



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

BEATRIZ YAEMI NAGANO

ANÁLISE DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS:
ESTUDO DE CASO NO RESTAURANTE KINA IGUATEMI

FORTALEZA

2019

BEATRIZ YAEMI NAGANO

ANÁLISE DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS: ESTUDO
DE CASO NO RESTAURANTE KINA IGUATEMI

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado

FORTALEZA

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

N138a Nagano, Beatriz Yaemi.
Análise das necessidades de treinamento de funcionários: estudo de caso no restaurante Kina
Iguatemi / Beatriz Yaemi Nagano. – 2019.
40 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2019.
Orientação: Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado.

1. Levantamento das necessidades de treinamentos (LNT). 2. Restaurante em shopping. 3.
Colaboradores. I. Título.

CDD 658

BEATRIZ YAEMI NAGANO

ANÁLISE DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS: ESTUDO
DE CASO NO RESTAURANTE KINA IGUATEMI

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração, da Faculdade de
Economia, Administração, Atuária e
Contabilidade, da Universidade Federal do
Ceará, como requisito parcial para obtenção do
Grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado
(Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Ms. Juliana Vieira Correa Carneiro
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira
Universidade Federal do Ceará (UFC)

À Deus.

Aos meus pais, Elcio e Miriam.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por toda a força que me proporciona para seguir meus sonhos e por estar cercada de pessoas que contribuem para o meu crescimento pessoal e profissional.

Aos meus pais, Elcio e Miriam, que me deram o dom da vida e por sempre reforçarem os meus valores e a importância da educação. Obrigada, também, por estarem sempre ao meu lado, não medindo esforços para me ver feliz. Vocês são exemplos para mim.

Ao meu irmão, Hideki, que além de irmão é um grande amigo que compartilha muitos momentos especiais comigo, sempre me fazendo crescer.

Ao meu namorado, Victor, que me incentiva e ajuda em tudo, me tornando uma pessoa melhor.

Aos meus amigos desde a época da escola, que proporcionam as melhores histórias e momentos da minha vida. Além de serem profissionais e pessoas incríveis que me inspiram em vários aspectos.

Às minhas amigas da UFC, Isabella, Lara, Lívia, Letícia, Isadora e Gabrielle, que compartilharam comigo toda a jornada acadêmica, tornando-a mais leve, e por toda ajuda nesses longos anos de estudos.

Aos meus professores que, com maestria, proporcionaram o conhecimento que preciso para alcançar o sucesso profissional. Em especial, ao professor Diego Machado, pelo apoio e os ensinamentos para que esse trabalho tenha sido realizado da melhor forma possível.

Às professoras, Juliana e Márcia, por terem aceitado participar da Banca Examinadora desta monografia.

“Eu tenho prazer em trabalhar no que eu faço.
Para mim é uma diversão. Eu adoro fazer isso!”
(*Sushman A*)

RESUMO

As constantes mudanças no cenário atual têm aumentado a competitividade entre as empresas. O fator crítico de sucesso de uma organização são as pessoas. Dessa forma, para gerar vantagem competitiva, surge a necessidade de as empresas investirem em recursos humanos e nos treinamentos. O objetivo geral desse estudo é analisar as necessidades de treinamentos para funcionários de um restaurante japonês de *shopping*. Para isso, primeiramente, foi realizado um estudo das teorias acerca de treinamento, foram identificadas e explicitadas as etapas para a realização do levantamento das necessidades de treinamentos (LNT). Trata-se de uma pesquisa qualitativa e aplicada, realizada mediante estudo de caso, por meio de entrevistas com a gestora e os 14 colaboradores de um restaurante japonês de *shopping* localizado em Fortaleza/CE. Os resultados obtidos por meio da análise das entrevistas mostram que os colaboradores do Kina Iguatemi passaram por treinamentos práticos dentro da empresa para executarem seus respectivos cargos no restaurante, no entanto, a empresa não oferece treinamentos ou cursos externos de aperfeiçoamento do trabalho, os quais eles sentem necessidade para melhorar o desempenho das tarefas. Em decorrência do estudo, os gestores do restaurante conseguiram identificar as necessidades de treinamento dos colaboradores, compreender a importância dos treinamentos para o aperfeiçoamento do trabalho e, conseqüentemente, para a satisfação dos clientes.

Palavras-chave: Levantamento das necessidades de treinamentos (LNT). Restaurante em *shopping*. Colaboradores.

ABSTRACT

The constant changes in the current scenario have increased competitiveness among companies. The critical success factor of an organization is people. Thus, to generate competitive advantage, there is a need for companies to invest in human resources and training. The general objective of this study is to analyze the training needs for employees of a Japanese shopping restaurant. For this, first, a study of the theories about training was carried out, and the steps were identified and explained to perform the survey of training needs. This is a qualitative and applied research, carried out through a case study, through interviews with the manager and the 14 employees of a Japanese shopping restaurant located in Fortaleza - CE - Brazil. The results obtained through the analysis of the interviews show that Kina Iguatemi employees underwent practical training within the company to perform their respective positions in the restaurant, however, the company does not offer training or external courses for the improvement of work, which they feel the need to improve the performance of tasks. As a result of the study, restaurant managers were able to identify the training needs of employees and understand the importance of training to improve work and, consequently, for customer satisfaction.

Keywords: Survey of training needs. Restaurant in shopping mall. Employees.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo estratégico de treinamento.....	16
Figura 2 – Organograma aproximado do restaurante	25

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Detalhamento das entrevistas	23
Quadro 2 - Resumo das tarefas.....	29
Quadro 3 - Resumo dos treinamento.....	32

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
NBR	Norma Brasileira Regulamentar
PUCPR	Pontifícia Universidade Católica do Paraná
SIBI	Sistema Integrado de Bibliotecas
trad.	Tradutor
LNT	Levantamento das Necessidades de Treinamento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 TREINAMENTO ORGANIZACIONAL.....	14
2.1 Conceito de Treinamento Organizacional	14
2.2 Etapas do treinamento	16
2.2.1 Levantamento das necessidades de treinamentos.....	17
2.2.2 Elaboração/ Planejamento	19
2.2.3 Implementação e avaliação.....	20
2.2.4 Avaliação	20
3 METODOLOGIA.....	21
3.1 Classificação da pesquisa	21
3.2 Sujeitos da pesquisa.....	22
3.3 Método de coleta de dados	22
4 RESULTADOS.....	24
4.1 Estudo de caso: Kina Iguatemi	24
4.2 Análise das entrevistas.....	26
4.2.1 Análise organizacional do Kina Iguatemi.....	26
4.2.2 Análise das tarefas no Kina Iguatemi	28
4.2.3 Análise das pessoas do Kina Iguatemi.....	30
5 CONCLUSÃO.....	34
REFERÊNCIAS	36
APÊNDICE A: MODELO DE ENTREVISTA APLICADO PARA DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO	38
APÊNDICE B: MODELO DE ENTREVISTA APLICADO PARA DIAGNÓSTICO DAS TAREFAS	39
APÊNDICE C: MODELO DE ENTREVISTA APLICADO PARA DIAGNÓSTICO DOS INDIVÍDUOS	40

1 INTRODUÇÃO

A crescente globalização e as mudanças cada vez mais rápidas e constantes no cenário atual têm aumentado a competitividade entre as empresas. O principal fator crítico de sucesso de um negócio são as pessoas, elas quem gerem, produzem e disponibilizam o produto e/ou o serviço aos clientes, gerando um diferencial. Da mesma forma isso ocorre nos restaurantes, segundo Mattos e Silva (2019) os restaurantes precisam ser orientados por boas práticas de gestão de pessoas para alcançarem a excelência do serviço aos clientes. Essas práticas combinadas com planejamento, organização e controle do negócio são essenciais para a sobrevivência e o sucesso das organizações.

De acordo com o SEBRAE (2019), o mercado de gastronomia tem crescido mais de 10% ao ano, gerando cerca de 450 mil novas oportunidades de emprego por ano no Brasil. Entretanto, 35% dos bares e restaurantes fecham a porta em dois anos, o que comprova a acirrada concorrência no setor. Dessa forma, surge a necessidade de investir nos recursos humanos e nos treinamentos, gerando vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

De acordo com Andrade, Abbad e Mourão (2006), as ações de treinamento e desenvolvimento são fundamentais tanto para a relação entre os colaboradores e suas respectivas tarefas, quanto para as relações entre a organização e seus contextos, gerando produtividade e competitividade.

Treinamento e desenvolvimento são processos que visam proporcionar aos colaboradores informação, capacitação e compreensão da organização e de suas metas, além de ajudar o funcionário a continuar contribuindo de forma positiva à empresa, com um bom desempenho (IVANCEVICH; 2008). Segundo Bohlander e Snell (2016), o objetivo do treinamento, de maneira geral, é contribuir para que as metas gerais de uma empresa sejam alcançadas. Dessa forma, os gestores devem coordenar os treinamentos de acordo com a metas e estratégias estabelecidas.

Para Chiavenato (2010), as organizações mais bem-sucedidas investem grandes quantias no treinamento do pessoal e isso gera benefícios diretos para os clientes e para a própria empresa. Pesquisas indicam que, em geral, a lucratividade de uma organização está diretamente relacionada a quantidade e a qualidade de treinamentos que ela proporciona aos funcionários (BOHLANDER; SNELL, 2016).

Diante disso, surge a necessidade de identificar e realizar treinamentos estratégicos com os colaboradores das empresas, para que essas organizações consigam sobreviver às constantes mudanças no âmbito mundial e à concorrência cada vez mais acirrada, além de

atingir suas metas gerais. Nesse contexto, define-se para esse trabalho de conclusão de curso, a seguinte questão de pesquisa: Quais as necessidades de treinamentos para funcionários de um restaurante japonês de *shopping*?

A partir do problema de pesquisa, delineia-se o objetivo geral desse trabalho, que é: Analisar as necessidades de treinamentos para funcionários de um restaurante japonês de *shopping*. Por fim, o objetivo geral se desdobra nos seguintes objetivos específicos:

- a) Realizar a análise organizacional de um restaurante japonês de *shopping*;
- b) Realizar a análise das tarefas dos colaboradores de um restaurante japonês de *shopping*;
- c) Realizar a análise dos colaboradores de um restaurante japonês de *shopping*.

Em relação à metodologia do trabalho, trata-se de uma abordagem qualitativa. O método de pesquisa utilizado é um estudo de caso no restaurante Kina Iguatemi, um restaurante de culinária japonesa, localizado no *shopping center* Iguatemi em Fortaleza, pertencente ao setor de bares e restaurantes, esse restaurante foi escolhido para pesquisa devido a sua abertura recente, inaugurado no dia 26 de julho de 2019, e pela facilidade de acesso às informações desse restaurante. Foram realizadas entrevistas em profundidade individuais com a gestora, a gerente e os 13 funcionários do estabelecimento, por meio de três roteiros de entrevistas.

Esta pesquisa está dividida em cinco seções. A primeira seção é a presente introdução, onde foram expostos problematização, pergunta de pesquisa, objetivos (geral e específicos) e justificativa. A segunda seção é referente ao referencial teórico, formado pela discussão das principais articulações teóricas acerca de treinamento organizacional.

A terceira seção trata-se da metodologia da pesquisa, onde são apresentadas as características metodológicas e informações relativas à coleta e análise das entrevistas coletadas, bem como o estudo de caso realizado no restaurante Kina Iguatemi.

Na quarta seção, são apresentados os resultados assim como as discussões, onde são confrontados os resultados encontrados com o arcabouço teórico utilizado. Por último, na quinta seção, são expostas as considerações finais, contribuições acadêmicas e gerenciais, limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

2 TREINAMENTO ORGANIZACIONAL

Neste capítulo será abordado o conceito de treinamento organizacional, suas vantagens e as etapas do treinamento, enfatizando a etapa de levantamento das necessidades, que será a etapa desenvolvida para o restaurante Kina Iguatemi nesse Trabalho de Conclusão de Curso.

2.1 Conceito de Treinamento Organizacional

Treinamento é a investida planejada de uma organização para promover o aprendizado de competências, conhecimentos, habilidades e comportamentos relacionados ao trabalho, para que os colaboradores possam aplicá-los no dia-a-dia (NOE, 2015). Nessa perspectiva, para Bohlander e Snell (2016), muitos colaboradores já possuem parte dos CHAs (conhecimentos, habilidades e atitudes) que uma empresa espera para determinado trabalho, entretanto outros colaboradores precisam de treinamentos intensivos para desenvolver esses CHAs e poder contribuir com a empresa. Dessa forma, o treinamento é usado de forma casual como qualquer esforço que a empresa realiza para estimular a aprendizagem de seus funcionários.

Gil (2014) conceitua treinamento como o conjunto de esforços de aprendizagem de curto prazo de uma organização, o qual envolve todas as ações que buscam melhorar o desempenho dos profissionais nas tarefas determinadas para o cargo que ocupam na empresa.

De acordo com Fernandes *et al.* (2017), espera-se que o treinamento, no contexto organizacional, contribua para o desenvolvimento dos colaboradores, relacionado à capacitação pessoal, aspirações e motivações dos funcionários, além de ajudar na adaptação do indivíduo ao ambiente organizacional. Nessa perspectiva, o treinamento deve estar ligado aos demais sistemas do negócio, principalmente a área de gestão de pessoas.

A realização de treinamentos influencia diretamente na motivação dos funcionários, uma vez que dão a eles a oportunidade de crescimento pessoal dentro da empresa e os conhecimentos e habilidades que precisam para obter vantagem competitiva (NOE, 2015).

É importante salientar que alguns treinamentos possibilitam repassar informações importantes da cultura da empresa para os recém-contratados. Então, os treinamentos precisam ser minuciosamente planejados, conduzidos e administrados, uma vez que eles incidem sobre a fixação das primeiras impressões dos novos funcionários acerca da organização, conduzindo o comportamento das pessoas (FERNANDES *et al.*, 2017).

Segundo Ribeiro (2019), os treinamentos precisam estar alinhados com as atividades e o plano de negócios da organização, a fim de que o valor e o tempo investido tragam retornos positivos à empresa, ou seja, uma melhoria na competência dos colaboradores, tornando-os mais produtivos e eficazes. Dessa forma, Noe (2015) destaca a relevância do treinamento como meio de dar suporte à estratégia de negócio da empresa, a fim de atingir as metas de negócio.

Nesse sentido, o treinamento é um investimento estratégico que gera um diferencial competitivo para a empresa e atende às constantes necessidades de mudanças do século XXI. Para isso, é preciso desenvolver os conhecimentos, habilidade e atitudes para uma atuação eficaz na execução das funções e cumprimento das metas (LANGHI, 2019).

Ribeiro (2019), destacou algumas recomendações para a realização dos treinamentos:

- a) Investir nos treinamentos apenas quando esses estão ligados aos objetivos da empresa;
- b) Treinar os colaboradores para serem mais produtivos atualmente e no futuro;
- c) Orientar os colaboradores acerca da importância de aprimorar as competências;
- d) Valorizar e reconhecer os talentos, identificando e treinando aqueles colaboradores que possuem condições de ocuparem cargos mais elevados na empresa;
- e) Avaliar se os gastos com o treinamento estão trazendo retornos positivos para a organização.

Para Langhi (2019), a realização de treinamentos gera inúmeros benefícios, não apenas para a empresa, como também para os seus colaboradores. Pois, promove uma melhor qualificação profissional e desenvolve competências, além disso, propicia o desenvolvimento de princípios e valores que serão importantes para a vida toda e para qualquer situação.

Ribeiro (2019) dividiu as vantagens do treinamento em três esferas, as quais serão abordadas a seguir:

- a) Para a empresa: melhora o desempenho geral da organização, diminui os custos, perdas, retrabalho e reclamações, melhora a execução da tarefa e facilita o alcance das metas de produtividade;
- b) Para os líderes: melhora o desempenho, a produtividade e a satisfação, desenvolve pessoas e dá destaque aos líderes, uma vez que ficam vistos por se preocuparem com o desenvolvimento dos colaboradores;

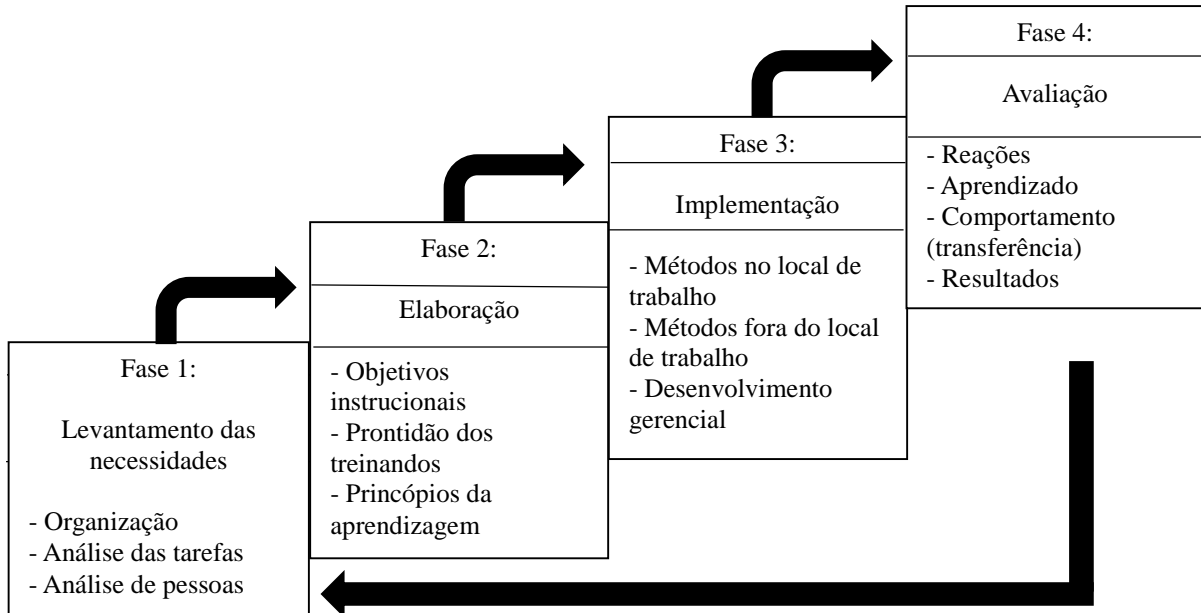
- c) Para os funcionários: promove o crescimento e a possibilidade de progresso da função, estimula a aquisição de novos conhecimentos e competências, permite um desempenho maior e dá a oportunidade de reconhecimento e o domínio de novas tecnologias.

Dessa forma, a seguir serão abordadas e explicitadas as etapas do treinamento, para que esses treinamentos realmente gerem os benefícios apresentados anteriormente.

2.2 Etapas do treinamento

Segundo Bohlander e Snell (2016), para que as ações de treinamento sejam realmente eficazes, é necessário a utilização de uma abordagem estratégica e sistemática, que envolve quatro fases: levantamento das necessidades baseados nos objetivos competitivos da empresa, elaboração do programa, implementação e avaliação. Como mostra a Figura 1:

Figura 1 – Modelo estratégico de treinamento



Fonte: Bohlander e Snell (2016, p. 264).

Como mencionado anteriormente, será enfatizada a etapa de levantamento das necessidades e suas três sub etapas, visto que essa será a etapa desenvolvida para o restaurante Kina Iguatemi, de acordo com o objetivo geral do trabalho: Analisar as necessidades de treinamentos para funcionários de um restaurante japonês de *shopping*.

2.2.1 Levantamento das necessidades de treinamentos

De acordo com Ribeiro (2019), o gestor de recursos humanos deve, primeiramente, identificar o que deve ser feito para melhorar o desempenho presente e futuro dos colaboradores, para isso, é necessário fazer um levantamento das necessidades, planejar e executar as ações necessárias para melhorar e desenvolver novas competências.

Essa fase de levantamento das necessidades é indispensável para o sucesso do treinamento, uma vez que, além de levar em conta as necessidades da própria organização, também está inerente as questões do ambiente externo. Dessa forma, uma análise detalhada e apropriada das necessidades de treinamento propicia o aumento da credibilidade dos treinamentos e do alcance dos objetivos organizacionais (SILVA; MARANHÃO; FERNANDES, 2015)

Segundo Silva, Maranhão e Fernandes (2015), a principal estrutura de levantamento das necessidades é dividida em análise organizacional, análise das tarefas e análise das pessoas, conforme detalhadas a seguir.

2.2.1.1 Análise organizacional

O primeiro passo do levantamento das necessidades é a análise organizacional, a qual envolve as forças amplas que podem influenciar as necessidades de treinamento. Para Bohlander e Snell (2016, p. 265), “A análise organizacional é um exame do ambiente, de suas estratégias e recursos da empresa para determinar onde a ênfase do treinamento deve ser colocada.”

Nessa perspectiva, os treinamentos devem ser alinhados com a estratégia da empresa. Além disso, questões relacionadas com a evolução tecnológica, globalização, melhoria da qualidade, política pública e econômica influenciam na necessidade do treinamento. Também, a análise organizacional engloba uma análise dos recursos tecnológicos, financeiros e humanos de uma empresa, a fim de atender os objetivos de treinamento (BOHLANDER; SNELL, 2016).

Para Gil (2014), como a análise organizacional envolve a empresa de uma forma global, ela requer uma grande quantidade de informações, como: objetivos, recursos humanos, produtos, tecnologia, imagem, clima organizacional, etc.

Assim, de acordo com Moraes (2002), a análise organizacional envolve a análise dos princípios, diretrizes e metas organizacionais, e a partir daí é identificado o que está

facilitando e/ou dificultando o desempenho da empresa no seu ambiente interno. Em consonância a isso, é identificado, no ambiente externo, fatores de ordem política, econômica, social e cultural que podem interferir na organização. Esta análise é importante para que a organização tenha uma visão real da situação com base nos recursos humanos disponíveis para atingir suas metas.

2.2.1.2 Análise da tarefa

Segundo Gil (2014), o objetivo fundamental do treinamento é capacitar as pessoas para desempenharem as atribuições de seus cargos. Cada cargo é constituído por tarefas que devem ser seguidas de acordo com determinados padrões.

Nesse contexto, a análise da tarefa envolve a revisão das descrições de cargos e suas especificações, a fim de identificar as tarefas específicas realizadas por cada cargo e os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o desempenho da tarefa. Essas informações auxiliam na seleção do conteúdo do programa e na escolha dos métodos de treinamento mais eficazes (BOHLANDER; SNELL, 2016).

Para Gil (2014), a análise da tarefa busca os seguintes dados:

- a) As atividades que compõem a tarefa;
- b) As responsabilidades daquele que executa a tarefa;
- c) As condições de trabalho e risco;
- d) Os conhecimentos, habilidades e atitudes esperados.

De acordo com Moraes (2002), essa análise é necessária para identificar a defasagem entre as exigências do cargo e as habilidades do colaborador que ocupa esse cargo.

2.2.1.3 Análise das pessoas

Por fim, é necessária a realização da análise das pessoas, que é responsável por verificar e analisar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos empregados para o desempenho das tarefas necessárias para atingir os objetivos do negócio (GIL, 2014) e, então, determinar quais funcionários precisam de treinamento e quais não precisam (BOHLANDER; SNELL, 2016).

Assim, segundo Gil (2014), a análise organizacional esclarece os objetivos da empresa, a análise das tarefas identifica o que é necessário para alcançá-los e, finalmente, a análise das pessoas analisa as carências das pessoas em relação à execução da tarefa. Dessa

forma, é por meio do confronto da análise das tarefas com a análise das pessoas, dentro do contexto da análise organizacional, que são identificadas as necessidades de treinamento.

2.2.2 Elaboração/ Planejamento

Depois de definida as necessidades de treinamento, ocorre o planejamento. O planejamento deve ocorrer com o foco no objetivo a ser alcançado e deve envolver o tipo de treinamento a ser elaborado, os temas e a forma de os treinamentos serem abordados, carga horária, número de participantes, ferramentas necessárias, local e data, material didático e o valor do investimento (OGATA; SITA, 2015).

Segundo Gil (2014), o planejamento é desenvolvido de acordo com o diagnóstico das necessidades e tem como objetivo alcançar a máxima eficácia possível no desenvolvimento das ações necessárias para que os objetivos sejam alcançados.

De acordo com Bohlander e Snell (2016), a elaboração dos programas de treinamento deve focalizar em quatro aspectos relacionados:

- a) **Objetivos instrucionais:** após a identificação das necessidades de treinamento, é possível estabelecer de forma mais precisa os resultados desejados do treinamento por meio de objetivos instrucionais escritos, esses objetivos descrevem as habilidades e conhecimentos a serem adquiridos e as atitudes a serem modificadas;
- b) **Prontidão e motivação dos treinandos:** a prontidão busca identificar se os treinandos estão receptivos ou não ao treinamento que vão receber, ou seja, se possuem a base de conhecimento e habilidade que os permitem absorver o treinamento. Já a motivação está ligada com a compreensão na relação entre o esforço dos colaboradores durante o treinamento e o retorno do investimento;
- c) **Princípios de aprendizagem:** os treinamentos devem considerar os princípios psicológicos de aprendizagem, ou seja, as características que facilitam o processo de aprendizado, por meio da elaboração de programas de treinamento que auxiliam os colaboradores a adquirir novos conhecimentos, a entender como eles podem usá-los e torná-los práticos na execução das tarefas;
- d) **Características dos instrutores:** o sucesso da realização de qualquer treinamento depende das habilidades de ensino e das características pessoais dos instrutores responsáveis por conduzi-lo.

2.2.3 Implementação e avaliação

Após as fases de levantamento das necessidades e de elaboração do programa de treinamento, ocorre a implementação desse programa. Para Bohlander e Snell (2016), a implementação envolve os métodos de treinamento, determinando qual desses métodos são mais adequados para que as competências pré-definidas sejam assimiladas.

Existem inúmeros métodos de treinamento para funcionários de todos os níveis. Alguns surgiram há muito tempo e sobrevivem até hoje, como instruções em sala de aula. Outros foram surgindo com o tempo, devida a compreensão maior acerca do comportamento humano, como modelagem comportamental. E mais recentemente, as mudanças tecnológicas possibilitaram a utilização de recursos de treinamento mais efetivos e econômicos, como *E-learning* (BOHLANDER; SNELL, 2016).

2.2.4 Avaliação

Por último, ocorre a avaliação do treinamento, fase em que é avaliado se o esforço para a realização dos treinamentos está proporcionando o resultado esperado (RIBEIRO, 2019). Nesse sentido, segundo Gil (2014), essa avaliação deve ser feita antes, durante e depois do treinamento.

De acordo com Ribeiro (2019), nessa fase, a liderança procura saber como está o desempenho do funcionário após o treinamento, se ele adquiriu novas habilidades, mudou algumas atitudes, cometeu menos erros, se está mais motivado, ou seja, se esse funcionário mudou para melhor.

Segundo Bohlander e Snell (2016), existem vários métodos para avaliar se o programa de treinamento melhorou o aprendizado e o comportamento dos colaboradores e para analisar os resultados financeiros na organização decorridos dos treinamentos.

Por ser uma fase complexa e delicada, muitas vezes as empresas não dão atenção a ela, ou até mesmo, não a realizam. No entanto, é importante ressaltar que é a partir da avaliação que é possível identificar se os objetivos do treinamento foram atingidos (GIL, 2014).

Na próxima seção será apresentada a metodologia da pesquisa.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão abordados os aspectos metodológicos da pesquisa. Primeiramente, será explicitado a abordagem da pesquisa, a finalidade da pesquisa e o método de pesquisa. Posteriormente, os sujeitos da pesquisa serão elucidados e os critérios também. Por fim, os métodos de coleta de dados utilizados serão descritos.

3.1 Classificação da pesquisa

De acordo com a questão de pesquisa desse trabalho - quais as necessidades de treinamentos para funcionários de um restaurante japonês de *shopping*? - a abordagem da pesquisa utilizada foi a qualitativa. Oliveira (2011) conceitua a pesquisa qualitativa como um processo de reflexão e análise da realidade com o auxílio de técnicas e de métodos para que se compreenda de forma detalhada o objeto de estudo dentro do seu contexto histórico e/ou conforme a sua estruturação.

Quanto à finalidade da pesquisa, trata-se de uma pesquisa aplicada. Andrade (2009) afirma que a pesquisa aplicada busca solucionar problemas concretos, atendendo às exigências da vida moderna, ou seja, tem como objetivo contribuir para fins práticos. Dessa forma, foi realizada uma pesquisa aplicada para que o objetivo geral desse trabalho fosse alcançado: Analisar as necessidades de treinamentos para funcionários de um restaurante japonês de *shopping*.

Em relação ao método de pesquisa, a pesquisa é um estudo de caso, porque, para Vergara (2014), o estudo de caso analisa uma ou poucas unidades com profundidade e detalhamento. Nessa pesquisa, o caso escolhido foi o restaurante japonês Kina, localizado no *shopping* Iguatemi em Fortaleza/CE. Esse restaurante foi escolhido para pesquisa devido a sua abertura recente, inaugurado no dia 26 de julho de 2019, e pela facilidade no acesso das informações necessárias e na aplicação dos instrumentos de coleta de dados, uma vez que a pesquisadora desse trabalho é uma das sócias dessa empresa. Além disso, pelo fato de a pesquisadora ser uma das sócias, essa pesquisa pode gerar benefícios reais para o empreendimento.

3.2 Sujeitos da pesquisa

Para que o objetivo geral desse trabalho fosse alcançado - analisar as necessidades de treinamentos para funcionários de um restaurante japonês de *shopping* – os sujeitos utilizados nessa pesquisa foram a sócia, a gerente e os 13 colaboradores do restaurante Kina. É importante ressaltar que, como mencionado anteriormente, o Kina Iguatemi é um restaurante novo, logo os funcionários estavam em período de experiência, então alguns funcionários saíram e outros novos entraram, diante disso, para que o resultado fosse mais assertivo, foram entrevistados apenas os funcionários que estão contratados, que estão trabalhando há mais de um mês no restaurante.

Nesse contexto, a fim de atingir o primeiro objetivo específico - realizar a análise organizacional de um restaurante japonês de *shopping* – foram entrevistadas a sócia do Kina Iguatemi e a gerente, uma vez que elas possuem uma visão mais global do negócio.

Em relação ao segundo objetivo específico - realizar a análise das tarefas dos colaboradores de um restaurante japonês de *shopping* -, para que esse fosse alcançado, foi entrevistada a gerente da loja, pois ela que é responsável por delegar as tarefas e verificar o desempenho dessas tarefas pelos funcionários.

Finalmente, para atingir o terceiro objetivo específico - realizar a análise das pessoas de um restaurante japonês de *shopping* – foram entrevistados os 13 funcionários do restaurante e a gerente.

3.3 Método de coleta de dados

Como método de coleta de dados, foram realizadas entrevistas com os colaboradores e a gestora do restaurante Kina. A entrevista é um método de coleta de dados no qual o pesquisador faz perguntas a alguém que oralmente responde (VERGARA; 2014).

Foram elaborados três roteiros de entrevistas para que o objetivo do trabalho fosse alcançado, cada uma dessas entrevistas é referente a uma das etapas do levantamento das necessidades de treinamento (análise organizacional, análise da tarefa e análise das pessoas). É importante ressaltar que foram analisados questionários previamente elaborados presentes em determinados estudos.

O primeiro roteiro de entrevista (Apêndice A), referente à etapa de análise organizacional, foi embasado no questionário desenvolvido por Moraes (2002). Nessa primeira parte, foram entrevistadas as duas gestoras e a gerente do restaurante Kina Iguatemi.

O segundo roteiro de entrevista (Apêndice B) foi elaborado tendo como base o modelo de entrevista desenvolvido por Silva (2005) e tem como objetivo a análise das tarefas. Para isso, foi entrevistada a gerente do restaurante em foco nesse trabalho.

Finalmente, o terceiro roteiro de entrevista (Apêndice C) refere-se à análise individual e foi embasado, também, no questionário desenvolvido por Moraes (2002). Nessa etapa, foram entrevistados todos os colaboradores e a gerente do restaurante Kina Iguatemi. O Quadro 1 indica o nome do entrevistado, o cargo, a data, o local e a duração de cada entrevista:

Quadro 1 – Detalhamento das entrevistas

Cargo	Data	Duração
Sócia	23/10/2019	6 min
Gerente	23/10/2019	13 min
Supervisora	25/10/2019	4 min 30 seg
Chefe de cozinha	25/10/2019	4 min
Cozinheiro A	27/10/2019	5 min 40 seg
Cozinheiro B	25/10/2019	5 min 20 seg
Auxiliar de cozinha	27/10/2019	3 min 10 seg
Sushiman chefe	28/10/2019	3 min 30 seg
Sushiman A	28/10/2019	3 min
Sushiman B	27/10/2019	4 min
Auxiliar de sushiman	25/10/2019	3 min 30 seg
Apoio A	27/10/2019	3 min 20 seg
Apoio B	25/10/2019	5 min
Caixa A	25/10/2019	3 min
Caixa B	24/10/2019	8 min

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Na próxima seção serão apresentados os resultados dessas entrevistas, associados com as teorias já abordadas e com cada objetivo específico do trabalho.

4 RESULTADOS

Nesta seção serão abordados os resultados da pesquisa. Inicialmente, será apresentado o estudo caso desse trabalho, o restaurante Kina Iguatemi. Posteriormente, serão apresentados os dados coletados nas entrevistas, separados em subtópicos de acordo com os objetivos específicos do trabalho.

4.1 Estudo de caso: Kina Iguatemi

O restaurante Kina é uma empresa familiar que foi fundada no ano de 2002 a fim de oferecer aos clientes uma versão simplificada e mais acessível do restaurante *Kyngio*, um dos primeiros restaurantes sofisticados de culinária japonesa do Ceará. A primeira loja do Kina está localizada na praça de alimentação do Shopping Del Paseo.

Em 2014, os proprietários abriram uma nova loja do Kina na praça de alimentação do Shopping Pátio Dom Luís devido ao sucesso do primeiro Kina, e consequente incapacitação de atender com qualidade toda a demanda de clientes, diante disso, o serviço de *delivery* foi transferido para esse novo Kina e parte dos clientes também, uma vez que essas empresas estão localizadas próximas uma da outra.

Devido à consolidação da marca e à entrada de uma nova sócia, os proprietários concluíram que a marca deveria se expandir para outros *Shoppings* de Fortaleza. Dessa forma, no dia 26 de julho de 2019, foi inaugurado o Kina Iguatemi. É importante ressaltar que o Kina Iguatemi, por enquanto, realiza apenas atendimento presencial, sem *Delivery*.

O restaurante Kina Iguatemi oferta aos seus clientes vários pratos da culinária japonesa, como: diversos tipos de *sushis*, *sashimis*, *yakissobas*, *temakis*, *pokes*, *teppans* (prato pronto formado por uma proteína grelhada e três acompanhamentos a escolha do cliente), *katsus* (milanesa crocante japonesa), entre outras refeições japonesas. Todas essas refeições são produzidas e preparadas no próprio restaurante, com uso de insumos frescos e de qualidade.

Por se tratar de um restaurante de *shopping*, o horário de funcionamento do Kina é de acordo com o horário do *shopping*, abrindo de segunda a segunda de 10h às 22h.

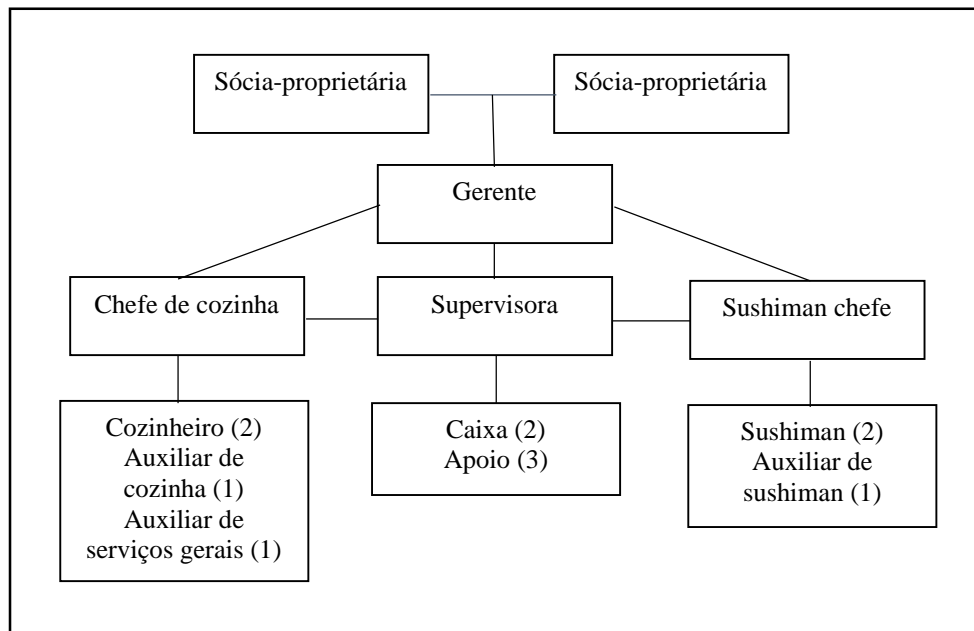
A missão do Kina é: "Produzir, servir e comercializar alimentos da cozinha japonesa, primando pela qualidade, segurança alimentar e bom sabor, visando o encantamento dos clientes." Já a visão é: "Estabelecer-se nos principais *Shoppings Centers* de Fortaleza.

Por fim, os valores que regem a conduta do restaurante Kina são:

- a) Ética;
- b) Segurança alimentar;
- c) Foco no cliente;
- d) Colaboração.

O restaurante Kina Iguatemi possui dezesseis funcionários, além das duas sócias, que são responsáveis pela parte estratégica do negócio, do marketing e das finanças da empresa. Na Figura 2, será apresentado um organograma aproximado desse restaurante.

Figura 2 – Organograma aproximado do restaurante



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Conforme apresentado no organograma, não existe na empresa uma departamentalização formalizada. As sócias e a gerente são responsáveis pela maior parte da tomada de decisão da empresa, cabendo à gerente a gestão de pessoas do negócio, além dos controles e compras. Abaixo da gerente, estão a supervisora, responsável por supervisionar os funcionários do turno da noite, e os chefes de cozinha e *sushi*.

Há dois cozinheiros, um auxiliar de cozinha e um auxiliar de serviços gerais que trabalham diretamente com o chefe de cozinha. E, dois *sushimans* e um auxiliar de *sushiman* que trabalham com o *sushiman* chefe. Ademais, na frente de loja, há duas caixas e 3 funcionários de apoio, que são responsáveis por auxiliar no atendimento e pela montagem dos pratos. Esses colaboradores estão divididos nos dois turnos de funcionamento da loja.

Na seção acerca análise das tarefas no Kina Iguatemi, as tarefas referentes a cada funcionário serão apresentadas com mais detalhes.

4.2 Análise das entrevistas

Como indicado anteriormente, foram elaborados três roteiros de entrevistas para essa pesquisa, cada um referente a uma etapa da fase de levantamento das necessidades de treinamentos, logo, esse tópico será dividido em três seções: a primeira é referente à análise organizacional do Kina Iguatemi, a segunda é referente à análise das tarefas desse restaurante e a terceira é referente à análise das pessoas do Kina Iguatemi.

4.2.1 Análise organizacional do Kina Iguatemi

Em relação ao primeiro objetivo específico do trabalho - realizar a análise organizacional de um restaurante japonês de Shopping –, para que esse fosse alcançado, foi realizada a análise organizacional do restaurante Kina Iguatemi, por meio de entrevistas com uma das sócias e a gerente da loja.

De acordo com as entrevistadas, o Kina está sempre buscando conhecer e se adaptar ao mercado consumidor, dessa forma a empresa está sempre conversando com os clientes para entender as necessidades deles e, assim, compreender as ameaças e as oportunidades, identificando as oportunidades de vendas e de desenvolver o mercado consumidor.

Questionadas sobre a existência na organização de indivíduos que forneçam direção, metas, energia e confiança para a condução de processos operacionais e de melhoria da organização, as entrevistadas afirmaram que a gerente e a sócia-proprietária fazem isso. Além disso, a gerente ainda falou que muitos colaboradores já estão engajados com o negócio, então eles buscam melhorias e dão direcionamento para o resto da equipe.

Em relação a existência de uma visão clara e objetiva da direção a ser seguida pela empresa, segundo as entrevistadas, essa visão existe, que é se tornar o Kina uma rede de restaurantes nos grandes *shoppings* de Fortaleza, entretanto, para a sócia, Miriam Kina, é necessária uma maior comunicação dessa visão para os funcionários.

Já em relação a capacidade da organização em focar nos requisitos do seu mercado e em processos e pontos para o alcance dos objetivos, para as entrevistadas, como a empresa está sempre em contato com o público, o Kina consegue ouvir o cliente, se adaptando e

inovando de acordo com as necessidades deles. Dessa forma, já foram criados combinados especiais, descontos na semana devida a procura pelos clientes.

Quanto à existência de valores, crenças e normas que norteiam positivamente as decisões e ações da organização, as entrevistadas afirmaram que existem esses valores. De acordo com a gerente, antes da inauguração do Kina Iguatemi todos os valores foram apresentados e explicados, além disso, esses valores estão fixados em um quadro e visível para os funcionários. Mas, para a gestora, faltam mais reuniões para tornar essas normas e crenças fixas para todos os colaboradores.

No que tange a capacidade da organização de estimular os empregados a realizar as tarefas necessária para a condução de processos operacionais e de melhoria da organização, de acordo com a gestora, essa questão precisa ser melhorada no Kina Iguatemi, sendo necessária uma melhor comunicação com os colaboradores para melhorar esses processos operacionais. Já, segundo a gerente, como a empresa busca o crescimento e o desenvolvimento dos funcionários, eles procuram uma melhoria constante para crescer na empresa.

Em relação à infraestrutura da organização, para as entrevistadas, devido ao fato de o Kina já estar há dezessete anos no mercado e ao *know-how* dos proprietários, a infraestrutura é excelente. Ademais, por ser um restaurante novo, a infraestrutura é toda nova e fácil de utilizar.

Nessa perspectiva, o sistema de informação utilizado na organização também é muito bom, uma vez que ele fornece informações de estoques, vendas, compras, financeiro, entre outras informações que são suficientes para a empresa. Além disso, a gerente afirmou que os funcionários que utilizam o sistema passaram por um treinamento e então o sistema é sempre alimentado.

Quanto aos treinamentos oferecidos pelo Kina Iguatemi, de acordo com as entrevistadas, antes de abrir a loja ocorreram treinamentos de um mês, nos outros restaurantes da rede, com o funcionário já alocado no cargo que iria realizar nos, ou seja, treinamentos práticos. Também, houveram treinamentos de boas práticas e, como mencionado anteriormente, treinamento sobre o sistema de informação. No entanto, ambas destacaram a necessidade de dar continuidade a esses treinamentos, com o objetivo de manter o padrão e sempre melhorar a empresa.

Por fim, em relação a capacidade da organização de prover produtos e serviços adequados ao mercado em que atua, ambas as entrevistadas responderam que o restaurante tem essa capacidade, por ser um restaurante que já está há dezessete anos no mercado, ele já tem um público alvo bem definido e os produtos e serviços são adaptados a esse público. Ademais,

como a gerente e a sócia-proprietária estão sempre em contato com os clientes, elas estão sempre ouvindo o que os clientes necessitam.

Diante disso, convém salientar que tais resultados estão de acordo com o que se espera para essa etapa de análise organizacional, visto que segundo Bohlander e Snell (2016), na análise organizacional a empresa deve examinar o ambiente externo e analisar as suas estratégias e recursos (tecnológicos, financeiros e humanos) para determinar onde a ênfase do treinamento deve ser colocada.

Assim, foi identificado que o Kina Iguatemi está sempre buscando conhecer e se adaptar ao ambiente externo e aos consumidores. Além disso, foram apresentadas as estratégias desse restaurante, como missão, visão e valores, e analisadas como elas são expostas para os colaboradores. Por fim, os recursos da empresa foram avaliados, concluindo que a empresa possui recursos materiais e informacionais adequados ao tamanho do negócio, no entanto, faltam mais treinamentos para os recursos humanos.

4.2.2 Análise das tarefas no Kina Iguatemi

De acordo com o segundo objetivo específico - realizar a análise das tarefas dos colaboradores de um restaurante japonês de *shopping* -, foi realizada uma entrevista com a gerente do Kina Iguatemi acerca das tarefas dos colaboradores desse estabelecimento.

Como apresentado anteriormente, para Bohlander e Snell (2016), a análise da tarefa envolve a revisão das descrições de cargos e suas especificações, a fim de identificar as tarefas específicas realizadas por cada cargo.

Dessa forma, em relação as tarefas realizadas por cada colaborador do restaurante Kina Iguatemi, o Quadro 2 apresenta o descritivo, segundo a gerente, dessas tarefas:

Quadro 2 – Resumo das tarefas

Cargo	Tarefas
Gerente	Supervisionar as tarefas realizadas pelos funcionários, cuidar da gestão de pessoas, organizar a empresa e desenvolver cada setor.
Supervisora	Controlar toda a equipe e dar direcionamento na ausência da gerente.
Caixa	Atender os clientes, controlar pedidos, bebidas e vendas, lançar notas fiscais, entrada de material e estoque no sistema.
Atendente	Preparar a produção básica para a cozinha, cuidar da organização da boqueta e do estoque, controlar as etiquetas, o estoque e a entrada de mercadoria, limpeza do ambiente de trabalho e chamar e montar os pratos da cozinha.
Auxiliar de serviços gerais	Preparar a produção básica para a cozinha, limpeza geral da cozinha e de todo estabelecimento, recolher as louças na praça e lavar toda a louça.
Chefe de cozinha	Dar direcionamento para todos os funcionários da cozinha, porcionar os insumos, limpar as carnes dentro do padrão de corte e soltar os pedidos.
Cozinheiro	Produção de todos os pratos do Kina, , montar e soltar os pratos, organizar e limpar a cozinha.
Auxiliar de cozinha	Auxiliar em tudo que o chefe e os cozinheiros precisarem, desde os insumos bases, como nos cortes de legumes, auxiliar na produção de molhos e de acompanhamentos e ajudar na finalização dos pratos.
Sushman chefe	Direcionar toda a equipe, porcionar as proteínas do sushi, fazer a produção para o sushi, fazer a lista de compras do sushi e criar e testar novos sushis.
Sushman	Fazer toda a produção para os sushis e montar os sushis, temakis, pokes e a pista de sushis.
Auxiliar de sushman	Fazer toda a produção base, como o arroz do sushi, os molhos e os insumos para o poke, auxiliar na montagem de alguns sushis, montar os pokes e organizar e limpar o setor.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Quanto ao clima de trabalho do restaurante Kina Iguatemi, a gerente afirmou que o clima organizacional é bem leve e descontraído, mas é mantido sempre o respeito, a postura e o padrão de atendimento.

Já em relação as dificuldades de relacionamento para o gerenciamento da equipe, de acordo com a gerente, a principal dificuldade é a comunicação entre os setores, criando conflitos internos entre os diversos setores da empresa: atendimento, cozinha, serviços gerais e *sushi*.

Nesse contexto, para a gerente, a maior necessidade de treinamento é de comunicação interna. Além disso, treinamentos de porcionamento e cortes de carnes para a cozinha.

Finalmente, foi perguntado sobre as iniciativas de treinamento oferecidas pela empresa. Segundo a gerente, depois que a loja foi inaugurada ainda não foram oferecidos nenhum tipo de treinamento ou curso para os colaboradores, justamente pelo fato de a empresa ter apenas três meses e os colaboradores ainda estão em fase de adaptação e de identificação das necessidades de treinamentos.

4.2.3 Análise das pessoas do Kina Iguatemi

A terceira seção se refere ao terceiro objetivo específico: Realizar a análise das pessoas de um restaurante japonês de *shopping*. Nessa análise, foram entrevistados todos os colaboradores do Kina Iguatemi que estão trabalhando na empresa há mais de um mês, visto que o restaurante abriu recentemente e alguns funcionários saíram no período de experiência e outros estão passando pela experiência/ treinamento atualmente. Dessa forma, os funcionários que estão trabalhando há mais de um mês na loja já possuem uma maior vivência na empresa e estão aptos a responder à pesquisa.

Nessa perspectiva, foram entrevistados a gerente e treze colaboradores, dentre eles: a supervisora, duas atendentes, duas caixas, o *sushiman* chefe, dois *sushimans*, o auxiliar de *sushiman*, o chefe de cozinha, dois cozinheiros e a auxiliar de cozinha.

Quando questionados sobre a admissão no Kina Iguatemi, a gerente, a supervisora, uma caixa, o *sushiman* chefe, um *sushiman*, o auxiliar de *sushiman*, o chefe de cozinha e a auxiliar de cozinha trabalhavam em outro restaurante da mesma rede - como mencionado anteriormente, o Kina Iguatemi é o terceiro restaurante da marca – e foram transferidos e promovidos para ocuparem um cargo superior. Segue algumas falas dos entrevistados:

“Eu passei quase seis anos na outra empresa, treinando claro, ai vim para cá como chefe, só que lá eu era sub, ai vim como chefe.” (*Sushiman* chefe).

“Eu trabalhava no Kina Pátio aí me chamaram para ser Chefe do Kina Iguatemi.” (Chefe de cozinha)

Já os outros funcionários, passaram por uma entrevista e foram aprovados para iniciar o treinamento no cargo que ocupariam.

Em relação aos treinamentos oferecidos para os funcionários realizarem seus cargos na empresa, oito dos funcionários falaram que passaram por um treinamento na prática em outro restaurante da rede durante, mais ou menos, um mês. Nesses treinamentos eles eram acompanhados por funcionários experientes para realizar as tarefas que iriam fazer no Kina Iguatemi. Além disso, uma caixa afirmou que passou por um treinamento do Sistema Soluções, sistema de informação utilizado no restaurante.

“Sim, passei por treinamento aonde eu era acompanhada, que tinha uma pessoa ao meu lado, né, sempre me dizendo o que eu tinha que fazer e, com o passar dos dias, das semanas, eu fui pegando né o sistema, fui pegando como era o atendimento, como é que tinha que ser com atendimento com o cliente, fui pegando todas as informações referentes aos pratos, né, que eu não sabia. Tudo isso para poder atender o cliente, né e saber fazer o trabalho de forma correta.” (Caixa B).

Os chefes de cozinha e de *sushi* e um *sushiman* falaram que não passaram por um treinamento específico para o Kina Iguatemi, mas que já trabalhavam em outro Kina e adquiriram muita experiência nesse outro restaurante. Já a auxiliar de cozinha, que também trabalhava em outro Kina como auxiliar de serviços gerais, afirmou que passou por um treinamento na prática com o chefe de cozinha no Kina Iguatemi. Por fim, a supervisora e um cozinheiro afirmaram não terem passado por nenhum tipo de treinamento para realizar suas funções na empresa.

Nesse contexto, a maioria dos entrevistados afirmaram que os treinamentos e cursos oferecidos pela empresa satisfazem as necessidades deles de formação e aperfeiçoamento, no entanto, poderiam ter mais treinamentos e cursos para melhorar ainda mais o desempenho no trabalho. É interessante destacar que todos os funcionários do *sushi* estão muito satisfeitos com os treinamentos para o *sushi* e falaram que passaram por um treinamento bem rígido para estarem dentro do padrão de qualidade e higiene do Kina.

Questionados sobre quais treinamentos a empresa poderia oferecer aos colaboradores, quatro funcionários responderam que seria interessante treinamento de comunicação e trabalho em equipe para todos os funcionários, as duas caixas mencionaram que o restaurante recebe muitos clientes estrangeiros e indicaram um curso de inglês para os funcionários que entram em contato direto com os clientes, três cozinheiros falaram que gostariam de passar por um treinamento de aperfeiçoamento na cozinha e de corte das carnes, dois funcionários mencionaram um treinamento de vendas e atendimento. Ademais, a gerente gostaria de passar por um treinamento de gestão de pessoas e a supervisora falou que precisava passar por um treinamento completo para realizar o cargo que ela está ocupando. Por fim, o *sushiman* chefe mencionou que seria interessante a empresa sempre reforçar o treinamento de segurança alimentar. O Quadro 3 apresenta um resumo dos treinamentos indicados pelos colaboradores:

Quadro 3 – Resumo dos treinamentos

Treinamento	Para quem?
Comunicação	Todos os colaboradores
Trabalho em equipe	Todos os colaboradores
Inglês	Gerente, supervisora, caixas e atendentes
Aperfeiçoamento na cozinha	Todos os funcionários da cozinha
Corte de carnes	Todos os funcionários da cozinha
Vendas	Gerente, supervisora, caixas e atendentes
Atendimento	Gerente, supervisora, caixas e atendentes
Gestão de pessoas	Gerente
Supervisora	Supervisora
Segurança alimentar	Todos os colaboradores

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Todos os funcionários afirmaram que a organização define claramente o que espera deles em relação ao desempenho individual. Segue algumas respostas dos entrevistados:

“Com certeza. Tipo, a gente é cobrado né, mas também vocês dão todo o apoio para gente, o suporte né que a gente precisa, para no final atingir o ponto né, esperado.” (Sushiman B).

“Com certeza. Foi uma das coisas que quando eu fui contratado pela empresa a empresa deixou muito claro. É uma coisa que todo dia a gente tem muito claro e eu tenho consciência do meu dever aqui com a empresa.” (Cozinheiro A).

Quanto as oportunidades de crescimento, todos os colaboradores falaram que o Kina oferece oportunidades de crescimento tanto pessoais quanto profissionais, uma vez que eles já adquiriram muito aprendizado e experiência na empresa. Além disso, os funcionários destacaram que o Kina oferece oportunidades de eles crescerem de cargo dentro empresa e incentivam isso, tanto que parte dos colaboradores do Kina Iguatemi foram transferidos e promovidos de outro restaurante da rede.

Em relação a satisfação no trabalho, a maioria dos funcionários afirmaram estar satisfeitos com o trabalho que executam e que gostam de desempenhar o cargo que trabalham na empresa.

“Demais! Até demais! Porque assim, já comentei com os meus colegas e a gente sempre comenta, entendeu? É uma empresa que a gente acorda, eu particularmente, eu já acordo pensando hoje eu vou trabalhar, mas sabe aquele trabalhar que você vem com vontade? Não aquele trabalhar “ai meu Deus, hoje vou ter que trabalhar!” Aquele que você vem com vontade mesmo. Sem falar no tratamento que a gente tem, foi a melhor empresa! A gente tava até passando pro novato, é a melhor empresa que os patrões da gente tratam a gente melhor é essa daqui.” (Cozinheiro A).

Apenas a supervisora afirmou não estar satisfeita no trabalho, alegando que ela está sendo cobrada por tarefas que não sabe executar ainda.

Já em relação a integração com a empresa, a maioria respondeu que se sente integrado no Kina Iguatemi e que possuem uma boa relação com os outros funcionários, com a gerente e com os proprietários. Entretanto, a supervisora falou não se sentir integrada, pois ainda se sente no outro restaurante da rede, o Kina do *shopping* Pátio Dom Luís, local que ela trabalhava anteriormente.

Por fim, no que diz respeito aos recursos materiais fornecidos pela organização, grande parte dos entrevistados afirmaram estar satisfeitos com os recursos materiais para a realização do trabalho, que a empresa utiliza matérias-primas e materiais excelentes e que sempre que eles precisam de algum material a empresa providencia. Ademais, uma atendente alega ter sumido alguns materiais e que seria interessante repô-los, uma caixa falou que as máquinas de cartões precisam ser melhoradas e um cozinheiro sente falta de alguns materiais.

Diante disso, é importante destacar que tais resultados estão de acordo com o que foi exposto anteriormente no referencial teórico, visto que, segundo Gil (2014), a análise das pessoas tem como objetivo analisar as carências das pessoas em relação à execução da tarefa. Assim, foram identificadas as carências de cada indivíduo de acordo com as opiniões dos próprios funcionários.

5 CONCLUSÃO

Como abordado anteriormente, o objetivo geral do presente estudo é analisar as necessidades de treinamentos para funcionários de um restaurante japonês de *shopping*. O método de pesquisa utilizado foi um estudo de caso no restaurante japonês Kina, localizado no *shopping* Iguatemi em Fortaleza/CE, inaugurado no dia 26 de julho de 2019, e para que o objetivo fosse atingido, foram entrevistados a sócia, a gerente e treze funcionários desse restaurante.

Nessa perspectiva, respondendo ao primeiro objetivo específico, nota-se que o Kina é uma empresa bastante consolidada no mercado. Por estar atuando há dezessete anos, o restaurante tem conhecimento dos seus consumidores e está sempre se adaptando ao seu mercado, sendo importante destacar que mesmo no período de crise que o Brasil está passando, foi inaugurado um novo Kina no *shopping* Iguatemi.

O Kina Iguatemi possui missão, visão e valores bem definidos, no entanto, segundo a sócia, falta uma melhor comunicação disso aos colaboradores. Ademais, devido ao *know-how* dos proprietários, o Kina Iguatemi possui uma infraestrutura e um sistema de informações suficientes para o tamanho do empreendimento e oferece produtos e serviços adequados ao seu mercado, sempre buscando conhecer, melhorar e se adaptar aos consumidores.

Diante do segundo objetivo específico, conclui-se que os colaboradores têm as tarefas bem definidas, apesar de ser um restaurante novo, entretanto a gerente relata a dificuldade de comunicação entre os setores da empresa, gerando alguns conflitos internos e problemas no gerenciamento da equipe.

Quanto ao terceiro objetivo específico, infere-se que os funcionários do Kina Iguatemi passaram por treinamentos práticos dentro da empresa para executarem seus respectivos cargos no restaurante, no entanto, de acordo com os colaboradores, a empresa não oferece treinamentos ou cursos externos de aperfeiçoamento do trabalho, os quais eles sentem necessidade para melhorar o desempenho das tarefas. Além disso, é interessante destacar que durante as entrevistas uma boa parte dos colaboradores identificam dificuldades em relação a comunicação entre eles.

Outro destaque percebido ao longo das entrevistas foi as oportunidades de crescimento que a empresa oferece, visto que muitos dos funcionários do Kina Iguatemi foram promovidos de outros restaurantes da rede.

Ademais, no geral, os funcionários se sentem bastante satisfeitos e realizados no

trabalho que executam e possuem um bom relacionamento com os colegas de trabalho e os proprietários do estabelecimento. No entanto, nota-se que a supervisora está insatisfeita no trabalho e alega não se sentir preparada para o cargo que ela executa.

Em relação as limitações do trabalho, destaca-se ao fato de o restaurante não possuir alguns processos da área de gestão de pessoas bem definidos, como descrição de cargos e avaliação de desempenho, uma vez que o Kina Iguatemi inaugurou há pouco tempo. Ademais, não foram entrevistados todos os colaboradores do Kina Iguatemi, visto que alguns saíram no período de experiência e outros estão em experiência atualmente.

Sugere-se para pesquisas futuras que o pesquisador analise ou elabore uma descrição de cargos detalhada, com informações acerca dos conhecimentos, habilidades e atitudes específicas de cada cargo e faça uma avaliação de desempenho com todos os colaboradores a fim de identificar as reais necessidades de cada um.

É importante destacar que, devido ao fato de a autora ser uma das sócias, foi reduzida a quantidade de entrevistas realizadas. No entanto, a experiência dela com a empresa possibilitou um olhar mais aprofundado sobre as rotinas organizacionais.

Finalmente, é fundamental destacar que, em decorrência do estudo, os gestores conseguiram identificar as necessidades de treinamento do restaurante Kina Iguatemi e eles estão se planejando para ofertar esses treinamentos para os colaboradores, com o objetivo de aumentar a satisfação e o desempenho dos funcionários e, conseqüentemente, melhorar o fornecimento dos produtos e serviços para os clientes.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, J. E. B.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de recursos humanos**. 16. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- FERNANDES R. M; PASSOS, J. C.; OLIVEIRA, M. F.; BARBOSA, I.; RODRIGUES, H. G. Análise do processo de treinamento de uma universidade corporativa pela perspectiva da abordagem sistêmica de treinamento. **Universistas Gestão e TI**, Brasília, v. 7, n. 1-2, p. 31-39, jan./dez. 2017.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. 10. Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- LANGHI, C. **Treinamento e desenvolvimento: acompanhamento e movimentação**. São Paulo: Senac, 2019.
- MATTOS, C.; SILVA, R. C. Características da gestão de pessoas e clima para serviços em restaurantes. **Revista de Carreiras e Pessoas – RECAPE**, v. 9, n. 1, p. 84-106, 2019.
- MORAES, G. **Desenvolvimento de um modelo para o levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- NOE, R. A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**. 6. Ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.
- OGATA, M.; SITA, M. **Manual completo de treinamentos comportamentais**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2015.
- OLIVEIRA, M. M. **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. 3. Ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Bares e restaurantes: um setor em expansão*, 2019. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-um-setor-em-expansao,1038d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em: 26 ago. 2019.

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

SILVA, R. A. **Levantamento de necessidade de treinamento em restaurante de nível internacional**: Estudo de Caso em Brasília. 2005. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios em Turismo) – Centro de Excelência em Turismo, Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 15. Ed. São Paulo: Atlas, 2014

APÊNDICE A: MODELO DE ENTREVISTA APLICADO PARA DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO

1. A empresa é capaz de comunicar e compreender as ameaças e oportunidades, transmitindo a necessidade de mudança? Explique.
2. Existe na organização indivíduo que forneça direção, metas, energia e confiança necessária para a condução dos processos operacionais e a melhoria da organização? Explique.
3. Existe na organização uma visão clara e objetiva da direção a ser perseguida pela mesma? Explique.
4. Há na organização a capacidade em focalizar os requisitos de seu mercado e em contrapartida focar processos e pontos para o alcance de seus objetivos? Como?
5. Existem valores, crenças e normas que norteiam positivamente as decisões e ações da organização? Elas são claras para todos os funcionários? Justifique.
6. A organização é capaz de estimular seus empregados a realizar tarefas necessárias à condução de processos operacionais e de melhoria da organização? Explique.
7. Existe infraestrutura organizacional, física, material e humana para a condução dos processos operacionais e para a condução de melhorias na organização? Justifique.
8. O sistema de informação da organização é suficiente para suportar o fluxo de informação geral da organização? Justifique.
9. A organização proporciona treinamento e desenvolvimento às pessoas para atuarem adequadamente em seus processos operacionais e de melhoria? Se sim, como são esses treinamentos?
10. A organização é capaz de prover produtos e serviços adequados ao mercado em que atua? Explique.

APÊNDICE B: MODELO DE ENTREVISTA APLICADO PARA DIAGNÓSTICO DAS TAREFAS

1. Quais as tarefas de cada funcionário do restaurante?
2. Qual o clima de trabalho desse restaurante?
3. Quais as dificuldades de relacionamento encontrados no gerenciamento do seu grupo?
4. Quais as maiores necessidades de treinamento que você percebe nos funcionários?
5. Vocês já tiveram a iniciativa de oferecer treinamento para os funcionários? Se positivo, qual tipo de treinamento?

APÊNDICE C: MODELO DE ENTREVISTA APLICADO PARA DIAGNÓSTICO DOS INDIVÍDUOS

1. Qual o seu cargo no restaurante?
2. Como foi feita a sua admissão no Kina?
3. Você passou por algum treinamento para realizar seu cargo na empresa? Quais?
4. Os treinamentos e cursos oferecidos pela empresa satisfazem suas necessidades de formação e aperfeiçoamento? Por quê?
5. Quais treinamento a empresa poderia oferecer para melhorar o seu desempenho no trabalho?
6. Na sua opinião a sua empresa define claramente o que espera de você em relação ao seu desempenho individual? Explique.
7. Até que ponto você considera que o seu trabalho oferece oportunidades e condições de crescimento pessoal? Explique.
8. Você está satisfeito com o trabalho que executa? Por quê?
9. Você sente-se integrado na sua empresa? Justifique.
10. Você se sente satisfeito com os recursos materiais para a realização do seu trabalho? Por quê?