operacional: tomada de decisões com a equipe respeitando as normas trabalhistas e sindicais evitando problemas futuros.

Justificativa: relacionada com conhecimento e aplicação das normas trabalhistas e sindicais vigentes.

Categorização: Competência Técnica.

Redação Técnica: interação com a área de gestão de recursos humanos da empresa para aplicação das normas trabalhistas vigentes e políticas da empresa.

14 SEGURANÇA ALIMENTAR E BOAS PRÁTICAS

Definição Operacional: aplicação do manual das boas práticas na manipulação e conservação de alimentos e mercadorias e orientações à equipe.

Justificativa: relacionada com o domínio das técnicas das boas práticas e práticas seguras com a alimentação.

Categorização: Competência Técnica.

Redação Técnica: aplicação do manual das boas práticas garantindo a segurança alimentar aos usuários.

15 SEGURANÇA DO TRABALHO

Definição Operacional: aplicação das normas de segurança, com exemplos, orientações e cobrança da equipe no uso dos equipamentos de proteção e prática segura no trabalho.

Justificativa: relacionada com conhecimentos da legislação sobre segurança do trabalho e sua aplicação na unidade de operação.

Categorização: Competência Técnica.

Redação Técnica: praticar e cobrar com rigor a aplicação das normas de segurança, prevenindo acidentes na unidade.

16 VISÃO DE MERCADO COM FOCO NOS NEGÓCIOS

Definição Operacional: percepção global dos negócios ligados ao segmento de refeições coletivas e eventos com conexão direta com a direção da empresa.

Justificativa: relacionada com conhecimentos do mercado de refeições coletivas das condições da empresa, clareza nos objetivos e estratégias a serem praticadas.

Categorização: Competência Técnica.

Redação Técnica: visão clara dos negócios da empresa, interagindo com a área comercial no apoio a novos negócios e mantendo a equipe coesa e informada sobre a empresa.

O Quadro 06 a seguir mostra a relação das Competências Técnicas e respectivas redações técnicas:

Quadro 06: Redação Técnica das Competências Técnicas.

Nº	Indicadores de Competências Técnicas	Redação Técnica
1	Acompanhamento da unidade	Acompanhamento e monitoramento do desempenho da unidade para medidas corretivas imediatas.
2	Administração do contrato	Habilidade e atenção com detalhes operacionais e financeiros para execução dos serviços contratados visando resultados.
3	Aplicação da legislação específica	Aplicação da legislação específica dos serviços de alimentação, que evitem problemas futuros para a empresa.
4	Controle de desperdício	Procedimentos para controle de desperdício na unidade com pratica geral.
5	Controle de estoque	Manutenção de sistemas de controles rigorosos do uso e armazenagem de materiais.
6	Custos e controles financeiros	Relacionada com atividades operacionais e planejamento financeiro com planilhamento dos sistemas de controles e atendimento aos objetivos da empresa.
7	Gestão de cardápios	Planejamento e gestão do cardápio atendendo expectativa do cliente e resultados da unidade.
8	Integração na organização corporativa	Conhecimentos sobre a empresa que possibilitem negociações com clientes, fornecedores, usuários, terceiros, equipe, outros.
9	Manutenção dos equipamentos	Acompanhamento e controle para a maximização da vida útil dos equipamentos do restaurante.
10	Organização	Organização própria e dos ambientes com disciplina na manutenção da ordem.
11	Planejamento	Manter claras as metas da unidade para a equipe estabelecer ações conjuntas para alcance das mesmas.
12	Prática de cozinha	Conhecimentos e habilidades nas atividades básicas de cozinha para discussão de rotinas de trabalho com a equipe.
13	Relações trabalhistas	Interação com a área de gestão de recursos humanos da empresa para aplicação das normas trabalhistas vigentes e políticas da empresa.
14	Segurança alimentar e boas práticas	Aplicação do manual das boas práticas garantindo a segurança alimentar aos usuários.
15	Segurança do trabalho	Praticar e cobrar com rigor a aplicação das normas de segurança, prevenindo acidentes na unidade.
16	Visão do mercado com foco nos negócios	Visão clara dos negócios da empresa, interagindo com a área comercial no apoio a novos negócios e mantendo a equipe coesa e informada sobre a empresa.

Fonte: Autor

FASE 5 – Redação coloquial dos indicadores de competências, elaboração das questões

Nesta fase, as competências redigidas em linguagem técnica passaram para uma linguagem coloquial mais simplificada na forma de questões sem tirar o sentido da interpretação, para não haver nenhum tipo de dúvida pelos respondentes.

Foram formuladas 32 questões com base nos indicadores e balanceadas conforme a Fase 3 desta pesquisa, divididas em 16 questões envolvendo as competências psicológicas e 16 questões envolvendo as competências técnicas.

Estas questões são as mesmas que farão parte do instrumento aplicado na segunda etapa desta pesquisa.

A seguir seguem as questões em ordem alfabética iniciando pelas competências psicológicas:

Competências Psicológicas:

1 AUTODESENVOLVIMENTO

Definição Operacional: preocupação com o aprimoramento profissional e pessoal.

Redação Técnica: atitude com interesse próprio demonstrada pelo gerente de operação de unidade pelo seu desenvolvimento profissional e pessoal.

Redação Coloquial: Qual a importância do gerente buscar o autodesenvolvimento profissional e pessoal do gerente, para o desempenho da equipe e resultados da unidade?

2 COMUNICAÇÃO COM ASSERTIVIDADE

Definição Operacional: comunicação firme, objetiva e direta, porém com educação e respeito com a equipe e clientes para o alcance dos objetivos.

Redação Técnica: relacionamento assertivo com interlocutores em todos os níveis, para impor limites e levar os outros a aceitarem suas idéias.

Redação Coloquial: Qual a importância de uma comunicação firme, direta, clara, leal e franca usada pelo gerente com seus interlocutores, para os resultados da unidade?

3 DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE

Definição Operacional: orientação para desenvolvimento de novas habilidades, atitudes e conhecimentos e conseqüente crescimento profissional e pessoal.

Redação Técnica: atitude freqüente de incentivar o aprendizado e oferecer oportunidades de crescimento profissional dos colaboradores.

Redação Coloquial: Qual a importância da atitude do gerente de treinar e incentivar o aprendizado dos colaboradores oferecendo oportunidades, para os resultados da unidade?

4 EMPREENDEDORISMO

Definição Operacional: foco na busca de resultados estabelecendo e atingindo objetivos desafiadores, como se fosse sua própria empresa.

Redação Técnica: atitude de agir e influenciar pessoas para a iniciativa e conclusão de projetos.

Redação Coloquial: Qual a importância de atitudes empreendedoras do gerente, influenciando colaboradores para agir com iniciativa e levar adiante idéias ou atividades, para os resultados da unidade?

5 FLEXIBILIDADE E EQUILÍBRIO EMOCIONAL

Definição Operacional: capacidade de adaptação a situações novas e de manter o equilíbrio nos momentos adversos ou de pressão.

Redação Técnica: adaptação às mudanças ambientais sem causar *stress* a si próprio ou a equipe.

Redação Coloquial: Qual a importância de um gerente flexível, adaptável às mudanças e emocionalmente equilibrado, para os resultados da unidade?

6 FORMAÇÃO DA EQUIPE

Definição Operacional: seleção dos componentes e adequação às características de trabalho da equipe e da unidade.

Redação Técnica: atuação como verdadeiro *coach*, selecionando pessoas certas e as colocando nos lugares certos.

Redação Coloquial: Qual a importância do gerente selecionar as pessoas certas e colocá-las nos lugares certos, para os resultados da unidade?

7 GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA

Definição Operacional: manter a equipe motivada e com desempenho satisfatório dentro das condições gerais estabelecidas pela empresa.

Redação Técnica: habilidade de ser reconhecido como líder do grupo com reconhecimento pela autoridade e manifestações de motivação, entusiasmo e compromisso com os objetivos da equipe.

Redação Coloquial: Qual a importância de um gerente ser habilidoso na liderança do grupo, transmitindo entusiasmo e comprometimento, para os resultados da unidade?

8 NEGOCIAÇÃO COM CONTRATANTE

Definição Operacional: relacionamento para negociar mudanças e outros serviços que satisfaçam ao contratante e à contratada, dentro das especificações contratuais.

Redação Técnica: negociações que justifiquem ou expliquem mudanças ou ocorrências que necessitam interferências com o cliente.

Redação Coloquial: Qual a importância do bom relacionamento do gerente com o contratante (Cliente), negociando mudanças e ocorrências nos serviços, para os resultados da unidade?

9 NEGOCIAÇÃO COM FORNECEDORES

Definição Operacional: relacionamento com profissionalismo para aquisição e recebimento de mercadorias nas melhores condições em acordo com as políticas da empresa.

Redação Técnica: habilidade no uso de comunicação assertiva para negociação profissional.

Redação Coloquial: Qual a importância do relacionamento profissional do gerente com seus fornecedores, na aquisição e recebimento de materiais, para os resultados da unidade?

10 PERCEPÇÃO DAS PESSOAS E AMBIENTE

Definição Operacional: captação das mudanças nos ambiente e nas pessoas (equipe e clientes), com ações corretivas rápidas e certas.

Redação Técnica: atenção constante nas reações das pessoas e alterações no ambiente do restaurante.

Redação Coloquial: Qual a importância do gerente perceber e agir nas alterações nas pessoas e no ambiente, para os resultados da unidade?

11 PODER DE PERSUASÃO

Definição Operacional: poder de convencimento das pessoas para o que deve ser feito.

Redação Técnica: convencimento para levar as pessoas a fazer o que deve ser feito e entendam ser o melhor para todos.

Redação Coloquial: Qual a importância do gerente influenciar as pessoas para que façam o que deve ser feito, para os resultados da unidade?

12 PRÁTICA DA ÉTICA E DA MORAL

Definição Operacional: atitudes em acordo com padrões da empresa do cliente e sociedade que sirvam de exemplo à equipe.

Redação Técnica: conduta em acordo com padrões da sociedade e da empresa.

Redação Coloquial: Qual a importância da conduta ética do gerente dentro dos padrões da sociedade e das políticas da empresa, para os resultados da unidade?

13 PRÓ-ATIVIDADE NA UNIDADE

Definição Operacional: iniciativa para evitar que os problemas ocorram ou para ação corretiva imediata, sem ficar na espera de ordens para agir.

Redação Técnica: Iniciativa para tomada de medidas certas de antecipação aos problemas.

Redação Coloquial: Qual a importância do gerente ser pró-ativo se antecipando aos problemas ou tomando decisões rápidas quando eles surgirem, para os resultados da unidade?

14 RELACIONAMENTO COM CHEFIAS

Definição Operacional: bom relacionamento com chefias para síntese da situação da unidade e convencimento para melhorias.

Redação Técnica: desenvolvimento e conquista da confiança para atuação segura e com autonomia.

Redação Coloquial: Qual a importância do gerente ter bom relacionamento com as chefias da empresa, gozando de confiança e alguma autonomia, para os resultados da unidade?

15 RELACIONAMENTO COM CLIENTES USUÁRIOS

Definição Operacional: relações públicas com o usuário do restaurante, dando os devidos esclarecimentos a respeito dos produtos e serviços apresentados.

Redação Técnica: atitude sempre presente para ouvir e dar explicações aos usuários sobre os serviços prestados.

Redação Coloquial: Qual a importância do gerente manter bom relacionamento com os usuários do restaurante, acompanhando os horários das refeições e interagindo com estes, para os resultados da unidade?

16 TRABALHO SOB PRESSÃO

Definição Operacional: manutenção do equilíbrio sob pressão de clientes por qualidade e prazos, da empresa para a busca de resultados e da equipe nas melhorias de condições com priorização de ações.

Redação Técnica: habilidade para suportar pressão e priorizar ações.

Redação Coloquial: Qual a importância do gerente suportar pressões de clientes, chefias, usuários e equipe sem perder o controle e priorizando ações, para os resultados da unidade?

O Quadro 07 a seguir mostra as Competências Psicológicas e respectivas redações coloquiais em forma de questões.

Quadro 07: Redação Coloquial das Competências Psicológicas.

Nº	Indicadores de Competências Psicológicas	Redação Coloquial
1	Autodesenvolvimento	Qual a importância do gerente buscar o autodesenvolvimento profissional e pessoal, para o desempenho da equipe e resultados da unidade?
2	Comunicação com assertividade	Qual a importância de uma comunicação firme, direta, clara, leal e franca usada pelo gerente com seus interlocutores, para os resultados da unidade?
3	Desenvolvimento de equipe	Qual a importância da atitude do gerente treinar e incentivar o aprendizado dos colaboradores oferecendo oportunidades, para os resultados da unidade?
4	Empreendedorismo	Qual a importância de atitudes empreendedoras do gerente, influenciando colaboradores para agir com iniciativa e levar adiante idéias ou atividades, para os resultados da unidade?
5	Flexibilidade e equilíbrio emocional	Qual a importância de um gerente flexível, adaptável às mudanças e emocionalmente equilibrado, para os resultados da unidade?
6	Formação de equipe	Qual a importância do gerente selecionar as pessoas certas e colocá-las nos lugares certos, para os resultados da unidade?
7	Gestão de pessoas e liderança	Qual a importância de um gerente ser habilidoso na liderança do grupo transmitindo entusiasmo e comprometimento, para os resultados da unidade?
8	Negociação com contratante	Qual a importância do bom relacionamento do gerente com o contratante (Cliente), negociando mudanças e ocorrências nos serviços, para os resultados da unidade?
9	Negociação com fornecedores	Qual a importância do relacionamento profissional do gerente com seus fornecedores, na aquisição e recebimento de materiais, para os resultados da unidade?
10	Percepção das pessoas e ambiente	Qual a importância do gerente perceber e agir nas alterações nas pessoas e no ambiente, para os resultados da unidade?
11	Poder de persuasão	Qual a importância do gerente influenciar as pessoas para que façam o que deve ser feito, para os resultados da unidade?
12	Prática da ética e moral	Qual a importância da conduta ética do gerente dentro dos padrões da sociedade e das políticas da empresa, para os resultados da unidade?
13	Pró-atividade na unidade	Qual a importância do gerente ser pró-ativo se antecipando aos problemas ou tomando decisões rápidas, quando eles surgirem, para os resultados da unidade?
14	Relacionamento com chefias	Qual a importância do gerente ter bom relacionamento com as chefias da empresa, gozando de confiança e alguma autonomia, para os resultados da unidade?
15	Relacionamento com cliente usuário	Qual a importância do gerente manter bom relacionamento com os usuários do restaurante, acompanhando o horário das refeições e interagindo com estes, para os resultados da unidade?
16	Trabalho sob pressão	Qual a importância do gerente suportar pressões de clientes, chefias, usuários e equipe sem perder o controle e priorizando ações, para os resultados da unidade?

Fonte: Autor

Competências Técnicas:

1 ACOMPANHAMENTO DA UNIDADE

Definição Operacional: atenção aos controles administrativos, técnicos, da equipe e serviços prestados ao cliente.

Redação Técnica: acompanhamento e domínio do desempenho da unidade para medidas corretivas imediatas.

Redação Coloquial: Qual a importância do gerente acompanhar a unidade monitorando todos os dados e serviços, para os resultados da unidade?

2 ADMINISTRAÇÃO DO CONTRATO

Definição Operacional: acompanhamento das especificações do contrato com ações para a busca de resultados para a empresa.

Redação Técnica: habilidade e atenção com detalhes operacionais e financeiros para execução dos serviços contratados visando resultados.

Redação Coloquial: Qual a importância do gerente conhecer e administrar a unidade, conforme especificações contratuais, para os resultados da unidade?

3 APLICAÇÃO DA LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA

Definição Operacional: aplicação da legislação específica para o setor de refeições de coletividades, bem como dos direitos do consumidor.

Redação Técnica: aplicação da legislação específica dos serviços de alimentação, que evitem problemas futuros para a empresa.

Redação Coloquial: Qual a importância do gerente conhecer, respeitar e aplicar a legislação específica dos serviços de alimentação, para os resultados da unidade?

4 CONTROLE DE DESPÉRDIO

Definição Operacional: prática de procedimentos e orientação à equipe para o combate de desperdícios em todos os setores da unidade.

Redação Técnica: procedimentos para controle de desperdício na unidade com prática geral.

Redação Coloquial: Qual a importância do gerente implantar e colocar em prática procedimentos, para controle de desperdícios, para os resultados da unidade?

5 CONTROLE DE ESTOQUE

Definição Operacional: procedimentos para recebimento, armazenagem e distribuição controlada de materiais contra desvios e usos indevidos.

Redação Técnica: manutenção de sistemas de controles rigorosos do uso e armazenagem de materiais.

Redação Coloquial: Qual a importância do gerente acompanhar o recebimento de materiais e controlar os estoques, para os resultados da unidade?

6 CUSTOS E CONTROLES FINANCEIROS

Definição Operacional: acompanhamento de planilhas de controles de custos, fichas técnicas e resultados financeiros da unidade.

Redação Técnica: definição e registros de custos com sistema de monitoramento para correção de desvios.

Redação Coloquial: Qual a importância do gerente registrar e acompanhar os custos e os controles financeiros, para os resultados da unidade?

7 GESTÃO DE CARDÁPIOS

Definição Operacional: planejamento e gestão dos cardápios em acordo com o contrato, sazonalidades, expectativas do cliente e custos da unidade.

Redação Técnica: planejamento e gestão do cardápio atendendo expectativa do cliente e resultados da unidade.

Redação Coloquial: Qual a importância do gerente planejar e gerenciar os cardápios, para os resultados da unidade?

8 INTEGRAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO CORPORATIVA

Definição Operacional: domínio da cultura da empresa, sua missão, valores, objetivos e visão do mercado.

Redação Técnica: conhecimentos sobre a empresa que possibilitem negociações com clientes, fornecedores, usuários, terceiros, equipe, outros.

Redação Coloquial: Qual a importância do gerente estar integrado com as peculiaridades da empresa usando-as nas negociações, para os resultados da unidade?

9 MANUTENÇÃO DOS EQUIPAMENTOS

Definição Operacional: controle das características, forma de uso e tempo de vida dos equipamentos da cozinha.

Redação Técnica: acompanhamento e controle para a maximização da vida útil dos equipamentos do restaurante.

Redação Coloquial: Qual a importância do gerente controlar o uso, conservação e manutenção dos equipamentos, para os resultados da unidade?

10 ORGANIZAÇÃO

Definição Operacional: habilidade para organizar, manter a ordem e orientar a equipe na organização, arrumação, limpeza da unidade e nos compromissos.

Redação Técnica: organização própria e dos ambientes, com disciplina na manutenção da ordem.

Redação Coloquial: Qual a importância do gerente organizar e manter em ordem o ambiente de trabalho, operacional e administrativo, para os resultados da unidade?

11 PLANEJAMENTO

Definição Operacional: pensar no futuro e organizar ações para o alcance dos objetivos.

Redação Técnica: manter claras as metas da unidade para a equipe estabelecer ações conjuntas para alcance das mesmas.

Redação Coloquial: Qual a importância do gerente planejar as estratégias conforme as metas a serem atingidas, com a equipe, para os resultados da unidade?

12 PRÁTICA DE COZINHA

Definição Operacional: habilidades de técnicas de cozinha para negociações com colaboradores na implementação de ações de melhorias.

Redação Técnica: domínio das atividades básicas de cozinha para discussão de rotinas de trabalho com a equipe.

Redação Coloquial: Qual a importância do gerente conhecer e ter alguma habilidade nas práticas de cozinha, para os resultados da unidade?

13 RELAÇÕES TRABALHISTAS

Definição Operacional: tomada de decisões com a equipe respeitando as normas trabalhistas e sindicais evitando problemas futuros.

Redação Técnica: interação com a área de gestão de recursos humanos da empresa para aplicação das normas trabalhistas vigentes e políticas da empresa.

Redação Coloquial: Qual a importância do gerente interagir com a área de RH na aplicação das normas trabalhistas, para os resultados da unidade?

14 SEGURANÇA ALIMENTAR E BOAS PRÁTICAS

Definição Operacional: aplicação do manual das boas práticas na manipulação e conservação de alimentos e mercadorias e orientações à equipe.

Redação Técnica: aplicação do manual das boas práticas garantindo a segurança alimentar aos usuários.

Redação Coloquial: Qual a importância do gerente praticar e cobrar a aplicação das boas práticas, para os resultados da unidade?

15 SEGURANÇA DO TRABALHO

Definição Operacional: aplicação das normas de segurança, com exemplos, orientações e cobrança da equipe no uso dos equipamentos de proteção e prática segura no trabalho.

Redação Técnica: praticar e cobrar com rigor a aplicação das normas de segurança, prevenindo acidentes na unidade.

Redação Coloquial: Qual a importância do gerente praticar e cobrar a aplicação das normas de segurança no trabalho, para os resultados da unidade?

16 VISÃO DE MERCADO COM FOCO NOS NEGÓCIOS

Definição Operacional: percepção global dos negócios ligados ao segmento de refeições coletivas e eventos com conexão direta com a direção da empresa.

Redação Técnica: visão clara dos negócios da empresa, interagindo com a área comercial no apoio a novos negócios e mantendo a equipe coesa e informada sobre a empresa.

Redação Coloquial: Qual a importância do gerente ter visão clara dos negócios da empresa e do mercado de refeições coletivas, para os resultados da unidade?

O Quadro 08 a seguir mostra os indicadores de Competências Técnicas e respectivas redações coloquiais em forma de questões.

Quadro 08 – Redação Coloquial das Competências Técnicas

Nº	Indicadores de Competências Técnicas	Redação Coloquial
1	Acompanhamento da unidade	Qual a importância do gerente acompanhar a unidade monitorando todos os dados e serviços, para os resultados da unidade?
2	Administração do contrato	Qual a importância do gerente conhecer e administrar a unidade, conforme especificações contratuais, para os resultados da unidade?
3	Aplicação da legislação específica	Qual a importância do gerente conhecer, respeitar e aplicar a legislação específica dos serviços de alimentação, para os resultados da unidade?
4	Controle de desperdício	Qual a importância do gerente implantar e colocar em prática, procedimentos para controle de desperdício, para os resultados da unidade?
5	Controle de estoque	Qual a importância do gerente acompanhar o recebimento de materiais e controlar os estoques, para os resultados da unidade?
6	Custos e controles financeiros	Qual a importância do gerente registrar e acompanhar os custos e os controles financeiros, para os resultados da unidade?
7	Gestão de cardápios	Qual a importância do gerente planejar e gerenciar os cardápios, para os resultados da unidade?
8	Integração na organização corporativa	Qual a importância do gerente estar integrado com as peculiaridades da empresa usando-as nas negociações, para os resultados da unidade?
9	Manutenção dos equipamentos	Qual a importância do gerente controlar o uso, conservação e manutenção dos equipamentos, para os resultados da unidade?
10	Organização	Qual a importância do gerente organizar e manter em ordem o ambiente de trabalho, operacional e administrativo, para os resultados da unidade?
11	Planejamento	Qual a importância do gerente planejar as estratégias conforme as metas a serem atingidas, com a equipe, para os resultados da unidade?
12	Prática de cozinha	Qual a importância do gerente conhecer e ter alguma habilidade nas práticas de cozinha, para os resultados da unidade?
13	Relações trabalhistas	Qual a importância do gerente interagir com a área de RH na aplicação das normas trabalhistas, para os resultados da unidade?
14	Segurança alimentar e boas práticas	Qual a importância do gerente praticar e cobrar a aplicação das boas práticas, para os resultados da unidade?
15	Segurança do trabalho	Qual a importância do gerente praticar e cobrar a aplicação das normas de segurança no trabalho, para os resultados da unidade?
16	Visão do mercado com foco nos negócios	Qual a importância do gerente ter visão clara dos negócios da empresa e do mercado de refeições coletivas, para os resultados da unidade?

Fonte: Autor

FASE 6 - Elaboração do formulário final

O formulário final foi composto pelos 32 indicadores de competências, relacionados em ordem alfabética geral, na forma de redação coloquial, sem identificação se Psicológicas ou Técnicas, codificadas para posterior análise estatística. Foram estabelecidas quatro categorias de respondentes - gerente de operação, executivo, consultor e contratante - que foram os sujeitos da segunda etapa da pesquisa e os quatro graus de influência para cada uma das questões – Muito Importante, Importante, Pouco Importante e Nada Importante – que permitiram a análise estatística.

Foram solicitadas, também, a indicação do sexo, idade e escolaridade dos respondentes para as análises estatísticas conforme essas variações.

16	Qual a importância do gerente controlar o uso, conservação e manutenção dos equipamentos, para os resultados da unidade?			
17	Qual a importância do bom relacionamento do gerente com o contratante (Cliente), negociando mudanças e ocorrências nos serviços, para os resultados da unidade?			
18	Qual a importância do relacionamento profissional do gerente com seus fornecedores, na aquisição e recebimento de materiais, para os resultados da unidade?			
19	Qual a importância do gerente organizar e manter em ordem o ambiente de trabalho, operacional e administrativo, para os resultados da unidade?			
20	Qual a importância do gerente perceber e agir nas alterações nas pessoas e no ambiente, para os resultados da unidade?			
21	Qual a importância do gerente planejar as estratégias conforme as metas a serem atingidas, com a equipe, para os resultados da unidade?			
22	Qual a importância do gerente influenciar as pessoas para que façam o que deve ser feito, para os resultados da unidade?			
23	Qual a importância da conduta ética do gerente dentro dos padrões da sociedade e das políticas da empresa, para os resultados da unidade?			
24	Qual a importância do gerente conhecer e ter alguma habilidade nas práticas de cozinha, para os resultados da unidade?			
25	Qual a importância do gerente ser pró-ativo se antecipando aos problemas ou tomando decisões rápidas, quando eles surgirem, para os resultados da unidade?			
26	Qual a importância do gerente ter bom relacionamento com as chefias da empresa, gozando de confiança e alguma autonomia, para os resultados da unidade?			
27	Qual a importância do gerente manter bom relacionamento com os usuários do restaurante, acompanhando os horários das refeições e interagindo com estes, para os resultados da unidade?			
28	Qual a importância do gerente interagir com a área de RH na aplicação das normas trabalhistas, para os resultados da unidade?			
29	Qual a importância do gerente praticar e cobrar a aplicação das boas práticas para os resultados da unidade?			
30	Qual a importância do gerente praticar e cobrar a aplicação das normas de segurança no trabalho, para os resultados da unidade?			
31	Qual a importância do gerente suportar pressões de clientes, chefias, usuários e equipe sem perder o controle e priorizando ações, para os resultados da unidade?			
32	Qual a importância do gerente ter visão clara dos negócios da empresa e do mercado de refeições coletivas, para os resultados da unidade?			

Fonte: Autor

3.3 Segunda Etapa da Pesquisa

A segunda etapa da pesquisa tratou das características de um grupo e a relação entre as variáveis, definida como descritiva com tratamento estatístico.

Identificou qual grupo ou quais competências na opinião dos respondentes têm maior importância naquilo que o mercado solicita do gerente de unidade de operação de empresa de refeições coletivas.

Foi realizada nos meses de outubro e novembro de 2006 e teve como objetivo a coleta das respostas de executivos e contratantes de empresas de refeições coletivas, de consultores atuantes nesse segmento e de gerentes de unidade de operação sobre o grau de importância das competências do gerente de unidade de empresa de refeições coletivas, para os resultados da unidade, diagnosticadas na primeira etapa da pesquisa.

Caracterizada por contatos indiretos com os respondentes com orientações coletivas ou por meio de representantes das empresas pesquisadas e entrega dos questionários para coleta das informações.

3.3.1 Amostra da segunda etapa da pesquisa

Nesta segunda etapa a amostra foi composta pelas maiores empresas de refeições coletivas com unidades de operação na região do ABC (Sodexo, De Nadai, Cucinare, Riga, Abela e Integral) com UO de serviços de preparação e distribuição de refeições, entre 200 e 1.500 refeições diárias, que representam em torno de 50% das empresas de refeições coletivas da região, conforme dados apontados pela ABERC – Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas e pelo SINDER – Sindicato das Empresas de Refeições Coletivas do Estado de São Paulo.

3.3.2 Sujeitos da segunda etapa da pesquisa

Os sujeitos da segunda etapa da pesquisa foram executivos e contratantes e serviços dessas empresas de refeições coletivas amostradas, consultores atuantes nesse segmento e gerentes de unidade de operação das empresas amostradas respondentes de uma amostra não probabilística.

Foram distribuídos 220 questionários com o seguinte retorno conforme categoria de respondentes: Executivos 20; Contratantes 09; Consultores 08 e Gerente de Unidade de Operação 106, total 143 respondente

Quadro 10 – Distribuição dos Sujeitos por Empresa

Empresas	Executivos	Contratantes	Ger de Unidade de Operação	Consultores	Total
Sodexho	04	01	20	-	25
De Nadai	06	04	38	-	48
Cucinare	05	02	30	-	37
Abela	03	02	15	-	20
Riga	01	-	-	-	01
Integral	01	-	03	-	04
Total	20	09	106	08	143

Fonte: Autor

3.3.3 Instrumento da segunda etapa da pesquisa

O instrumento utilizado para essa segunda etapa foi um questionário auto-respondível e que conteve os indicadores referenciados no item 3.2.5, redigidos em linguagem coloquial com perguntas fechadas ao respondente para resposta numa escala de importância da competência para a atuação do gerente de unidade de operação. Para cada indicador de competência os respondentes dessa segunda etapa da pesquisa informaram a importância do indicador: (MI - muito importante, I - importante, PI - pouco importante e NI - nada importante).

As competências formuladas a partir da primeira etapa da pesquisa, foram organizadas no formulário em ordem alfabética, sem identificação se técnicas ou psicológicas com uma redação coloquial que facilitou a avaliação nesta segunda etapa da pesquisa.

Quadro 11: Formulário Final com Identificação das Competências Técnicas e Psicológicas

**COMPETÊNCIAS DO GERENTE DE UNIDADE DE OPERAÇÃO DE
EMPRESA DE REFEIÇÕES COLETIVAS**

Respondente: Gerente de Unidade: <input type="text"/> Executivo: <input type="text"/> Consultor: <input type="text"/> Contratante: <input type="text"/>					
SEXO: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> IDADE: <input type="text"/> ESCOLARIDADE: Média <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> Pós-graduação <input type="checkbox"/>					
Para cada questão abaixo, assinale apenas uma opção. Legenda: MI – Muito Importante; I – Importante; PI – Pouco Importante; NI – Nada Importante					
Nº	QUESTÕES	MI	I	PI	NI
1	Qual a importância do gerente acompanhar a unidade, monitorando todos os dados e serviços, para os resultados da unidade? T ACOMPANHAMENTO DA UNIDADE				
2	Qual a importância do gerente conhecer e administrar a unidade, conforme especificações contratuais, para os resultados da unidade? T ADMINISTRAÇÃO DO CONTRATO				
3	Qual a importância do gerente conhecer, respeitar e aplicar a legislação específica dos serviços de alimentação, para os resultados da unidade? T LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA				
4	Qual a importância do gerente buscar o autodesenvolvimento profissional e pessoal, para o desempenho da equipe e resultados da unidade? P AUTODESENVOLVIMENTO				
5	Qual a importância de uma comunicação firme, direta, clara, leal e franca usada pelo gerente com seus interlocutores, para os resultados da unidade? P COMUNICAÇÃO				
6	Qual a importância do gerente implantar e colocar em prática, procedimentos para controle de desperdício, para os resultados da unidade? T CONTROLE DE DESPÉRDICIOS				
7	Qual a importância do gerente acompanhar o recebimento de materiais e controlar os estoques, para os resultados da unidade? T CONTROLE DE ESTOQUE				
8	Qual a importância do gerente registrar e acompanhar os custos e os controles financeiros, para os resultados da unidade? T CONTROLE DE CUSTOS				

9	Qual a importância da atitude do gerente de treinar e incentivar o aprendizado dos colaboradores oferecendo oportunidades, para os resultados da unidade?				
P	DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE				
10	Qual a importância de atitudes empreendedoras do gerente, influenciando colaboradores para agir com iniciativa e levar adiante idéias ou atividades, para os resultados da unidade?				
P	EMPREENDEDORISMO				
11	Qual a importância de um gerente flexível, adaptável às mudanças e emocionalmente equilibrado para os resultados da unidade?				
P	FLEXIBILIDADE				
12	Qual a importância do gerente selecionar as pessoas certas e colocá-las nos lugares certos, para os resultados da unidade?				
P	FORMAÇÃO DA EQUIPE				
13	Qual a importância do gerente planejar e gerenciar os cardápios, para os resultados da unidade?				
T	GESTÃO DE CARDÁPIOS				
14	Qual a importância de um gerente ser habilidoso na liderança do grupo transmitindo entusiasmo e comprometimento, para os resultados da unidade?				
P	LIDERANÇA DA EQUIPE				
15	Qual a importância do gerente estar integrado com as peculiaridades da empresa usando-as nas negociações, para os resultados da unidade?				
T	INTEGRAÇÃO CORPORATIVA				
16	Qual a importância do gerente controlar o uso, conservação e manutenção dos equipamentos, para os resultados da unidade?				
T	MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO				
17	Qual a importância do bom relacionamento do gerente com o contratante (Cliente), negociando mudanças e ocorrências nos serviços, para os resultados da unidade?				
P	NEGOCIAÇÃO COM CLIENTES				
18	Qual a importância do relacionamento profissional do gerente com seus fornecedores, na aquisição e recebimento de materiais, para os resultados da unidade?				
P	NEGOCIAÇÃO COM FORNECEDORES				
19	Qual a importância do gerente organizar e manter em ordem o ambiente de trabalho, operacional e administrativo, para os				

T	resultados da unidade? ORGANIZAÇÃO				
20 P	Qual a importância do gerente perceber e agir nas alterações nas pessoas e no ambiente, para os resultados da unidade? PERCEPÇÃO				
21 T	Qual a importância do gerente planejar as estratégias conforme as metas a serem atingidas, com a equipe, para os resultados da unidade? PLANEJAMENTO				
22 P	Qual a importância do gerente influenciar as pessoas para que façam o que deve ser feito, para os resultados da unidade? PODER DE PERSUASÃO				
23 P	Qual a importância da conduta ética do gerente dentro dos padrões da sociedade e das políticas da empresa, para os resultados da unidade? ÉTICA E MORAL				
24 T	Qual a importância do gerente conhecer e ter alguma habilidade nas práticas de cozinha, para os resultados da unidade? PRÁTICA DE COZINHA				
25 P	Qual a importância do gerente ser pró-ativo se antecipando aos problemas ou tomando decisões rápidas, quando eles surgirem, para os resultados da unidade? PRÓ-ATIVIDADE				
26 P	Qual a importância do gerente ter bom relacionamento com as chefias da empresa, gozando de confiança e alguma autonomia, para os resultados da unidade? RELACIONAMENTO COM CHEFIAS				
27 P	Qual a importância do gerente manter bom relacionamento com os usuários do restaurante, acompanhando os horários das refeições e interagindo com estes, para os resultados da unidade? RELACIONAMENTO COM CLIENTES				
28 T	Qual a importância do gerente interagir com a área de RH na aplicação das normas trabalhistas, para os resultados da unidade? RELAÇÕES TRABALHISTAS				
29 T	Qual a importância do gerente praticar e cobrar a aplicação das boas práticas para os resultados da unidade? SEGURANÇA ALIMENTAR				
30 T	Qual a importância do gerente praticar e cobrar a aplicação das normas de segurança no trabalho, para os resultados da unidade? SEGURANÇA DO TRABALHO				

31 P	Qual a importância do gerente suportar pressões de clientes, chefias, usuários e equipe sem perder o controle e priorizando ações, para os resultados da unidade? TRABALHAR SOB PRESSÃO				
32 T	Qual a importância do gerente ter visão clara dos negócios da empresa e do mercado de refeições coletivas, para os resultados da unidade? VISÃO DO NEGÓCIO				

Fonte: Autor

3.3.4 Procedimentos para coleta dos dados da segunda etapa da pesquisa

A coleta de dados da segunda etapa da pesquisa foi efetuada por meio de questionário preparado conforme item 3.3.3 (sem identificação das competências técnicas e psicológicas), onde os respondentes apontaram o grau de importância das 32 principais competências solicitadas pelo mercado para atuação dos gerentes pesquisados.

Como o instrumento para pesquisa era auto-responsável não foram necessárias orientações individuais. Foram dadas orientações aos representantes das empresas que se encarregaram de encaminhar aos respondentes, receber a devolutiva e informar ao pesquisador que estavam prontos para a retirada.

3.3.5 Procedimento para análise dos dados da segunda etapa da pesquisa

Após o preenchimento, os questionários foram devolvidos ao pesquisador para a realização da análise estatística.

Por meio de análises estatísticas, foram efetuadas comparações entre as médias das competências técnicas e psicológicas e se as médias das respostas dos respondentes (clientes, executivos, consultores e gerentes) variaram significativamente para as competências técnicas e psicológicas.

Também foram comparadas as médias dos quatro grupos (clientes, executivos, consultores e gerentes) para verificação da diferença entre a importância dada por cada grupo para as competências técnicas e para as competências psicológicas.

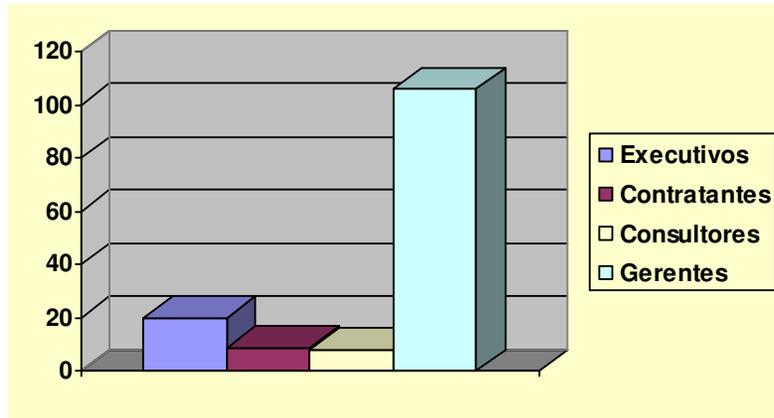
3.3.6 Análise dos resultados

Categoria dos Respondentes

Depois de completada a segunda etapa da pesquisa de campo, foram coletados 143 questionários devidamente preenchidos pelos respondentes e assim divididos:

- ✓ Executivos 20 = 13,99%
- ✓ Contratantes 9 = 6,29%
- ✓ Consultores 8 = 5,59%
- ✓ Gerentes de Unidade 106 = 74,13%

Gráfico 3: Categorias de Respondentes



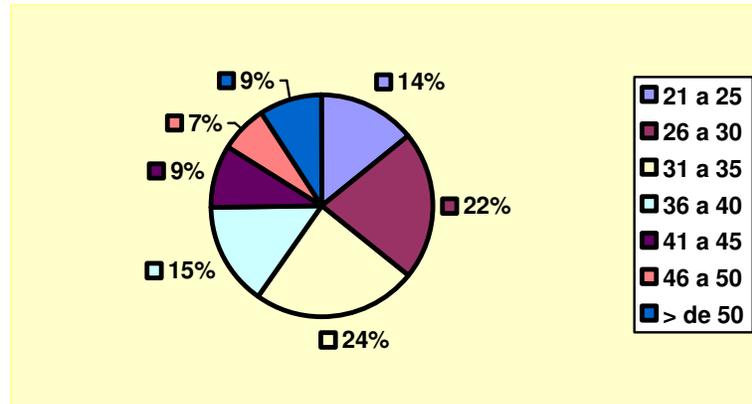
Fonte: Autor

Apesar de terem sido distribuídos 220 questionários a devolutiva foi de 143 o que representou 65%, como a previsão inicial era de 120 respondentes esse número apesar de inferior ao solicitado foi superior à previsão inicial e suficiente para as análises estatísticas.

Idade dos Respondentes

As idades dos respondentes variaram conforme distribuição a seguir:

Gráfico 4: Idade dos Respondentes

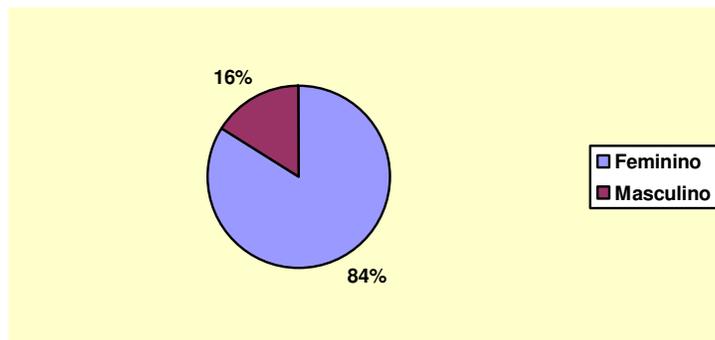


Fonte: Autor

Como apresenta a amostra dos respondentes a maioria dos sujeitos participantes da pesquisa, 60 %, estão na faixa de 21 a 35 anos de idade, sendo que mais 15% estão na faixa de 36 a 40 anos, totalizando 75% abaixo dos 40 anos de idade, o que leva a crer que no segmento predominam colaboradores na faixa etária até 40 anos.

Sexo dos Respondentes

Gráfico 5: Sexo dos Respondentes

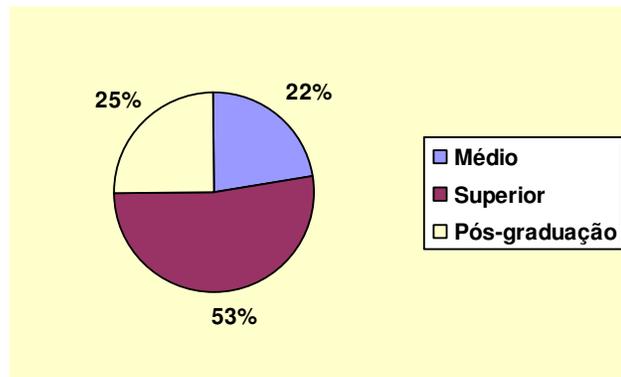


Fonte: Autor

Outra situação peculiar encontrada entre os respondentes foi a maioria de mulheres 84% (120), contra 16% (23) homens, o que leva a crer que predomina o sexo feminino entre os profissionais do segmento de refeições de coletividades.

Escolaridade dos Respondentes

Gráfico 6: Escolaridade dos Respondentes



Fonte: Autor

Dos 143 respondentes da pesquisa, 22% possuem nível médio (32), 53% nível superior (75) e 25% nível de pós-graduação (36) e considerando que para se fazer uma pós-graduação é necessário formação superior, então verifica-se que 78% (111) possuem formação de nível superior contra 22% (32) de nível médio, o que leva a crer que prevalece nas posições gerenciais do segmento a formação escolar de nível superior.

Frequência das Respostas

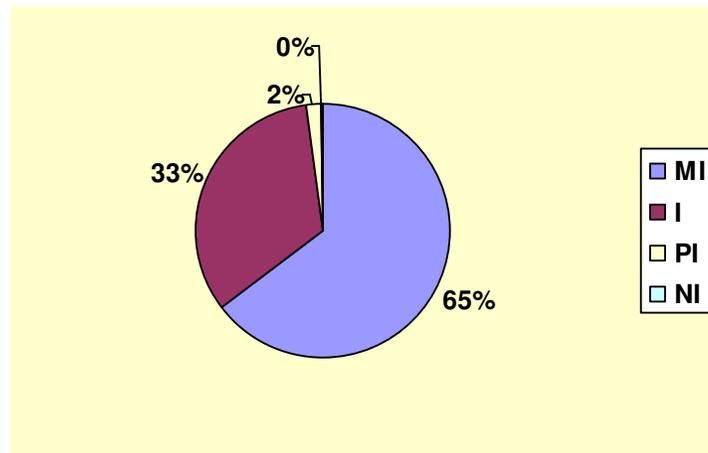
Para a realização de uma análise comparativa entre as variáveis, foram atribuídos os seguintes valores aos graus de importâncias das competências:

- ✓ Muito Importante = 3 (três) pontos
- ✓ Importante = 2 (dois) pontos
- ✓ Pouco Importante = 1 (um) ponto
- ✓ Nada Importante = 0 (zero) ponto

Para 143 questionários com 32 perguntas o total de respostas previstas era de 4576, sendo que três foram invalidadas, ficando com 4573 respostas assim distribuídas:

- ✓ MI – Muito Importante = 2962
- ✓ I – Importante = 1507
- ✓ PI – Pouco Importante = 91
- ✓ NI – nada Importante = 13

Gráfico 7: Categorização das Respostas



Fonte: Autor

Das 4573 respostas obtidas, 98% (4469), apontaram para o grau “Mi - Muito Importante” e “I – Importante”, para as competências no desempenho do gerente de unidade de operação nos resultados da empresa de refeições coletivas. Isto de certa forma já confirma as pesquisas bibliográficas e entrevistas com os especialistas no referencial conceitual e na primeira etapa da pesquisa, quando alguns dados foram levantados sobre a diversidade de atuação e necessidades de desenvolvimento de competências para o desempenho desse profissional.

Média Geral das Respostas

A seguir são apontadas as médias das respostas das competências técnicas e psicológicas, quanto maior a média, significa maior nível de importância, considerando que a avaliação máxima MI é igual a 3,0 e a mínima NI igual a zero.

Exemplo de Cálculo da Média da Competência de número 2 no questionário:

Muito Importante 121 respostas x 3 = 363

Importante 20 respostas x 2 = 40

Pouco Importante 2 respostas x 1 = 2

Total 405

Média 405 / 143 = **2,83**

Quadro 12: Classificação pelas Médias das Competências

COMPETÊNCIAS	T / P	Média
ACOMPANHAMENTO DA UNIDADE [1]	T	2,88
ADMINISTRAÇÃO DO CONTRATO [2]	T	2,83
COMUNICAÇÃO [5]	P	2,80
CONTROLE DE CUSTOS [8]	T	2,79
NEGOCIAÇÃO COM CLIENTE [17]	P	2,78
LIDERANÇA DA EQUIPE [14]	P	2,77
FLEXIBILIDADE [11]	P	2,74
AUTODESENVOLVIMENTO [4]	P	2,71
PLANEJAMENTO [21]	T	2,71
LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA [3]	T	2,70
PRÓ-ATIVIDADE [25]	P	2,70
CONTROLE DE DESPÊNDIOS [6]	T	2,68
TRABALHAR SOB PRESSÃO [31]	P	2,68
FORMAÇÃO DA EQUIPE [12]	P	2,66
ÉTICA E MORAL [23]	P	2,66
RELACIONAMENTO COM CLIENTES [27]	P	2,66
SEGURANÇA ALIMENTAR [29]	T	2,64
VISÃO DO NEGÓCIO [32]	T	2,64
RELACIONAMENTO COM CHEFIAS [26]	P	2,63
DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE [9]	P	2,61
PODER DE PERSUASÃO [22]	P	2,61
EMPREENDEDORISMO [10]	P	2,59
GESTÃO DE CARDÁPIOS [13]	T	2,59
SEGURANÇA DO TRABALHO [30]	T	2,59
INTEGRAÇÃO CORPORATIVA [15]	T	2,58
PERCEPÇÃO [20]	P	2,58
ORGANIZAÇÃO [19]	T	2,49
CONTROLE DE ESTOQUE [7]	T	2,45
RELAÇÕES TRABALHISTAS [28]	T	2,39
MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO [16]	T	2,34
NEGOCIAÇÃO COM FORNECEDORES [18]	P	2,24
PRÁTICA DE COZINHA [24]	T	2,18

Fonte: Autor

(o número dentro do colchete, refere-se ao número da competência no formulário usado para os respondentes)

Quadro 13: Médias das Competências Técnicas

Competências	Média
ACOMPANHAMENTO DA UNIDADE [1]	2,88
ADMINISTRAÇÃO DO CONTRATO [2]	2,83
LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA [3]	2,70
CONTROLES DE DESPERDÍCIOS [6]	2,68
CONTROLE DE ESTOQUE [7]	2,45
CONTROLE DE CUSTOS [8]	2,79
GESTÃO DE CARDÁPIOS [13]	2,59
INTEGRAÇÃO CORPORATIVA [15]	2,58
MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO [16]	2,34
ORGANIZAÇÃO [19]	2,49
PLANEJAMENTO [21]	2,71
PRÁTICA DE COZINHA [24]	2,18
RELAÇÕES TRABALHISTAS [28]	2,39
SEGURANÇA ALIMENTAR [29]	2,64
SEGURANÇA DO TRABALHO [30]	2,59
VISÃO DO NEGÓCIO [32]	2,64

Fonte: Autor

(o número dentro do colchete, refere-se ao número da competência no formulário usado para os respondentes)

Média Geral das Competências Técnicas = **2,59**

Quadro 14: Médias das Competências Psicológicas

Competências	Média
AUTODESENVOLVIMENTO [4]	2,71
COMUNICAÇÃO [5]	2,80
DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE [9]	2,61
EMPREENDEDORISMO [10]	2,59
FLEXIBILIDADE [11]	2,74
FORMAÇÃO DA EQUIPE [12]	2,66
LIDERANÇA DA EQUIPE [14]	2,77
NEGOCIAÇÃO COM CLIENTE [17]	2,78
NEGOCIAÇÃO COM FORNECEDORES [18]	2,24

PERCEPÇÃO [20]	2,58
PODER DE PERSUASÃO [22]	2,61
ÉTICA E MORAL [23]	2,66
PRÓ-ATIVIDADE [25]	2,70
RELACIONAMENTO COM CHEFIAS [26]	2,63
RELACIONAMENTO COM CLIENTES [27]	2,66
TRABALHAR SOB PRESSÃO [31]	2,68

Fonte: Autor

(o número dentro do colchete, refere-se ao número da competência no formulário usado para os respondentes)

Média Geral das competências Psicológicas = **2,65**

Na visão geral dos respondentes a média geral das competências psicológicas superou em 2,3% a média geral das competências técnicas, apontando para a maior importância dada pelo total dos respondentes para as psicológicas.

Obtidas as médias 2,59 para Competências Técnicas e 2,65 para Competências Psicológicas, para verificação se essa é uma diferença significativa, foram somados os pontos de todas as perguntas técnicas e psicológicas para cada respondente criando uma nova variável com esse total. Com o teste "t" foram comparadas as médias desses totais, tendo como hipótese nula que não havia diferença entre as médias para as respostas técnicas e psicológicas. Neste caso foi encontrado com o teste "t" um *p-valor* menor do que 0,001, rejeitando a hipótese nula, ou seja há diferença estatisticamente significativa entre as médias. Pelos valores pode se ver que as variáveis psicológicas tiveram uma média maior, sendo assim significativamente mais importante.

Ex: Categoria Geral: Psicológicas = 42,41; Técnicas = 41,46; *p-valor* <0,001

A constatação através do teste "t" que há uma diferença estatisticamente significativa favorável às competências psicológicas sobre as técnicas vem confirmar a hipótese apresentada em 1.7 em que as médias estatisticamente significativas das competências psicológicas são maiores do que as médias estatisticamente significativas das competências técnicas para o conjunto de respondentes. Esta afirmação se confirmará também pelas comparações entre as médias obtidas na visão das diversas categorias de respondentes, bem como pela frequência das competências mais importantes e menos importantes.

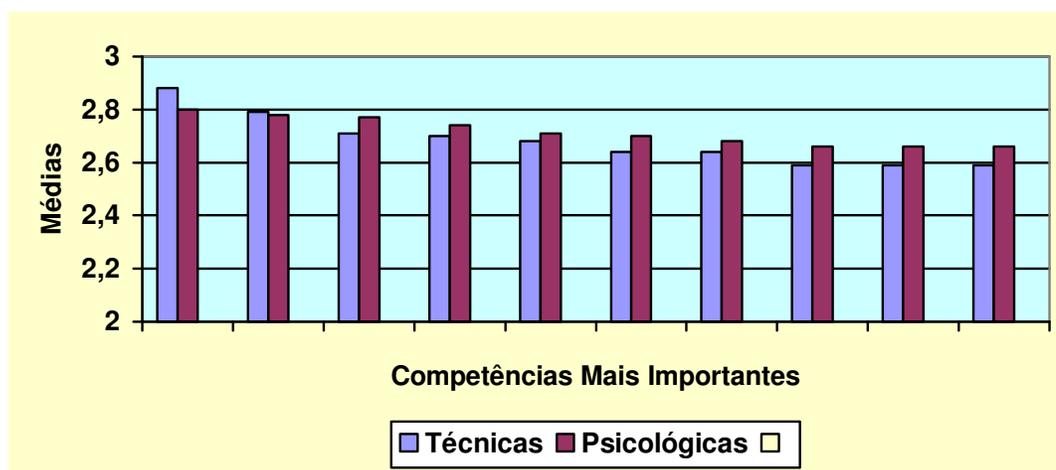
Quadro 15: Médias das Dez Competências Técnicas e Psicológicas Mais Importantes – Categoria Geral

Competências Técnicas	Médias	Competências Psicológicas	Médias
ACOMPANHAMENTO DA UNIDADE [1]	2,88	COMUNICAÇÃO [5]	2,80
ADMINISTRAÇÃO DO CONTRATO [2]	2,83	NEGOCIAÇÃO COM CLIENTE [17]	2,78
CONTROLE DE CUSTOS [8]	2,79	LIDERANÇA DA EQUIPE [14]	2,77
PLANEJAMENTO [21]	2,71	FLEXIBILIDADE [11]	2,74
LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA [3]	2,70	AUTODESENVOLVIMENTO [4]	2,71
CONTROLE DE DESPERDÍCIOS [6]	2,68	PRÓ-ATIVIDADE [25]	2,70
SEGURANÇA ALIMENTAR [29]	2,64	TRABALHAR SOB PRESSÃO [31]	2,68
VISÃO DO NEGÓCIO [32]	2,64	FORMAÇÃO DA EQUIPE [12]	2,66
GESTÃO DE CARDÁPIOS [13]	2,59	ÉTICA E MORAL [23]	2,66
SEGURANÇA DO TRABALHO [30]	2,59	RELACIONAMENTO COM CLIENTES [27]	2,66
Média das dez CT	2,70	Média das dez CP	2,72

Fonte: Autor

(o número dentro do colchete, refere-se ao número da competência no formulário usado para os respondentes)

Gráfico 8: Dez Competências Mais Importantes – Categoria Geral



Fonte: Autor

Na média geral das dez competências técnicas e psicológicas mais importantes na visão do total de respondentes, a média das competências psicológicas continua superior à média das competências técnicas, a diferença caiu para menos de um por cento nesta análise, o que isoladamente não seria suficiente para comprovar a maior

importância das competências psicológicas para atuação do gerente da unidade de operação de empresas de refeições coletivas.

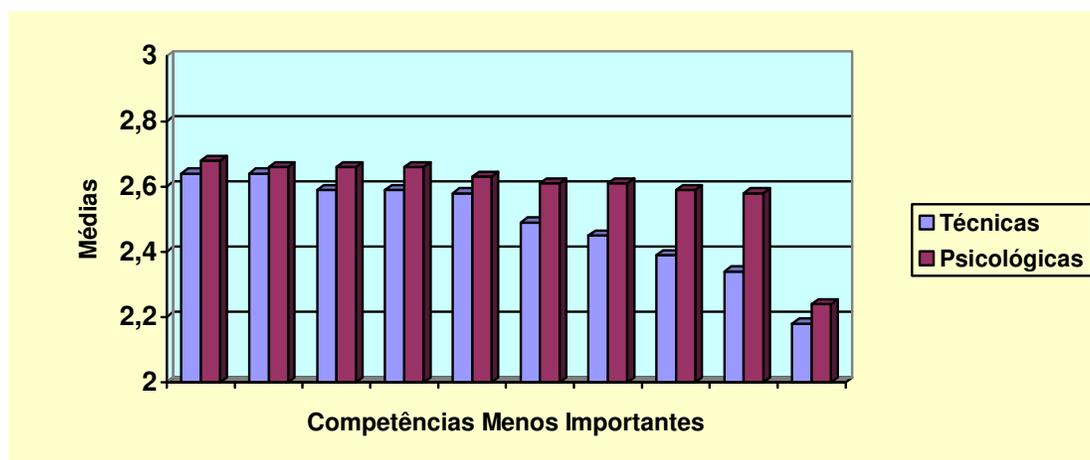
Quadro 16: Médias das Dez Competências Técnicas e Psicológicas Menos Importantes – Categoria Geral

Competências Técnicas	Médias	Competências Psicológicas	Médias
SEGURANÇA ALIMENTAR [29]	2,64	TRABALHAR SOB PRESSÃO [31]	2,68
VISÃO DO NEGÓCIO [32]	2,64	FORMAÇÃO DA EQUIPE [12]	2,66
GESTÃO DE CARDÁPIOS [13]	2,59	ÉTICA E MORAL [23]	2,66
SEGURANÇA DO TRABALHO [30]	2,59	RELACIONAMENTO COM CLIENTES [27]	2,66
INTEGRAÇÃO CORPORATIVA [15]	2,58	RELACIONAMENTO COM CHEFIAS [26]	2,63
ORGANIZAÇÃO [19]	2,49	DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE [9]	2,61
CONTROLE DE ESTOQUE [7]	2,45	PODER DE PERSUASÃO [22]	2,61
RELAÇÕES TRABALHISTAS [28]	2,39	EMPREENDEDORISMO [10]	2,59
MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO [16]	2,34	PERCEPÇÃO [20]	2,58
PRÁTICA DE COZINHA [24]	2,18	NEGOCIAÇÃO COM FORNECEDORES [18]	2,24
Média das dez CT	2,49	Média das dez CP	2,59

Fonte: Autor

(o número dentro do colchete, refere-se ao número da competência no formulário usado para os respondentes)

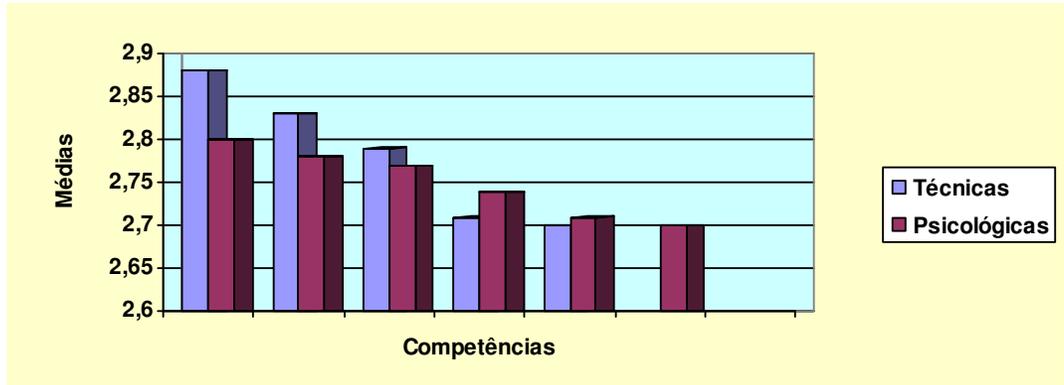
Gráfico 9: Dez Competências Menos Importantes – Categoria Geral



Fonte: Autor

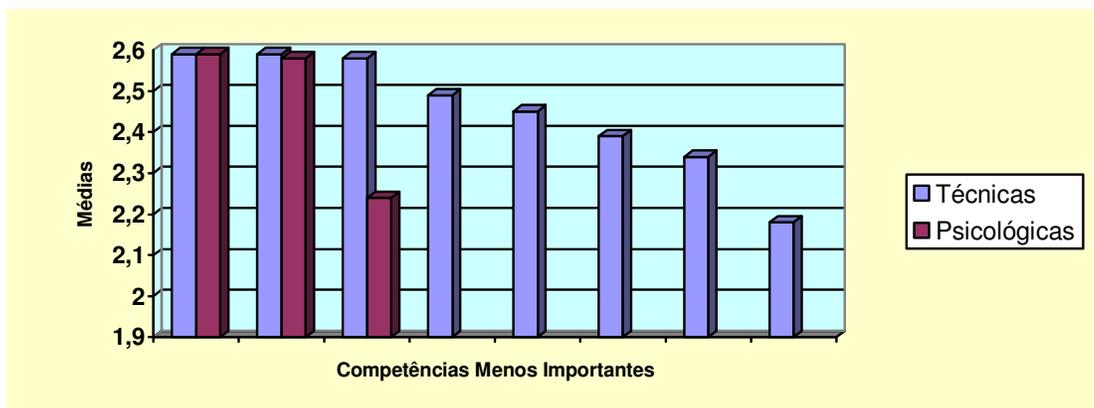
A comparação entre as médias das competências técnicas e psicológicas menos importantes aponta uma diferença favorável às psicológicas de 4,0%, que vem confirmando a maior importância para as psicológicas em relação às técnicas.

Gráfico 10: Competências Mais Importantes – Categoria Geral



Fonte: Autor

Gráfico 11: Competências Menos Importantes – Categoria Geral



Fonte: Autor

Os gráficos 10 e 11, apresentam a maior importância dada às competências psicológicas em relação às técnicas, pois entre onze competências com maior importância, seis são psicológicas e cinco técnicas e entre as onze com menor importância oito são técnicas contra três psicológicas, confirmando a primeira análise em relação às competências mais importantes, buscaremos a confirmação dessa primeira visão nas análises por grupos de respondentes.

Médias das Respostas por Categoria de Respondentes

A seguir serão destacadas algumas médias comparativas por categoria de respondentes, Executivos, Contratantes, Consultores e Gerentes de Unidade de Operação.

Médias das Respostas na Categoria dos Executivos

Foram 20 executivos respondentes de diversas áreas das empresas amostradas.

Quadro 17: Médias das Competências Técnicas e Psicológicas - Categoria Executivo

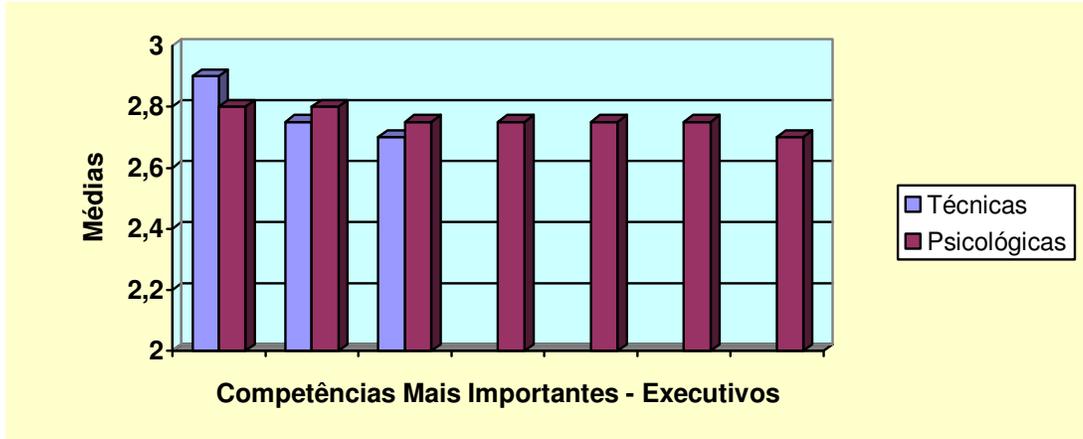
Competências Técnicas	Médias	Competências Psicológicas	Médias
ACOMPANHAMENTO DA UNIDADE [1]	2,90	LIDERANÇA DA EQUIPE [14]	2,80
ADMINISTRAÇÃO DO CONTRATO [2]	2,75	NEGOCIAÇÃO COM CLIENTE [17]	2,80
PLANEJAMENTO [21]	2,70	COMUNICAÇÃO [5]	2,75
LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA [3]	2,65	FLEXIBILIDADE [11]	2,75
INTEGRAÇÃO CORPORATIVA [15]	2,65	PODER DE PERSUASÃO [22]	2,75
VISÃO DO NEGÓCIO [32]	2,65	PRÓ-ATIVIDADE [25]	2,75
CONTROLE DE DESPERDÍCIOS [6]	2,55	DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE [9]	2,70
CONTROLE DE CUSTOS [8]	2,55	TRABALHAR SOB PRESSÃO [31]	2,70
GESTÃO DE CARDÁPIOS [13]	2,50	PERCEPÇÃO [20]	2,65
SEGURANÇA ALIMENTAR [29]	2,50	EMPREENDEDORISMO [10]	2,60
SEGURANÇA DO TRABALHO [30]	2,40	ÉTICA E MORAL [23]	2,60
ORGANIZAÇÃO [19]	2,30	AUTODESENVOLVIMENTO [4]	2,55
RELAÇÕES TRABALHISTAS [28]	2,25	RELACIONAMENTO COM CHEFIAS [26]	2,55
MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO [16]	2,15	RELACIONAMENTO COM CLIENTES [27]	2,55
CONTROLE DE ESTOQUE [7]	2,10	FORMAÇÃO DA EQUIPE [12]	2,45
PRÁTICA DE COZINHA [24]	1,75	NEGOCIAÇÃO COM FORNECEDORES [18]	2,20
Média C T	2,46	Média C P	2,64

Fonte: Autor

(o número dentro do colchete, refere-se ao número da competência no formulário usado para os respondentes)

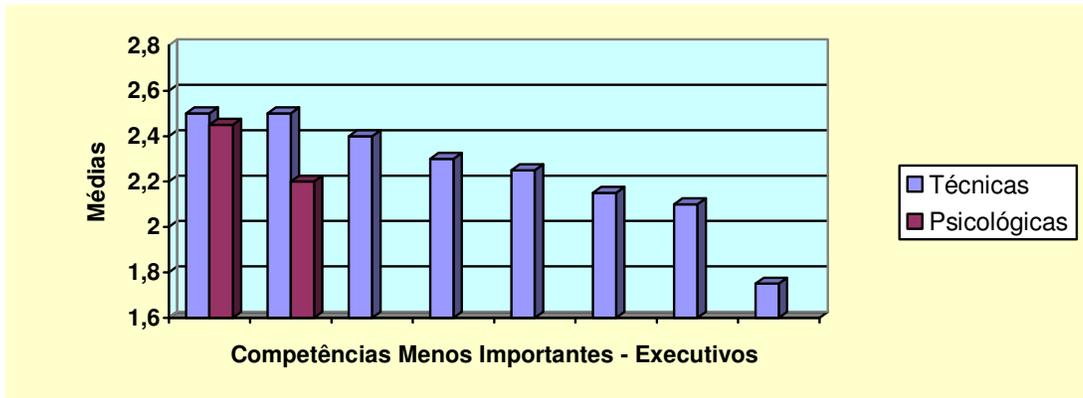
Na visão dos executivos de empresas de refeições coletivas as competências psicológicas apresentam uma média no grau de importância de 7,0% superior à média das competências técnicas.

Gráfico 12: Competências Mais Importantes – Categoria Executivo



Fonte: Autor

Gráfico 13: Competências Menos Importantes – Categoria executivo



Fonte: Autor

Nos gráficos 12 e 13, entre as dez competências mais importantes sete são psicológicas e três técnicas e entre as menos importantes, oito são técnicas contra duas psicológicas, confirmando a maior importância para as competências psicológicas na visão dos executivos.

Médias das Respostas Categoria Contratantes

Noves respondentes representantes de empresas que contratam os serviços de refeições coletivas para suas empresas.

Quadro 18: Médias das Competências Técnicas e Psicológicas - Categoria Contratante

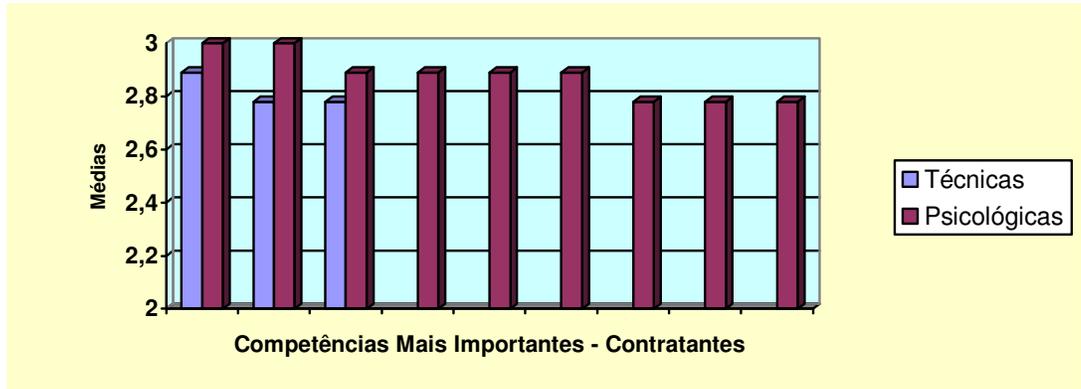
Competências Técnicas	Médias	Competências Psicológicas	Médias
ACOMPANHAMENTO DA UNIDADE [1]	2,89	FLEXIBILIDADE [11]	3,00
LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA [3]	2,78	LIDERANÇA DA EQUIPE [14]	3,00
ADMINISTRAÇÃO DO CONTRATO [2]	2,67	COMUNICAÇÃO [5]	2,89
CONTROLE DE CUSTOS [8]	2,67	FORMAÇÃO DA EQUIPE [12]	2,89
PLANEJAMENTO [21]	2,67	NEGOCIAÇÃO COM CLIENTE [17]	2,89
SEGURANÇA ALIMENTAR [29]	2,67	ÉTICA E MORAL [23]	2,89
SEGURANÇA DO TRABALHO [30]	2,67	DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE [9]	2,78
GESTÃO DE CARDÁPIOS [13]	2,56	PERCEPÇÃO [20]	2,78
INTEGRAÇÃO CORPORATIVA [15]	2,56	PODER DE PERSUAÇÃO [22]	2,78
CONTROLES DE DESPERDÍCIOS [6]	2,44	PRÓ-ATIVIDADE [25]	2,78
RELAÇÕES TRABALHISTAS [28]	2,33	RELACIONAMENTO COM CHEFIAS [26]	2,78
VISÃO DO NEGÓCIO [32]	2,33	RELACIONAMENTO COM CLIENTES [27]	2,78
MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO [16]	2,22	TRABALHAR SOB PRESSÃO [31]	2,78
ORGANIZAÇÃO [19]	2,22	AUTODESENVOLVIMENTO [4]	2,56
CONTROLE DE ESTOQUE [7]	1,89	EMPREENDEDORISMO [10]	2,56
PRÁTICA DE COZINHA [24]	1,89	NEGOCIAÇÃO COM FORNECEDORES [18]	2,11
Média C T	2,47	Média C P	2,77

Fonte: Autor

(o número dentro do colchete, refere-se ao número da competência no formulário usado para os respondentes)

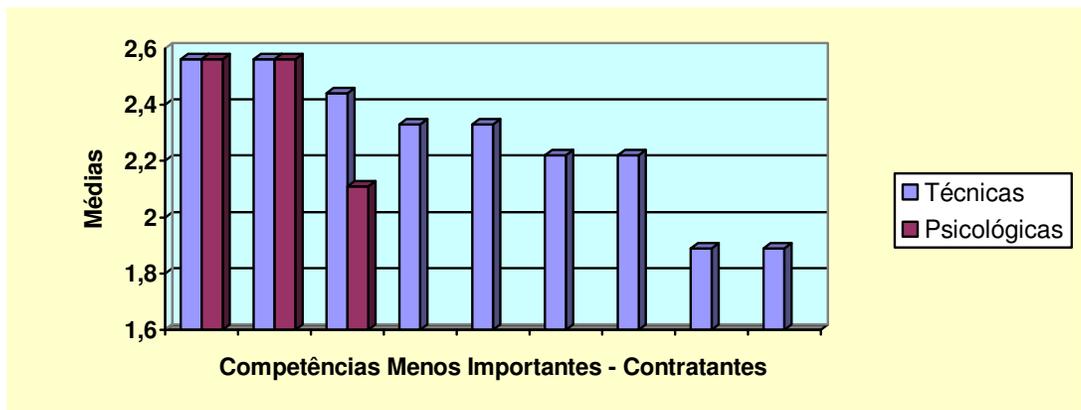
Na visão dos contratantes dos serviços de refeições coletivas, as competências psicológicas apresentam a maior vantagem diferencial sobre as competências técnicas, com a média no grau de importância de 12,0% superior à média das competências técnicas.

Gráfico 14: Competências Mais Importantes – Categoria Contratante



Fonte: Autor

Gráfico 15: Competências Menos Importantes – Categoria Contratante



Fonte: Autor

Nos gráficos 14 e 15, os contratantes dos serviços das empresas de refeições coletivas confirmam o maior grau de importância para as competências psicológicas em relação às técnicas. Entre as doze mais importantes nove são psicológicas e três são técnicas e entre as doze menos importantes nove são técnicas e três psicológicas.

Médias das Respostas Categoria Consultores

Oito respondentes consultores atuantes na prestação de serviços das áreas de recursos humanos e operacionais de empresas de refeições coletivas.

Quadro 19: Médias das Competências Técnicas e Psicológicas - Categoria Consultores

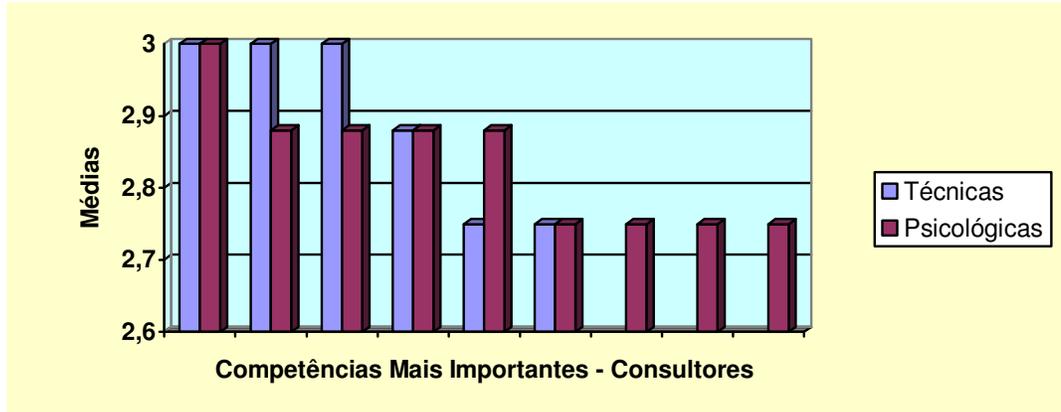
Competências Técnicas	Médias	Competências Psicológicas	Médias
CONTROLES DE DESPERDÍCIOS [6]	3,00	COMUNICAÇÃO [5]	3,00
CONTROLE DE CUSTOS [8]	3,00	FLEXIBILIDADE [11]	2,88
PLANEJAMENTO [21]	3,00	LIDERANÇA DA EQUIPE [14]	2,88
ACOMPANHAMENTO DA UNIDADE [1]	2,88	NEGOCIAÇÃO COM CLIENTE [17]	2,88
INTEGRAÇÃO CORPORATIVA [15]	2,75	PODER DE PERSUAÇÃO [22]	2,88
VISÃO DO NEGÓCIO [32]	2,75	EMPREENDEDORISMO [10]	2,75
ADMINISTRAÇÃO DO CONTRATO [2]	2,63	PRÓ-ATIVIDADE [25]	2,75
GESTÃO DE CARDÁPIOS [13]	2,63	RELACIONAMENTO COM CHEFIAS [26]	2,75
SEGURANÇA ALIMENTAR [29]	2,63	TRABALHAR SOB PRESSÃO [31]	2,75
LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA [3]	2,50	DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE [9]	2,63
ORGANIZAÇÃO [19]	2,50	PERCEPÇÃO [20]	2,63
SEGURANÇA DO TRABALHO [30]	2,50	ÉTICA E MORAL [23]	2,63
CONTROLE DE ESTOQUE [7]	2,38	RELACIONAMENTO COM CLIENTES [27]	2,63
RELAÇÕES TRABALHISTAS [28]	2,38	AUTODESENVOLVIMENTO [4]	2,50
MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO [16]	2,25	FORMAÇÃO DA EQUIPE [12]	2,50
PRÁTICA DE COZINHA [24]	2,00	NEGOCIAÇÃO COM FORNECEDORES [18]	2,50
Média C T	2,61	Média C P	2,72

Fonte: Autor

(o número dentro do colchete, refere-se ao número da competência no formulário usado para os respondentes)

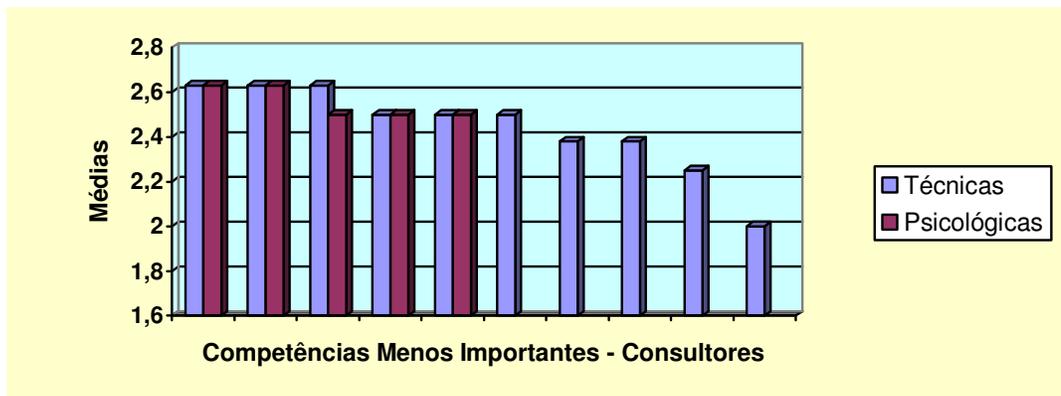
Na visão dos consultores atuantes na prestação de serviços para as empresas de refeições coletivas, as competências psicológicas apresentam uma média no grau de importância de 4,2% superior à média das competências técnicas.

Gráfico 16: Competências Mais Importantes – Categoria Consultores



Fonte: Autor

Gráfico 17: Competências Menos Importantes – Categoria Consultores



Fonte: Autor

Nos gráficos 16 e 17, entre as quinze mais importantes nove são psicológicas e seis são técnicas e entre as quinze menos importantes dez são técnicas e cinco psicológicas, reforçando o grau de importância para as psicológicas, também na visão dos consultores..

Médias das Respostas Categoria Gerente de Unidade de Operação

Foram 106 respondentes gerentes de unidades de operação de empresas de refeições coletivas.

Quadro 20: Médias das Competências Técnicas e Psicológicas - Categoria Gerente de Unidade

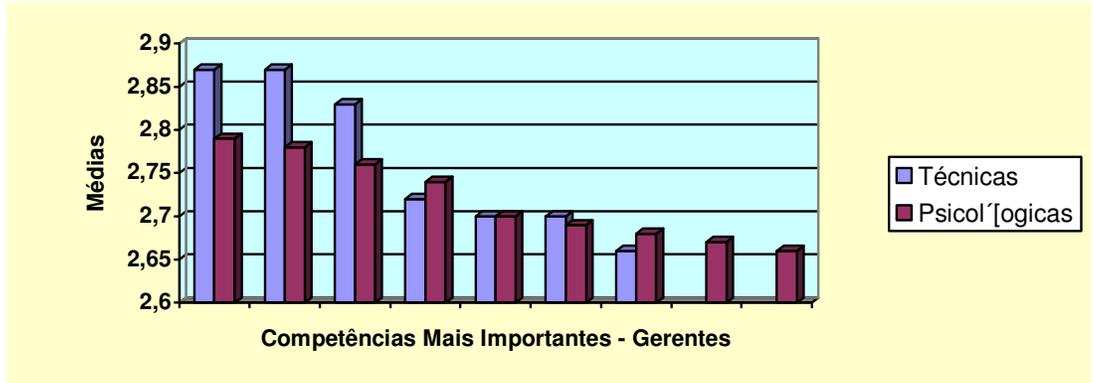
Competências Técnicas	Médias	Competências Psicológicas	Médias
ACOMPANHAMENTO DA UNIDADE [1]	2,87	COMUNICAÇÃO [5]	2,79
ADMINISTRAÇÃO DO CONTRATO [2]	2,87	AUTODESENVOLVIMENTO [4]	2,78
CONTROLE DE CUSTOS [8]	2,83	NEGOCIAÇÃO COM CLIENTE [17]	2,76
LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA [3]	2,72	LIDERANÇA DA EQUIPE [14]	2,74
CONTROLES DE DESPERDÍCIOS [6]	2,70	FLEXIBILIDADE [11]	2,70
PLANEJAMENTO [21]	2,70	FORMAÇÃO DA EQUIPE [12]	2,69
SEGURANÇA ALIMENTAR [29]	2,66	PRÓ-ATIVIDADE [25]	2,68
VISÃO DO NEGÓCIO [32]	2,65	RELACIONAMENTO COM CLIENTES [27]	2,67
SEGURANÇA DO TRABALHO [30]	2,63	TRABALHAR SOB PRESSÃO [31]	2,66
GESTÃO DE CARDÁPIOS [13]	2,61	ÉTICA E MORAL [23]	2,65
CONTROLE DE ESTOQUE [7]	2,57	RELACIONAMENTO COM CHEFIAS [26]	2,62
INTEGRAÇÃO CORPORATIVA [15]	2,55	DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE [9]	2,58
ORGANIZAÇÃO [19]	2,54	EMPREENDEDORISMO [10]	2,58
RELAÇÕES TRABALHISTAS [28]	2,42	PODER DE PERSUAÇÃO [22]	2,55
MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO [16]	2,40	PERCEPÇÃO [20]	2,54
PRÁTICA DE COZINHA [24]	2,30	NEGOCIAÇÃO COM FORNECEDORES [18]	2,23
Média C T	2,63	Média C P	2,64

Fonte: Autor

(o número dentro do colchete, refere-se ao número da competência no formulário usado para os respondentes)

Na visão dos próprios gerentes de unidade de operação de empresas de refeições coletivas, o grau de importância das competências psicológicas é o mesmo para as competências técnicas, pois apresentam médias com menos de um por cento de vantagem para as psicológicas.

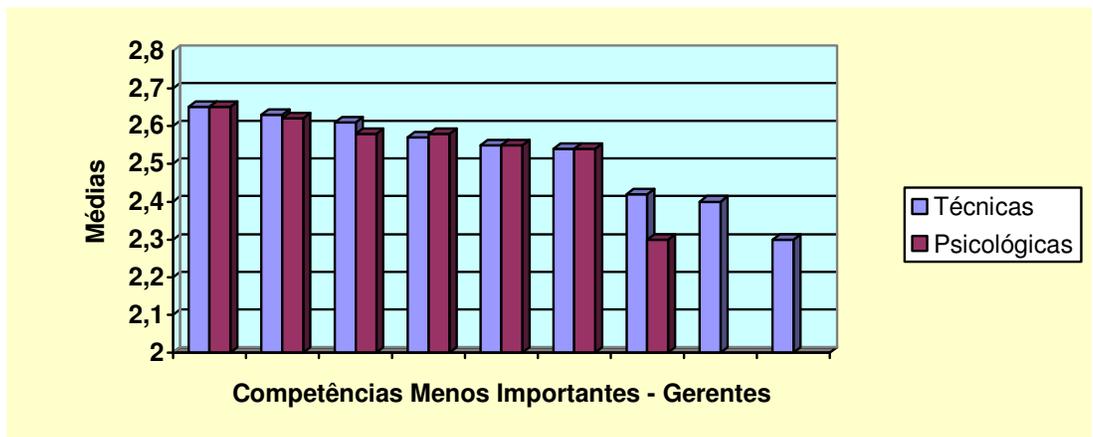
Gráfico 18: Competências Mais Importantes – Categoria Gerentes de Unidades



F

Fonte: Autor

Gráfico 19: Competências Menos Importantes – Categoria Gerentes de Unidades



Fonte: Autor

Nos gráficos 18 e 19, apesar de pequena, ainda há uma maior importância dada pelos gerentes de unidades de empresas de refeições coletivas para as competências psicológicas em relação às técnicas. Entre as dezesseis mais importantes nove são psicológicas e sete são técnicas e entre as dezesseis menos importantes nove são técnicas e sete são psicológicas.

Médias das Respostas por Caracterização dos Respondentes

A seguir serão destacadas algumas médias comparativas conforme caracterização dos respondentes, como: sexo, escolaridade e idade a fim de uma análise das visões de cada segmentação.

Médias das Respostas Segmentadas pelo Gênero dos Respondentes

Como já apresentado no gráfico 4, 84% dos respondentes, ou seja, 120 foram do sexo feminino e 16%, ou seja, 23 do sexo masculino, apresentando os seguintes resultados:

Quadro 21: Médias das Competências Técnicas e Psicológicas – Respondentes Femininos

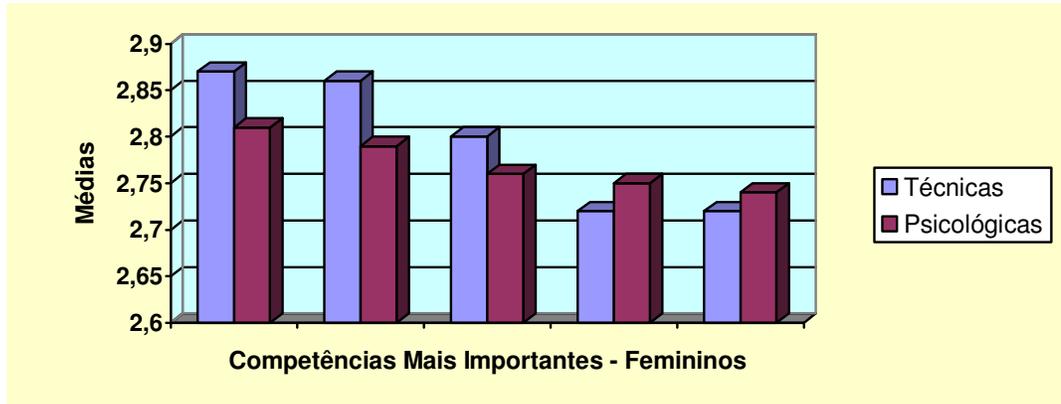
Competências Técnicas	Médias	Competências Psicológicas	Médias
ACOMPANHAMENTO DA UNIDADE [1]	2,87	COMUNICAÇÃO [5]	2,81
ADMINISTRAÇÃO DO CONTRATO [2]	2,86	NEGOCIAÇÃO COM CLIENTE [17]	2,79
CONTROLE DE CUSTOS [8]	2,80	LIDERANÇA DA EQUIPE [14]	2,76
LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA [3]	2,72	AUTODESENVOLVIMENTO [4]	2,75
PLANEJAMENTO [21]	2,72	FLEXIBILIDADE [11]	2,74
CONTROLES DE DESPÊNDIOS [6]	2,68	PRÓ-ATIVIDADE [25]	2,71
SEGURANÇA ALIMENTAR [29]	2,66	TRABALHAR SOB PRESSÃO [31]	2,71
VISÃO DO NEGÓCIO [32]	2,66	FORMAÇÃO DA EQUIPE [12]	2,69
SEGURANÇA DO TRABALHO [30]	2,62	ÉTICA E MORAL [23]	2,67
GESTÃO DE CARDÁPIOS [13]	2,61	RELACIONAMENTO COM CLIENTES [27]	2,65
INTEGRAÇÃO CORPORATIVA [15]	2,58	DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE [9]	2,63
ORGANIZAÇÃO [19]	2,50	PODER DE PERSUASÃO [22]	2,62
CONTROLE DE ESTOQUE [7]	2,48	RELACIONAMENTO COM CHEFIAS [26]	2,62
RELAÇÕES TRABALHISTAS [28]	2,39	EMPREENDEDORISMO [10]	2,61
MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO [16]	2,36	PERCEPÇÃO [20]	2,56
PRÁTICA DE COZINHA [24]	2,21	NEGOCIAÇÃO COM FORNECEDORES [18]	2,24
Média C T	2,61	Média C P	2,66

Fonte: Autor

(o número dentro do colchete, refere-se ao número da competência no formulário usado para os respondentes)

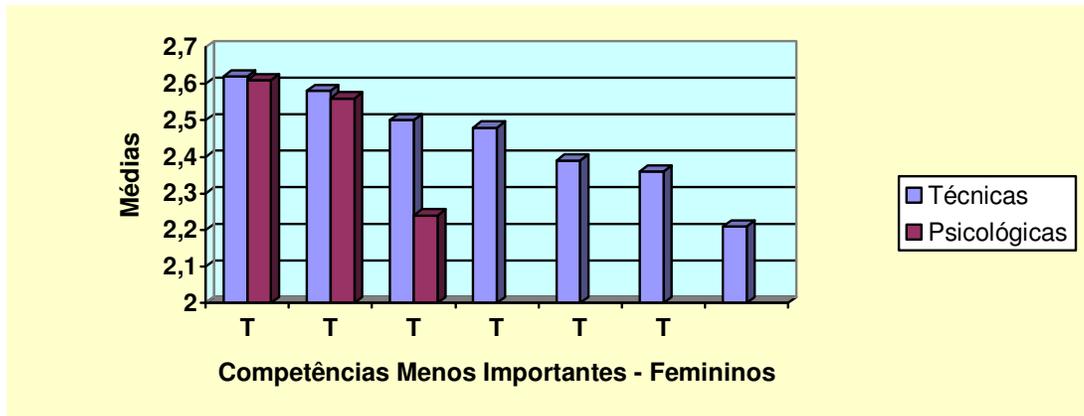
Na visão dos respondentes femininos, as competências psicológicas apresentam uma média geral no grau de importância de 2% superior à média das competências técnicas, esta é uma representatividade significativa considerando-se que representa a visão de 84% dos sujeitos respondentes da pesquisa.

Gráfico 20: Competências Mais Importantes – Respondentes Femininos



Fonte: Autor

Gráfico 21: Competências Menos Importantes – Respondentes Femininos



Fonte: Autor

Como apresentado nos gráficos 20 e 21, na análise das dez competências mais importantes na visão dos respondentes femininos os resultados são praticamente iguais, tanto nas médias, quanto na freqüência das respostas apontando cinco para técnicas e cinco para psicológicas, entretanto nas competências menos importantes de acordo com os respondentes femininos as competências psicológicas levam grande vantagem, pois aparecem com três contra sete das técnicas.

Quadro 22: Médias das Competências Técnicas e Psicológicas – Respondentes Masculinos

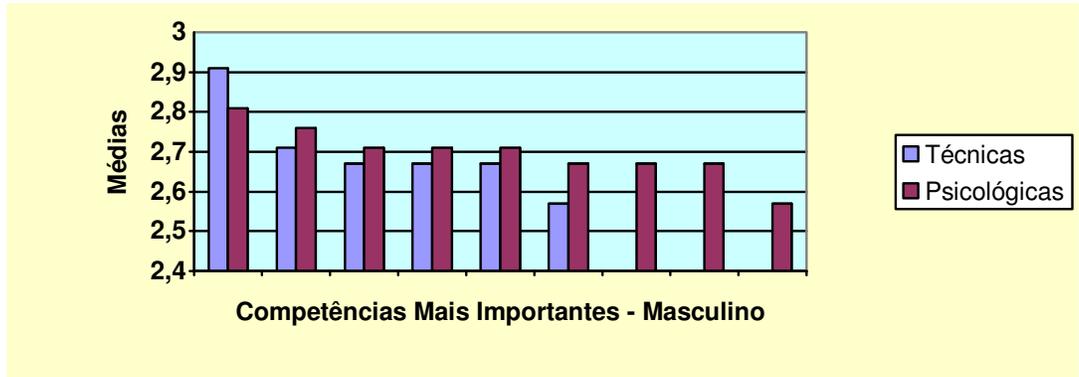
Competências Técnicas	Médias	Competências Psicológicas	Médias
ACOMPANHAMENTO DA UNIDADE [1]	2,91	LIDERANÇA DA EQUIPE [14]	2,81
CONTROLE DE CUSTOS [8]	2,71	COMUNICAÇÃO [5]	2,76
ADMINISTRAÇÃO DO CONTRATO [2]	2,67	FLEXIBILIDADE [11]	2,71
CONTROLES DE DESPERDÍCIOS [6]	2,67	NEGOCIAÇÃO COM CLIENTE [17]	2,71
PLANEJAMENTO [21]	2,67	RELACIONAMENTO COM CLIENTES [27]	2,71
LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA [3]	2,57	PERCEPÇÃO [20]	2,67
INTEGRAÇÃO CORPORATIVA [15]	2,57	PRÓ-ATIVIDADE [25]	2,67
GESTÃO DE CARDÁPIOS [13]	2,52	RELACIONAMENTO COM CHEFIAS [26]	2,67
VISÃO DO NEGÓCIO [32]	2,52	PODER DE PERSUASÃO [22]	2,57
SEGURANÇA ALIMENTAR [29]	2,47	ÉTICA E MORAL [23]	2,57
ORGANIZAÇÃO [19]	2,43	AUTODESENVOLVIMENTO [4]	2,52
SEGURANÇA DO TRABALHO [30]	2,43	DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE [9]	2,52
RELAÇÕES TRABALHISTAS [28]	2,38	EMPREENDEDORISMO [10]	2,52
CONTROLE DE ESTOQUE [7]	2,29	TRABALHAR SOB PRESSÃO [31]	2,52
MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO [16]	2,24	FORMAÇÃO DA EQUIPE [12]	2,48
PRÁTICA DE COZINHA [24]	2,00	NEGOCIAÇÃO COM FORNECEDORES [18]	2,19
Média C T	2,50	Média C P	2,60

Fonte: Autor

(o número dentro do colchete, refere-se ao número da competência no formulário usado para os respondentes)

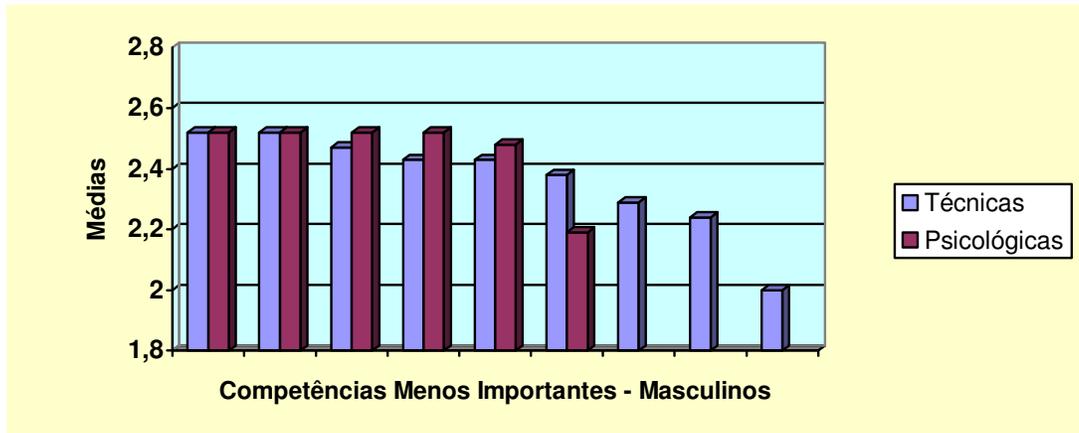
Na visão dos respondentes masculinos, as competências psicológicas apresentam uma média geral no grau de importância de 4% superior à média das competências técnicas, confirmando estudos anteriores que apontam para maior significância das competências psicológicas sobre as técnicas.

Gráfico 22: Competências Mais Importantes – Respondentes Masculinos



Fonte: Autor

Gráfico 23: Competências Menos Importantes – Respondentes Masculinos



Fonte: Autor

Os gráficos 22 e 23, apontam novamente a diferença favorável no grau de importância das competências psicológicas sobre as competências técnicas para atuação do gerente de unidade de operação de empresa de refeições coletivas, pois entre as quinze mais importantes na visão dos respondentes do sexo masculino nove são psicológicas e seis são técnicas e entre as quinze menos importantes na visão desses mesmos respondentes seis são psicológicas e nove são técnicas.

Médias das Respostas Segmentadas pelo Grau de Escolaridade dos Respondentes

Como já apresentado no gráfico 5, 22% dos respondentes (32) possuem nível médio, 53% (75) nível superior e 25% (36) pós-graduação, com os seguintes resultados:

Quadro 23: Médias das Competências Técnicas e Psicológicas – Respondentes de Nível Médio

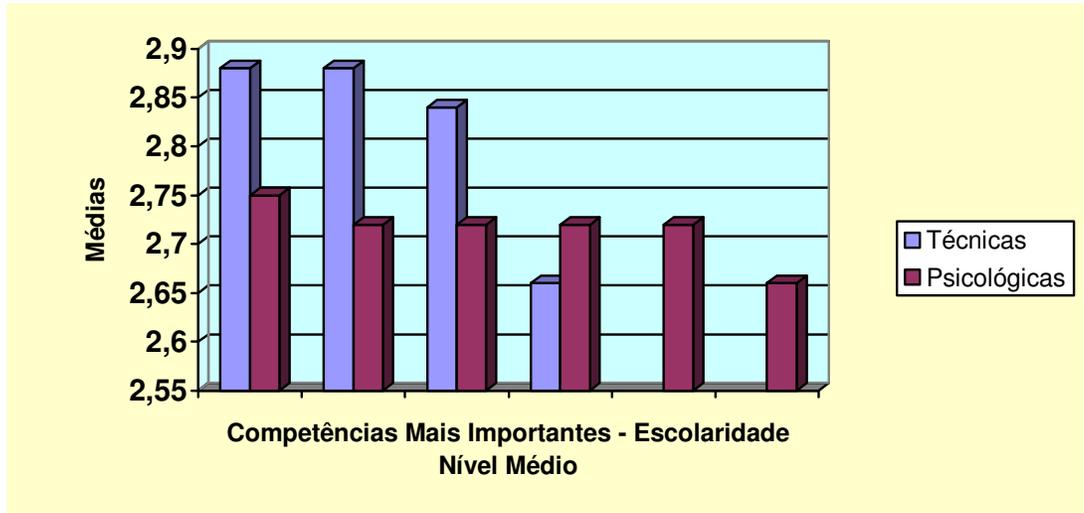
Competências Técnicas	Médias	Competências Psicológicas	Médias
ACOMPANHAMENTO DA UNIDADE [1]	2,88	AUTODESENVOLVIMENTO [4]	2,75
ADMINISTRAÇÃO DO CONTRATO [2]	2,88	COMUNICAÇÃO [5]	2,72
CONTROLE DE CUSTOS [8]	2,84	FORMAÇÃO DA EQUIPE [12]	2,72
GESTÃO DE CARDÁPIOS [13]	2,69	NEGOCIAÇÃO COM CLIENTE [17]	2,72
CONTROLES DE DESPERDÍCIOS [6]	2,66	RELACIONAMENTO COM CLIENTES [27]	2,72
LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA [3]	2,63	LIDERANÇA DA EQUIPE [14]	2,66
CONTROLE DE ESTOQUE [7]	2,63	FLEXIBILIDADE [11]	2,63
PLANEJAMENTO [21]	2,63	PRÓ-ATIVIDADE [25]	2,63
SEGURANÇA ALIMENTAR [29]	2,59	RELACIONAMENTO COM CHEFIAS [26]	2,63
SEGURANÇA DO TRABALHO [30]	2,56	PERCEPÇÃO [20]	2,59
VISÃO DO NEGÓCIO [32]	2,56	TRABALHAR SOB PRESSÃO [31]	2,56
ORGANIZAÇÃO [19]	2,47	EMPREENDEDORISMO [10]	2,53
PRÁTICA DE COZINHA [24]	2,38	PODER DE PERSUASÃO [22]	2,50
INTEGRAÇÃO CORPORATIVA [15]	2,34	ÉTICA E MORAL [23]	2,50
MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO [16]	2,28	DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE [9]	2,47
RELAÇÕES TRABALHISTAS [28]	2,25	NEGOCIAÇÃO COM FORNECEDORES [18]	2,13
Média C T	2,58	Média C P	2,59

Fonte: Autor

(o número dentro do colchete, refere-se ao número da competência no formulário usado para os respondentes)

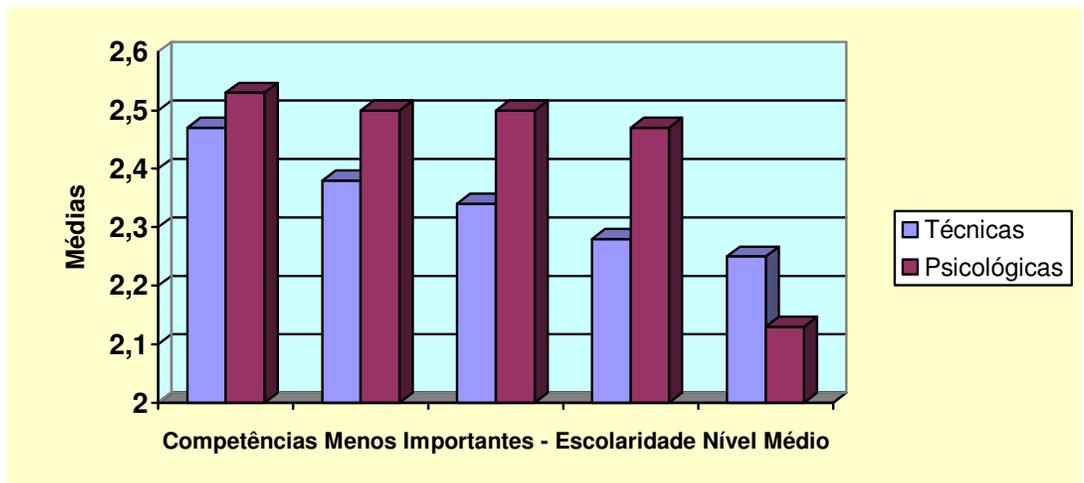
Na visão dos respondentes com grau médio de escolaridade, as médias das competências psicológicas e técnicas apresentam resultados praticamente semelhantes em grau de importância.

Gráfico 24: Competências Mais Importantes – Respondentes Com Nível Médio de Escolaridade



Fonte: Autor

Gráfico 25: Competências Menos Importantes – Respondentes Com Nível Médio de Escolaridade



Fonte: Autor

O gráfico 24 aponta novamente diferença favorável na importância das competências psicológicas sobre as técnicas, pois entre as dez mais importantes na visão dos respondentes de escolaridade de nível médio seis são psicológicas e quatro são técnicas, porém no gráfico 25 há um empate entre as dez menos importantes confirmando o empate obtido nas médias na visão desses mesmos respondentes.

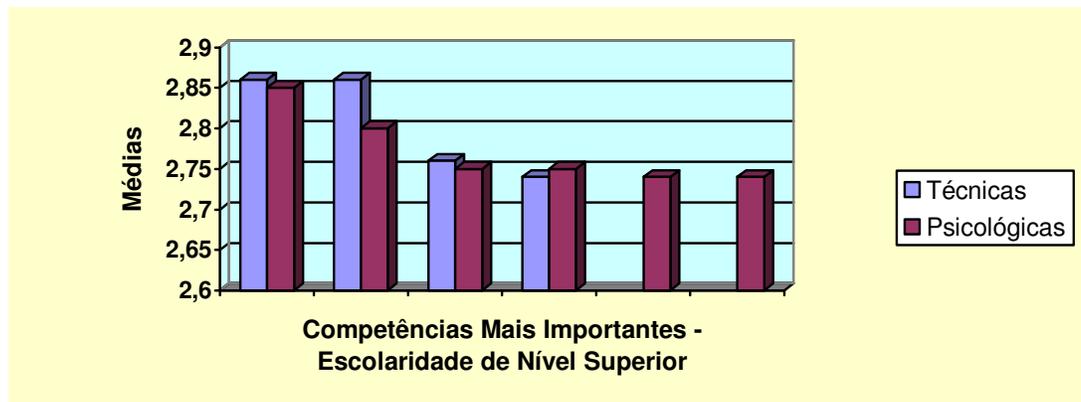
Quadro 24: Médias das Competências Técnicas e Psicológicas – Respondentes com Nível Superior de Escolaridade

Competências Técnicas	Médias	Competências Psicológicas	Médias
ACOMPANHAMENTO DA UNIDADE [1]	2,86	LIDERANÇA DA EQUIPE [14]	2,85
ADMINISTRAÇÃO DO CONTRATO [2]	2,86	COMUNICAÇÃO [5]	2,80
CONTROLE DE CUSTOS [8]	2,76	FLEXIBILIDADE [11]	2,75
PLANEJAMENTO [21]	2,74	NEGOCIAÇÃO COM CLIENTE [17]	2,75
CONTROLES DE DESPERDÍCIOS [6]	2,72	AUTODESENVOLVIMENTO [4]	2,74
VISÃO DO NEGÓCIO [32]	2,72	ÉTICA E MORAL [23]	2,74
LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA [3]	2,71	PRÓ-ATIVIDADE [25]	2,71
INTEGRAÇÃO CORPORATIVA [15]	2,64	TRABALHAR SOB PRESSÃO [31]	2,71
SEGURANÇA DO TRABALHO [30]	2,61	DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE [9]	2,67
SEGURANÇA ALIMENTAR [29]	2,60	RELACIONAMENTO COM CHEFIAS [26]	2,65
GESTÃO DE CARDÁPIOS [13]	2,60	FORMAÇÃO DA EQUIPE [12]	2,64
ORGANIZAÇÃO [19]	2,53	RELACIONAMENTO COM CLIENTES [27]	2,64
RELAÇÕES TRABALHISTAS [28]	2,47	EMPREENDEDORISMO [10]	2,63
CONTROLE DE ESTOQUE [7]	2,46	PODER DE PERSUASÃO [12]	2,63
MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO [16]	2,39	PERCEPÇÃO [20]	2,57
PRÁTICA DE COZINHA [24]	2,14	NEGOCIAÇÃO COM FORNECEDORES [18]	2,24
Média C T	2,61	Média C P	2,67

Fonte: Autor (o número dentro do colchete, refere-se ao número da competência no formulário usado para os respondentes)

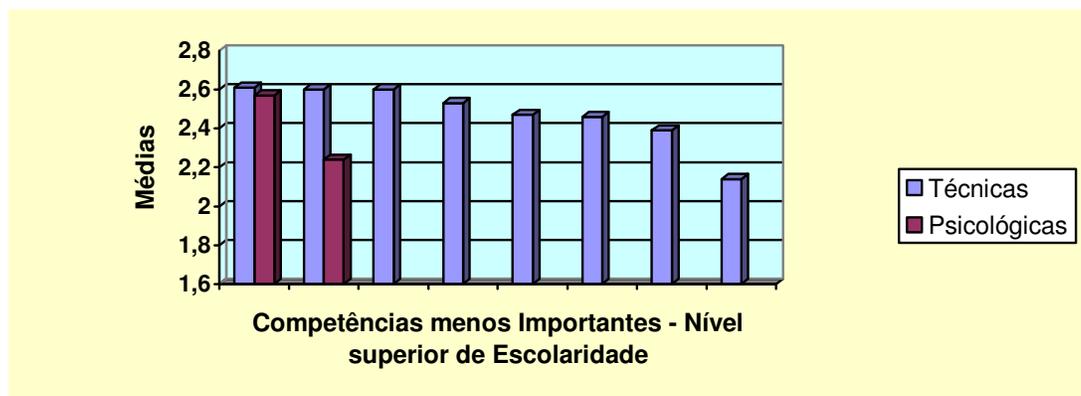
Na visão dos respondentes com grau superior de escolaridade, as médias das competências psicológicas são 2,3% mais importantes do que as médias das competências técnicas.

Gráfico 26: Competências Mais Importantes – Respondentes Com Nível Superior de Escolaridade



Fonte: Autor

Gráfico 27: Competências Menos Importantes – Respondentes Com Nível Superior de Escolaridade



Fonte: Autor

Os gráficos 26 e 27 demonstram a importância das competências psicológicas em relação às técnicas, pois entre as dez mais importantes, na visão dos respondentes de escolaridade de nível superior, seis são psicológicas e quatro são técnicas, enquanto entre as dez menos importantes oito são competências técnicas e duas são psicológicas na visão desses mesmos respondentes.

Quadro 25: Médias das Competências Técnicas e Psicológicas – Respondentes com Nível de Pós-graduação de Escolaridade

Competências Técnicas	Médias	Competências Psicológicas	Médias
ACOMPANHAMENTO DA UNIDADE [1]	2,92	COMUNICAÇÃO [5]	2,89
CONTROLE DE CUSTOS [8]	2,78	NEGOCIAÇÃO COM CLIENTE [17]	2,89

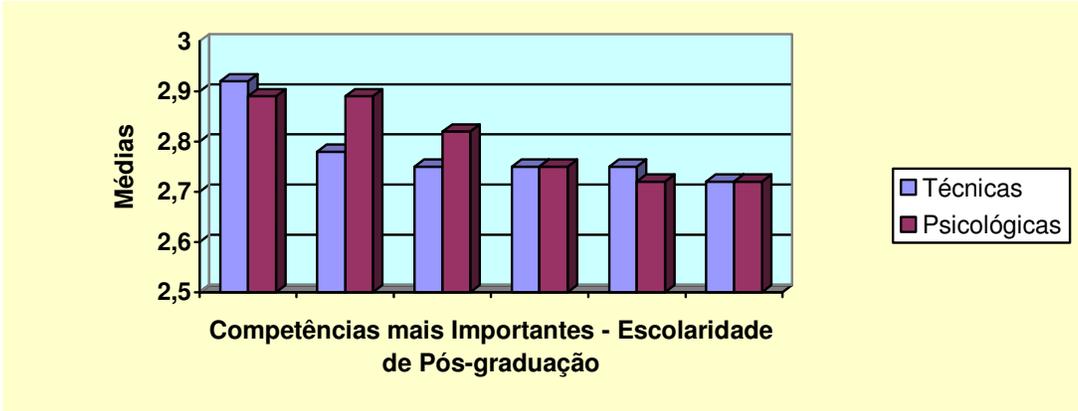
LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA [3]	2,75	FLEXIBILIDADE [11]	2,81
SEGURANÇA ALIMENTAR [29]	2,75	PRÓ-ATIVIDADE [25]	2,75
PLANEJAMENTO [21]	2,75	LIDERANÇA DA EQUIPE [14]	2,72
ADMINISTRAÇÃO DO CONTRATO [2]	2,72	TRABALHAR SOB PRESSÃO [31]	2,72
INTEGRAÇÃO CORPORATIVA [15]	2,67	PODER DE PERSUASÃO [22]	2,69
CONTROLE DE DESPERDÍCIOS [6]	2,61	AUTODESENVOLVIMENTO [4]	2,64
SEGURANÇA DO TRABALHO [30]	2,58	DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE [9]	2,64
VISÃO DO NEGÓCIO [32]	2,53	FORMAÇÃO DA EQUIPE [12]	2,64
GESTÃO DE CARDÁPIOS [13]	2,50	ÉTICA E MORAL [23]	2,64
ORGANIZAÇÃO [19]	2,42	RELACIONAMENTO COM CLIENTES [27]	2,64
RELAÇÕES TRABALHISTAS [28]	2,33	EMPREENDEDORISMO [10]	2,58
MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO [16]	2,31	PERCEPÇÃO [20]	2,58
CONTROLE DE ESTOQUE [7]	2,28	RELACIONAMENTO COM CHEFIAS [26]	2,58
PRÁTICA DE COZINHA [24]	2,08	NEGOCIAÇÃO COM FORNECEDORES [18]	2,33
Média C T	2,56	Média C P	2,67

Fonte: Autor

(o número dentro do colchete, refere-se ao número da competência no formulário usado para os respondentes)

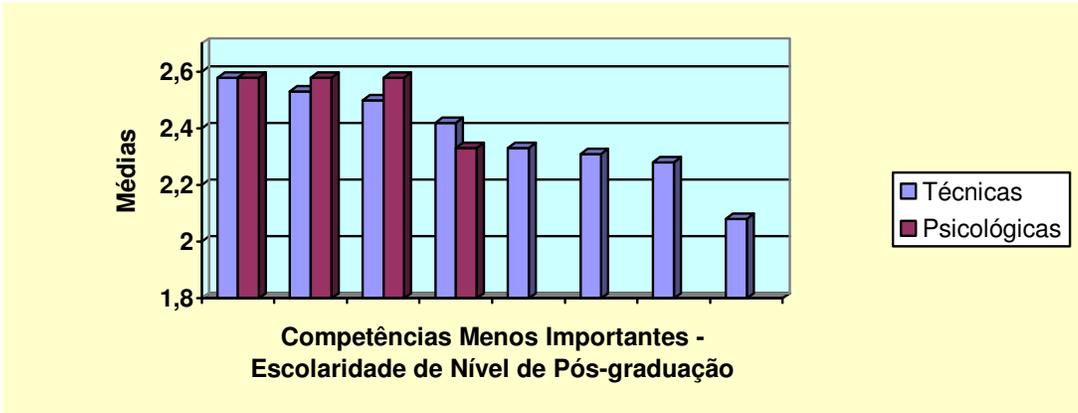
Na visão dos respondentes com grau de pós-graduação de escolaridade, as médias das competências psicológicas são 4,3% mais importantes do que as médias das competências técnicas, confirmando as tendências de um grau de importância mais elevado em função do grau de escolaridade dos respondentes.

Gráfico 28: Competências Mais Importantes – Respondentes Com Nível de Pós-graduação de Escolaridade



Fonte: Autor

Gráfico 29: Competências Menos Importantes – Respondentes Com Nível de Pós-graduação de Escolaridade



Fonte: Autor

Os gráficos 28 e 29 confirmam o diferencial de importância das competências psicológicas em relação às competências técnicas, pois entre as doze mais importantes, na visão dos respondentes de escolaridade de nível de pós-graduação, houve empate, porém entre as doze menos importantes oito são competências técnicas e quatro são competências psicológicas na visão desses mesmos respondentes.

Médias das Respostas Segmentadas pela Idade dos Respondentes

Como já apresentado no gráfico 3,75% dos respondentes (106) estão na faixa etária abaixo dos 40 anos e os outros 25% (27) acima de 40 anos. A seguir uma análise para conhecimento da visão desses respondentes abaixo e acima da linha de 40 anos de idade.

Quadro 26: Médias das Competências Técnicas e Psicológicas – Respondentes Com Idade Até 40 anos.

Competências Técnicas	Médias	Competências Psicológicas	Médias
ADMINISTRAÇÃO DO CONTRATO [2]	2,89	COMUNICAÇÃO [5]	2,80
ACOMPANHAMENTO DA UNIDADE [1]	2,88	NEGOCIAÇÃO COM CLIENTE [17]	2,78
CONTROLE DE CUSTOS [8]	2,78	AUTODESENVOLVIMENTO [4]	2,77
LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA [3]	2,72	FLEXIBILIDADE [11]	2,76
PLANEJAMENTO [21]	2,72	LIDERANÇA DA EQUIPE [14]	2,76
CONTROLE DE DESPÊNDIOS [6]	2,66	FORMAÇÃO DA EQUIPE [12]	2,70
VISÃO DO NEGÓCIO [32]	2,66	PRÓ-ATIVIDADE [25]	2,70
SEGURANÇA ALIMENTAR [29]	2,64	ÉTICA E MORAL [23]	2,69
SEGURANÇA DO TRABALHO [30]	2,61	TRABALHAR SOB PRESSÃO [31]	2,68
GESTÃO DE CARDÁPIOS [13]	2,58	DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE [9]	2,64
INTEGRAÇÃO CORPORATIVA [15]	2,56	RELACIONAMENTO COM CHEFIAS [26]	2,62
ORGANIZAÇÃO [19]	2,52	EMPREENDEDORISMO [10]	2,61
CONTROLE DE ESTOQUE [7]	2,44	RELACIONAMENTO COM CLIENTES [27]	2,61
RELAÇÕES TRABALHISTAS [28]	2,41	PODER DE PERSUAÇÃO [22]	2,58
MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO [16]	2,34	PERCEPÇÃO [20]	2,56
PRÁTICA DE COZINHA [24]	2,17	NEGOCIAÇÃO COM FORNECEDORES [18]	2,22
Média C T	2,60	Média C P	2,66

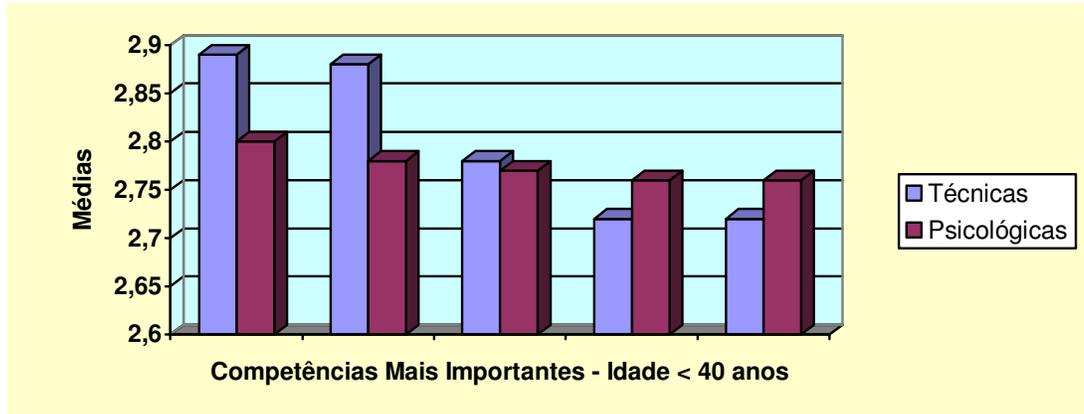
Fonte: Autor

(o número dentro do colchete, refere-se ao número da competência no formulário usado para os respondentes)

Na visão dos respondentes da faixa etária até 40 anos, as médias das competências psicológicas são 2,3% mais importantes do que as médias das

competências técnicas, reforçando análises anteriores do diferencial favorável às competências psicológicas.

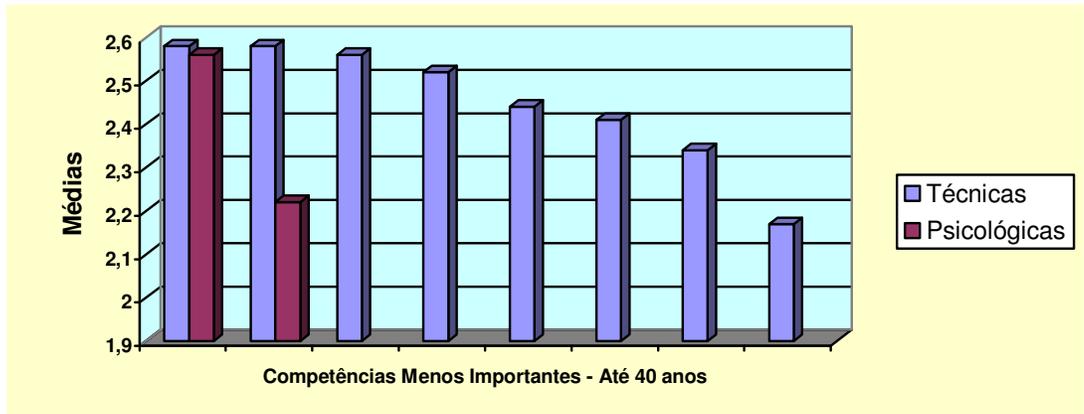
Gráfico 30: Competências Mais Importantes – Respondentes Com Idade até 40 anos



Fo

nte: Autor

Gráfico 31: Competências Menos Importantes – Respondentes Com Idade até 40 anos



Fonte: Autor

Os gráficos 30 e 31 confirmam o diferencial de importância das competências psicológicas em relação às competências técnicas. Apesar de empate nas dez mais importantes, na visão dos respondentes de idade até 40 anos, nas dez menos importantes sete são competências técnicas e três são psicológicas na visão desses mesmos respondentes.

Quadro 27: Médias das Competências Técnicas e Psicológicas – Respondentes Com Idade Acima de 40 anos.

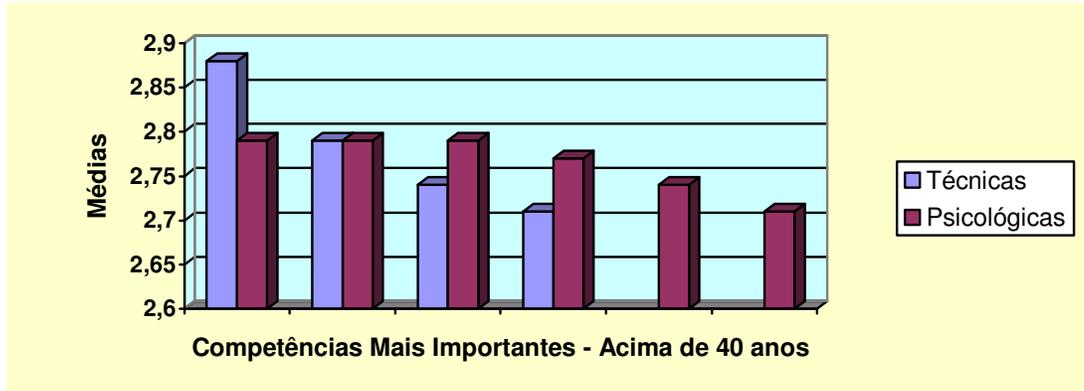
Competências Técnicas	Médias	Competências Psicológicas	Médias
ACOMPANHAMENTO DA UNIDADE [1]	2,88	COMUNICAÇÃO [5]	2,79
CONTROLE DE CUSTOS [8]	2,79	LIDERANÇA DA EQUIPE [14]	2,79
CONTROLE DE DESPÉRDÍCIOS [6]	2,74	RELACIONAMENTO COM CLIENTES [27]	2,79
PLANEJAMENTO [21]	2,71	NEGOCIAÇÃO COM CLIENTE [17]	2,77
ADMINISTRAÇÃO DO CONTRATO [2]	2,65	PODER DE PERSUAÇÃO [22]	2,74
LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA [3]	2,65	PRÓ-ATIVIDADE [25]	2,71
GESTÃO DE CARDÁPIOS [13]	2,65	TRABALHAR SOB PRESSÃO [31]	2,68
INTEGRAÇÃO CORPORATIVA [15]	2,65	FLEXIBILIDADE [11]	2,65
SEGURANÇA ALIMENTAR [29]	2,62	PERCEPÇÃO [20]	2,65
VISÃO DO NEGÓCIO [32]	2,56	RELACIONAMENTO COM CHEFIAS [26]	2,65
SEGURANÇA DO TRABALHO [30]	2,53	ÉTICA E MORAL [23]	2,56
CONTROLE DE ESTOQUE [7]	2,47	AUTODESENVOLVIMENTO [4]	2,53
ORGANIZAÇÃO [19]	2,38	DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE [9]	2,53
MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO [16]	2,35	EMPREENDEADORISMO [10]	2,53
RELAÇÕES TRABALHISTAS [28]	2,32	FORMAÇÃO DA EQUIPE [12]	2,53
PRÁTICA DE COZINHA [24]	2,21	NEGOCIAÇÃO COM FORNECEDORES [18]	2,29
Média C T	2,57	Média C P	2,64

Fonte: Autor

(o número dentro do colchete, refere-se ao número da competência no formulário usado para os respondentes)

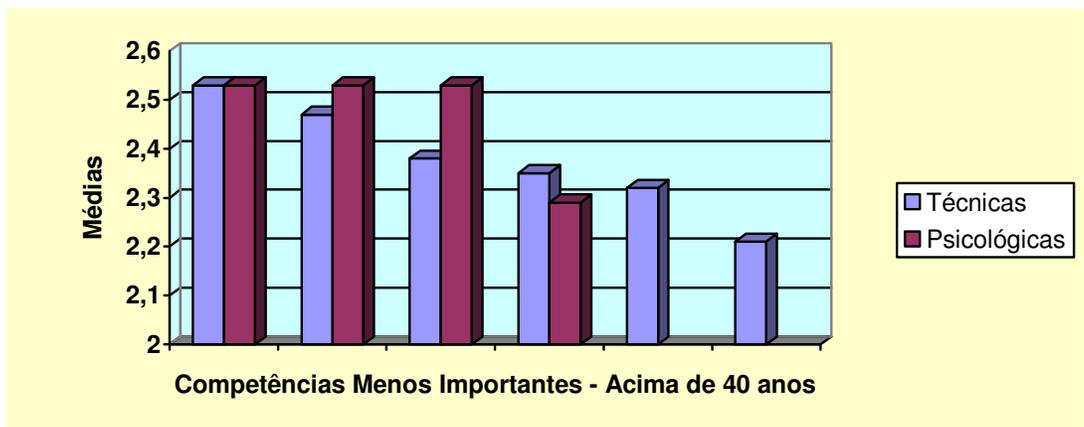
Na visão dos respondentes da faixa etária acima de 40 anos, as médias das competências psicológicas são 2,7% mais importantes do que as médias das competências técnicas, reforçando análises anteriores do diferencial favorável às competências psicológicas.

Gráfico 32: Competências Mais Importantes – Respondentes Com Idade Acima de 40 Anos



Fonte: Autor

Gráfico 33: Competências Menos Importantes – Respondentes Com Idade Acima 40 Anos



Fonte Autor

Os gráficos 32 e 33 confirmam o diferencial de importância das competências psicológicas em relação às competências técnicas. Entre as dez mais importantes, na visão dos respondentes de idade até 40 anos, seis são competências psicológicas e quatro técnicas, e nas dez menos importantes seis são competências técnicas e quatro são psicológicas na visão desses mesmos respondentes.

3.3.7 Síntese da Análise dos Resultados

Com objetivo de uma visualização mais completa das análises efetuadas serão apresentados a seguir alguns quadros comparativos sobre as médias obtidas das competências técnicas e psicológicas, bem como, sobre as mais e menos

importantes sob o ponto de vista das diversas categorias de respondentes e os resultados das análises de comparação das médias com a aplicação do teste “t”.

Quadro 28: Médias Por Categoria de Respondente

Categorias de Respondentes	Médias das Competências Técnicas	Médias das Competências Psicológicas	Dif. %
Geral – Total	2,59	2,65	2,3%
Geral - Mais Importantes	2,70	2,72	0,7%
Geral - Menos Importantes	2,49	2,59	4%
Executivos	2,46	2,64	7,3%
Contratantes	2,47	2,77	12,1%
Consultores	2,61	2,72	3,4%
Gerentes de Unidades	2,63	2,64	0,3%
Femininos	2,61	2,66	1,9%
Masculinos	2,50	2,60	4%
Escolaridade Nível Médio	2,58	2,59	0,4%
Escolaridade Nível superior	2,61	2,67	2,3%
Escolaridade Nível Pós-graduação	2,56	2,67	4,3%
Até 40 anos	2,60	2,66	2,3%
Acima de 40 anos	2,57	2,64	2,7%

Fonte: Autor

No quadro 27 os 14 grupos de respondentes apontam o diferencial em termos de importância das competências psicológicas sobre as técnicas para atuação do Gerente de Unidade de Operação de Empresa de Refeições Coletivas.

Em cem por cento dos quatorze grupos de respondentes, as médias das competências psicológicas ficaram superiores às médias das competências técnicas.

Na visão dos respondentes o maior diferencial favorável às competências psicológicas foi apontado pelos Contratantes de Serviços das Empresas de Refeições Coletivas de 12.1%, vindo em seguida a categoria dos Executivos com 7,3%. A menor diferença ficou por conta dos Gerentes de Unidades, na verdade o elemento pesquisado seguido pelos respondentes de nível médio de escolaridade.

Essa grande diferença de avaliação das competências necessárias ao Gerente de Unidade na visão de diferentes grupos de respondentes leva a outros

questionamentos e a necessidade do desenvolvimento de novas pesquisas a fim de se saber as verdadeiras razões de pontos de vista diferentes entre Contratantes e Executivos de um lado e o próprio Gerente de Unidade de Operação de outro.

Quadro 29: Comparativo Sobre Número de Competências Mais Importantes e Menos Importantes na Visão das Categorias de Respondentes

Categorias de Respondentes	Mais Importantes		Menos Importantes	
	CT (quant.)	CP (quant.)	CT (quant.)	CP (quant.)
Geral	5	6	8	3
Executivos	3	7	8	2
Contratantes	3	9	9	3
Consultores	6	9	10	5
Gerentes de Unidade	7	9	9	7
Feminino	5	5	7	3
Masculino	6	9	9	6
Escolaridade Nível Médio	4	6	5	5
Escolaridade Nível Superior	4	6	8	2
Escolaridade Nível Pós-graduação	6	6	8	4
Até 40 anos	5	5	8	2
Acima de 40 anos	4	6	6	4

Fonte: Autor

Outra avaliação efetuada foi para classificação das competências técnicas e psicológicas entre as mais importantes e as menos importantes pelos mesmos respondentes.

Em 12 categorias de respondentes as competências psicológicas apareceram como mais importantes em 10 e houve empate em duas, entre as menos importantes houve unanimidade em classificar as competências técnicas como menos importantes.

Comparativo das Médias pelo Teste “t”

Com objetivo de confirmar os diferenciais obtidos nas análises anteriores, seja pela comparação das médias ou pelas quantidades de competências mais importantes ou menos importantes entre as técnicas e psicológicas, foi aplicado,

também o teste “t”, para comparação das médias tendo como hipótese nula que não havia diferença entre as médias das respostas técnicas e psicológicas.

No primeiro caso da aplicação do teste “t”, na comparação das médias obtidas de todos os respondentes foi encontrado um *p-valor* próximo de zero, ou abaixo de 0,001, já confirmando a diferença significativa entre as médias das competências psicológicas e as técnicas. Nas demais comparações entre dez grupos de respondentes em sete há diferenças significativas entre as médias, favoráveis às competências psicológicas sobre as técnicas, confirmando as análises anteriores onde são apontadas diferenças favoráveis às competências psicológicas em relação às técnicas na visão dos grupos de respondentes da pesquisa e também aceitando a hipótese colocada pelo autor no item 1.6 da pesquisa, que as médias estatisticamente significativas das competências psicológicas são maiores do que as médias estatisticamente significativas das competências técnicas para o conjunto de respondentes.

Quadro 30: Comparações das Freqüências das Respostas por Grupos de Respondentes

Grupos de Respondentes	Psicológicas	Técnicas	<i>p-valor</i>
Geral	42,41	41,46	0,001
Executivos	42,15	39,35	0,001
Contratantes	44,22	39,44	0,001
Nível Pós-graduação	42,75	40,97	0,001
Feminino	42,55	41,71	0,005
Nível Superior	42,68	41,80	0,022
Masculino	41,62	40,05	0,045
Consultores	43,50	41,75	0,128
Gerentes	42,22	42,03	0,520
Nível Médio	41,44	41,25	0,761

Fonte: Autor

O quadro 30 apresenta as médias de freqüência das competências conforme respondentes e o *p-valor* calculado pelo teste “t”, onde todos estão abaixo de 1,0, mas os sete primeiros com valores muito próximos de 0,001 rejeitando a hipótese nula e confirmando que há diferenças estatisticamente significativas entre as médias das competências com maior grau de importância para as psicológicas.

Outra comparação efetuada com os respondentes diferentes de gerentes (executivos, contratantes e consultores) entre as competências psicológicas e técnicas com aplicação do teste “t”, apontou o *p-valor* <0,001, reafirmando que as médias das competências psicológicas são significativamente superiores que as médias das técnicas, conforme demonstrado no quadro 31.

Quadro 31: Comparação entre as médias das competências psicológicas e técnicas pelos executivos, contratantes e consultores

Grupos de Respondentes	Psicológicas	Técnicas	<i>p-valor</i>
Executivos; Contratantes e Consultores	42,94595	39,89189	<0,0001

Fonte: Autor

Quadro 32: Comparação das competências técnicas por grupo de respondentes

Teste de Bonferroni

	Gerentes	Executivos	Consultores
Executivos	-2,67913 0,088		
Consultores	-0,279126 1,000	2,4 1,000	
Contratantes	-2,58468 0,574	0,094444 1,000	-2,30556 1,000

Fonte: Autor

Por meio do teste “t”, foi possível constatar que havia diferença nas competências técnicas desse grupo com os gerentes pois o *p-valor* foi menor que 0,05 e com o teste de Bonferroni foi possível identificar que a diferença está entre o grupo de executivos e gerentes com 0,088 e contratantes e gerentes com 0,574, ambos próximo de 0,05 mostrando uma tendência a apresentar diferença entre esses dois grupos com os gerentes.

Três Competências mais Importantes e três Menos Importantes

Os dados a seguir, poderão auxiliar em futuros trabalhos de desenvolvimento do Gerente de Unidade de Operação, apontam as três competências técnicas e psicológicas mais importantes e as três menos importantes.

Quadro 33: Três Competências Mais Importantes e Menos Importantes - Todos Respondentes

	Mais Importantes		Menos Importantes	
	Competências	Freq	Competências	Freq.
Competências Técnicas	Acompanhamento da Unidade	11	Prática de Cozinha	11
	Controle de Custos	10	Manutenção e Conservação	11
	Administração do Contrato	9	Relações Trabalhistas	07
Competências Psicológicas	Comunicação	12	Negociação com Fornecedores	12
	Liderança da Equipe	08	Percepção	06
	Negociação com Cliente	06	Empreendedorismo	04

Fonte: Autor

Analisando as avaliações das doze categorias de respondentes as competências técnicas Acompanhamento da Unidade [1], Controle de Custos [8] e Administração do Contrato [2] foram as de melhor pontuação com 11, 10 e 9 avaliações. Entre as psicológicas: Comunicação [5], Liderança da Equipe [14] e Negociação com Cliente [17] foram as de melhor pontuação com 12, 8 e 6 avaliações. Estas competências devem ser objetos de estudos futuro a respeito do desenvolvimento do gerente de unidade, inclusive recomenda-se outra pesquisa para levantamento de todos os detalhes necessários à perfeita aplicação dessas competências.

Entre todas as 16 competências técnicas e 16 psicológicas as consideradas de menor importância para atuação do gerente de unidade foram, técnicas: Prática de Cozinha [24], Manutenção e Conservação [16] e Relações Trabalhistas [28] com 11, 11 e 07 pontuações cada uma. Entre as psicológicas: Negociação com Fornecedores [18], Percepção [20] e Empreendedorismo [10] com 12, 06 e 04 pontuações cada. Embora essas, também sejam competências importantes para o gerente de unidade, não são na visão dos respondentes motivos de grande preocupação com a sua atuação.

Recomendam-se, também outros estudos para averiguação das razões de maior importância para Negociação com Clientes e pouca importância para Negociação com Fornecedores. Levando a crer em algumas suposições, como: por necessidade do gerente em dar o máximo empenho para sobrevivência do negócio com o cliente ou pela pouca participação nas negociações com fornecedores, recebendo matéria prima e outros insumos definidos e escolhidos por outros na empresa o que pode gerar conflitos e resultados insatisfatórios.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A iniciativa do autor em pesquisar as competências do gerente de unidade de operação de empresas de refeições coletivas faz parte de um projeto de trabalho a ser desenvolvido com as empresas do segmento e participação da ABERC e SINDEREC com vistas à implementação de ações inovadoras para o desenvolvimento desse profissional que já se acreditava como sendo o elemento fundamental para a melhoria de processos, serviços e conseqüentemente de atuação das empresas.

O estudo foi iniciado com base nas principais atividades levantadas com ABERC (2005 e 2006), indicando que o gerente de operação de unidade desenvolve tarefas de relacionamento com pessoas das mais variadas qualificações e áreas de atuação, além de tarefas técnicas relacionadas com os serviços de alimentação dos usuários dos restaurantes. Isto levava a crer que: “As médias estatisticamente significativas das competências psicológicas são maiores do que as médias estatisticamente significativas das competências técnicas para o conjunto de respondentes”, conforme hipótese apresentada no item 1.7 desta dissertação.

O foco deste trabalho foi na identificação das competências técnicas e psicológicas solicitadas pelo mercado para o gerente de unidade de operação de empresa de prestação de serviços de refeições coletivas. Essa identificação de competências esteve limitada à opinião das pessoas respondentes da primeira etapa da pesquisa. Na segunda etapa da pesquisa buscou-se o grau de importância dessas competências permitindo a verificação das médias estatísticas significativas desse grau de importância das competências psicológicas e técnicas.

A pesquisa para confirmação, ou não, da hipótese do item 1.7 foi realizada em duas etapas, sendo a primeira de caráter exploratório com entrevistas pessoais com 15 especialistas de empresas significativas do mercado (executivos e consultores) e resultou num conjunto de indicadores de competências tanto técnicas quanto psicológicas, solicitadas pelo mercado ao gerente de unidade de operação de empresa de refeições coletivas, que fizeram parte do formulário utilizado na segunda etapa da pesquisa.

Na segunda etapa o formulário com 32 competências, sem identificação se psicológicas ou técnicas, em forma de perguntas com redação coloquial foi entregue aos respondentes (executivos, contratantes, consultores e gerentes de unidade), para que apontassem em cada um dos itens o grau de importância dessas

competências para atuação do gerente de unidade com vistas ao alcance dos objetivos das empresas.

A análise dos dados coletados na segunda etapa, de 146 respondentes, confirmou a hipótese (1.7), por meio de análises estatísticas de frequência, das médias obtidas dos diversos grupos de respondentes e comparações entre as médias desses grupos demonstrando que as médias das competências psicológicas são significativamente mais importantes que as médias das competências técnicas.

Os dados obtidos, bem como essa confirmação farão parte de novos estudos com objetivo da preparação e desenvolvimento do gerente de unidade de operação para facilitação de seu trabalho e desempenho das empresas.

As análises possibilitaram também a solução para o problema levantado no item 1.4: “Quais as competências técnicas e psicológicas solicitadas pelo mercado, e respectivas comparações de importância dessas competências, na visão dos respondentes da pesquisa, para o gerente de unidade de operação de empresa de prestação de serviços de refeições coletivas?”.

Na primeira etapa da pesquisa foram identificadas 38 competências, sendo tomadas pela frequência na identificação, as 32 principais, (16 psicológicas e 16 técnicas), transformadas em perguntas com redação coloquial sem identificação se psicológica ou técnica.

Na segunda etapa, quando os respondentes indicaram o grau de importância para cada competência foi possível completar a resposta ao problema (1.4) identificando as competências mais importantes e menos importantes na visão dos grupos para atuação do gerente de unidade de operação conforme apresentadas no Quadro 31.

Outra confirmação da hipótese 1.7 está demonstrada em vários quadros e gráficos do item 3.3.6 - Análises dos resultados, onde as competências psicológicas se destacam como as mais importantes em todos os grupos de análises e as técnicas como as menos importantes na visão dos mesmos grupos.

Durante as entrevistas com executivos, contratantes e consultores das empresas de refeições coletivas, percebeu-se que nem sempre as empresas do segmento estão estruturadas para identificar e desenvolver no seu gerente de unidade de operação as competências psicológicas necessárias e importantes como identificadas na pesquisa.

É notório, que será uma inovação nesse segmento dando uma nova característica de atuação para o gerente de unidade de operação, porém, até pelas peculiaridades as empresas não podem deixar de manter atenção no desempenho de seus gerentes no âmbito das competências técnicas, que apesar de inferiorizadas também receberam destaque na pesquisa e são fundamentais para os resultados da unidade e da empresa.

Apesar da pesquisa ter se concentrado numa amostra não probabilística de empresas, foram pesquisadas as grandes empresas com unidades de operação na região do ABC, dada a relevância dessa amostra, acredita-se que os resultados são válidos também, para outras regiões do Brasil uma vez que as características do setor e atuação dos gerentes são semelhantes conforme pesquisa bibliográfica e entrevistas com representantes de classe (ABERC e SINDERG).

A pesquisa, também possibilitou o alcance do objetivo geral, item 1.5 “Identificar as competências técnicas e psicológicas solicitadas pelo mercado, para o gerente de unidade de operação de empresa de prestação de serviços de refeições coletivas”.

Os objetivos específicos foram plenamente atendidos:

- “Constatar, conforme solicitação do mercado, se as médias estatisticamente significativas das competências psicológicas são maiores do que as médias estatisticamente significativas das competências técnicas para atuação do gerente de unidade de operação”, como já demonstrado as médias das competências psicológicas são estatisticamente superiores.

- “Comparar as competências técnicas e psicológicas do gerente de unidade de operação com as exigências do mercado”. Diversas comparações foram efetuadas.

- “Apontar as funções do gerente de unidade de operação de empresas de refeições coletivas”. Atendido pela pesquisa bibliográfica, entrevistas com especialistas da área e citada nos itens 1.2; 2.3; 2.4 e 2.5.

- “Comparar e analisar a relação prática com a teoria referente ao problema apresentado”. Objetivo, também atendido, pois conforme o problema apresentado, “...as comparações de importância dessas competências...”, na visão mais prática dos próprios gerentes, as médias estatisticamente apresentaram pequenas diferenças favoráveis às competências psicológicas, enquanto numa visão mais

teórica dos executivos, consultores e contratantes as diferenças já foram bem superiores.

Finalizando entendo que esta pesquisa proporcionou além do levantamento das competências psicológicas e técnicas do gerente de unidade de operação, a demonstração estatística que as competências psicológicas são mais importantes que as técnicas, a identificação das competências mais e menos importantes para o gerente, a diferença de visão entre os executivos das empresas e os gerentes de unidade de operação dessas empresas, o que esperam os contratantes desses serviços com relação ao gerente de unidade de operação e principalmente a importância e a diversidade de atuação do gerente de unidade de operação.

Na visão do Autor que é um profissional do ramo e tem participado de outros estudos e, também, dos especialistas entrevistados, este estudo parece ser pioneiro no mercado de refeições coletivas e trará grandes benefícios com inovações na preparação e atuação do gerente de unidade de operação. Com objetivo de dar continuidade a este estudo, outros poderão ser desenvolvidos, como: análise das competências mais importantes, ou porque a competência negociação com clientes foi muito melhor avaliada que a competência negociação com fornecedores, ou estudos a respeito da cultura ética do segmento envolvendo o gerente de unidade de operação, como também a baixa faixa etária dos respondentes da pesquisa ou a grande maioria de mulheres atuando no segmento e a influência desses fenômenos.

Concluindo o estudo pode se afirmar:

1 - que a hipótese descrita no item 1.7 “As médias estatisticamente significativas das competências psicológicas são maiores do que as médias estatisticamente significativas das competências técnicas para o conjunto de respondentes” foi plenamente confirmada.

2 – que o objetivo geral: item 1.5 “Identificar as competências técnicas e psicológicas solicitadas pelo mercado, para o gerente de unidade de operação de empresa de prestação de serviços de refeições coletivas” foi plenamente alcançado, bem como os objetivos específicos.

3 – que o problema colocado no item 1.4 “Quais as competências técnicas e psicológicas solicitadas pelo mercado, e respectivas comparações de importância dessas competências, na visão dos respondentes da pesquisa, para o gerente de unidade de operação de empresa de prestação de serviços de refeições coletivas?”, foi satisfatoriamente respondido.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes.** Tradução Antonio Z. Sanvicente. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 180 p.

ANTUNES, R. **Os caminhos da liofilização organizacional: as formas diferenciadas da reestruturação produtiva no Brasil.** In: SILVA, M.A.M.; ANTUNES, R. (Org.). Dossiê: o avesso do trabalho. Revista Idéias, Campinas, IFCH/Unicamp, Ano 9, n.2, Ano 10, n.1, 2002/2003. p.13-24. Disponível em: <<http://www.nepo.unicamp.br/textos-publish/bibliografia.pdf>> acesso em: 20/07/2006.

ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS DE REFEIÇÕES COLETIVAS – ABERC. **Dados estatísticos e informações gerais.** Disponível em: <<http://www.aberc.com.br>> Acesso em: 21/08/2005, 25/03/2006 e 08/09/2006.

AZEVEDO, J. **A educação básica e a formação profissional face aos novos desafios econômicos** - III Seminario de Altos Directivos de las Administraciones Educativas, Programa Ibermade – OEI, La Habana, junio de 1999. Disponível em: <http://www.campus-oei.org/administracion/azevedop.htm>. Acesso em: 05/03/2006.

BENDASSOLLI, P.F. O fetiche da mudança. In WOOD Jr. T. (coord.) **Gestão Empresarial: comportamento organizacional.** São Paulo: Atlas, 2005

BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BESSA, V.; MONTAGNER, P. **O comércio e os serviços no ABC: transformações e limites.** Cadernos de Pesquisas n. 8, março de 2003.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. **Parecer nº 16/99. Dispõe sobre as diretrizes curriculares nacionais para a educação profissional de nível técnico.** Brasília, 1999.

BRASIL. Conselho Federal de Nutrição. **Resolução nº 378/05. Dispõe sobre a responsabilidade técnica em serviços de alimentação.** Disponível em: <http://www.cfn.org.br/inicial/resolucao4.htm>. Acesso em 20/07/2006.

CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos.** In BERGAMINI, C.W. e CODA, R. (org) Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

_____ **Estudo do perfil dos gerentes brasileiros.** São Paulo Fundação FIA, 2006. Disponível em: http://www.fundacaofia.com.br/admpauta/143/m2_roberto_coda.htm. Acesso em 21/07/06.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. 168p.

_____ **Administrando para o futuro.** São Paulo: Pioneira 1992. 190 p.

- _____ **Prática da administração de empresas.** São Paulo: Pioneira, 1981.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004. 206 p.
- ECONOMIC Council of Canada. **Employment in the services sector.** Ottawa: Minister of Supply and Services, 1991.
- FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- FLANDRIN, J.L. & MONTANARI, M. **História da alimentação.** Tradução Luciano V. Machado e Guilherme J. F. Teixeira. São Paulo: Estação Liberdade, 1998.
- FLANNERY, T. P.; HOFRICHTER, D.; PLATTEN, P. E. **Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas.** São Paulo: Futura, 1997. 337 p.
- FLEURY, A.; FLEURY M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 3.ed.. São Paulo: Atlas, 2004. 155 p.
- FREUND, F. T. **Alimentos e bebidas: uma visão gerencial.** Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2005. 208 p.
- FUNDAÇÃO IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Dados estatísticos.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastrodeempresa/2003.pdf>> Acessos em: 14/11/05 e 24/06/2007.
- GIACOMINI FILHO, G. **Conceitos ligados à responsabilidade social.** São Caetano do Sul: IMES, 2006.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.
- KNIGHT, J. B.; KOTSCHEVAR, L. H. **Quantity food production, planning, and management.** New York: Van Nostrand Reinhold, 1989. 445p.
- LAROUSSE CULTURAL. **Grande Dicionário Larousse Cultural da Língua Portuguesa.** São Paulo: Nova Cultural, 1999. 928p.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Porto Alegre: Artmed, 2003. 278p.
- MARICATO, P. **Como montar e administrar bares e restaurants.** 4 ed. São Paulo: Senac-SP, 2002. 204p.
- MEZOMO, I.F.B. **Os serviços de alimentação: planejamento e administração.** 5.ed. Barueri: Manole, 2005.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Programa de Alimentação do Trabalhador - PAT**. Brasília: 2006. Disponível em <<http://www.mte.gov.br/pat>> acesso em 12/06/2006 e 20/07/2006.

ORNELLAS, L. H. **A alimentação através dos tempos**. 3. ed. Florianópolis: UFSC, 2003.

PARRY, S.B. **The quest for competencies**. In: *Training*, p. 48-56, July 1996.

PROENÇA, R.P. **Inovação tecnológica na produção de alimentação coletiva**. Florianópolis: Insular, 1997.

REVISTA REFEIÇÕES COLETIVAS. **Valor setorial**. São Paulo, Valor Econômico, 2005. Anual.

SINDICATO DAS EMPRESAS DE REFEIÇÕES COLETIVAS DO ESTADO DE SÃO PAULO – SINDER. **Convenções coletivas**. Disponível em: <<http://www.sindercsp.com.br>> Acesso em: 10/12/2005 e 20/07/2006.

SULZER, E. Objetivar as competências de Interação: crítica social do saber-ser. In Tomasi, A. (Org.). **Da qualificação à competência: pensando o século XXI**. Campinas: Papirus, 2004. 160p.

TÉBOUL, J. **A era dos serviços: uma nova abordagem ao gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 312p.

TERRA, J.C.C.. Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. In: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA Jr, M.M.(Org.) **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001. p.212–241.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000. 379p.

_____. **RH na berlinda**. Revista Profissional & Negócios. São Paulo, n. 96 a. 9, abril 2006. Seção Por um RH de atitude. Disponível em: <http://www.rhcentral.com.br/pen/anteriores/asp?>> Acesso em 19/08/06.

VAZ, C. S. **Alimentação de coletividade: uma abordagem gerencial**. Brasília: Célia Silvério Vaz, 2003. 205 p.

VERGARA, S.C. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001. 197p.

_____. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Senac, 2003. 192p.