

CENTRO UNIVERSITÁRIO VALE DO SALGADO - UNIVS
CURSO DE PÓS - GRADUAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL E FINANÇAS

JOSÉ WALTER AGRIPINO PARENTE

O PAPEL DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES

ICÓ-CE
2020

JOSÉ WALTER AGRIPINO PARENTE

O PAPEL DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de conclusão de curso, apresentado à coordenação do curso de pós-graduação em Gestão Empresarial e Finanças do Centro Universitário Vale do Salgado, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Especialista.

Orientadora: Esp. Maria Eirilúcia Cruz Macêdo.

O PAPEL DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES

José Walter Agripino Parente¹
Maria Erilúcia Cruz Macêdo²

RESUMO

Com um mercado altamente competitivo é questão de sobrevivência de qualquer organização, principalmente as ligadas à prestação de serviços, como por exemplo, as do setor de restaurantes, buscarem a capacidade de se adaptarem às mudanças e à realidade do mercado. As empresas devem reconhecer o valor do capital humano como diferencial competitivo, focando na melhoria contínua dos serviços prestados por seus colaboradores. Tornando os processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas, peça chave na melhoria de desempenho de seus colaboradores. O objetivo do presente estudo foi analisar os serviços prestados em restaurantes tendo como foco a capacitação profissional, ou seja, a busca por processos de treinamento e desenvolvimento como diferenciais competitivos dentro de uma organização ligada ao setor. No que se refere aos processos metodológicos utilizados na pesquisa o presente estudo classifica-se como descritivo, qualitativo e utilizou-se como instrumento de pesquisa a revisão bibliográfica. Ao final desse estudo verificou-se que a capacitação profissional, além de contribuir para a empregabilidade do indivíduo no mercado de trabalho, pode vir a se tornar uma vantagem competitiva para organização.

Palavras-Chave: Restaurante. Treinamento e Desenvolvimento. Diferencial Competitivo.

ABSTRACT

With a highly competitive markets a matter of survival of any organization, especially those related to the provision of services, such as those in the restaurant sector, to seek the ability to adapt to changes and the reality of the market. Companies should recognize the value of human capital as a competitive differential, focusing on the continuous improvement of the services provided by their employees. Making the training and development processes of people, key part of improving the performance of your employees. The aim of this study was to analyze the services provided in restaurants focusing on professional training, that is, the search for training and development processes as competitive differentials within an organization linked to the sector. Regarding the methodological processes used in the research, the present study is classified as descriptive, qualitative and the bible review was used as a research instrument from research to bibliographic review. At the end of this study, it was found that professional training, in addition to contributing to the employability of the individual in the job market, may have become a competitive advantage for the organization.

Keywords: Restaurant. Training and Development. Competitive Edge.

¹ Pós graduando da Especialização em Gestão Empresarial e Finanças. walter_adm@hotmail.com

² Professora orientadora do trabalho de conclusão de curso. mariaerilucia@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

A administração é essencial a qualquer empreendimento. As empresas precisam utilizar-se de noções de administração para se manterem vivas no mercado de trabalho. Tornando assim, a administração fundamental para a sociedade.

A área de recursos humanos é uma área fundamental da administração, pois ela é quem supri as necessidades dos colaboradores em relação com a empresa em que trabalham. (CARVALHO, 2008).

Neste mercado mutável, o conhecimento é de suma importância dentro de uma organização. O capital, os recursos naturais e a mão-de-obra qualificada são recursos econômicos básicos das organizações. A qualificação é equilibrada de acordo com as necessidades dos colaboradores e do mercado de trabalho. (BORGES, 2015).

Para que seja adaptado o colaborador ao cargo que será exercido pelo mesmo, é preciso que se realize um treinamento e desenvolvimento de maneira correta, de acordo com as atividades realizadas pelo cargo. (CARVALHO, 2008).

O que motivou a escolha do tema capacitação profissional com foco em restaurantes, foi à necessidade de se apresentar técnicas e teorias que não só qualificará a mão-de-obra através do seu desenvolvimento e treinamento, mas também, se tornará um diferencial competitivo da organização.

Pretende-se entender como a capacitação profissional pode influenciar na melhoria dos serviços prestados por colaboradores em restaurantes? Como justificativas do presente artigo podemos considerar: a identificação das formas de treinamento e desenvolvimento, a busca por trazer informações aos gestores e colaboradores sobre o tema e a formação de colaboradores qualificados ao mercado de trabalho.

O objetivo geral deste artigo é analisar os serviços prestados em restaurantes a partir da capacitação profissional. Os objetivos específicos são: descrever sobre treinamento e desenvolvimento, apresentar técnicas e teorias para melhoria nos serviços prestados por restaurantes e discutir a capacitação profissional como fator para o diferencial no setor de restaurantes.

A metodologia utilizada neste artigo utilizou-se de um método de pesquisa descritivo e qualitativo, tendo como base a revisão de literatura ou pesquisa bibliográfica em artigos e livros sobre o tema estudado.

Está pesquisa contribuiu para incitar a discussão do tema proposto, assim como evidenciar a sua importância, uma vez que ficou constatado que investimentos realizados em treinamento e desenvolvimento são além de uma forma de empregabilidade no mercado de trabalho, são um diferencial competitivo para qualquer organização.

2. RECURSOS HUMANOS

A partir dos anos 2000, nasce o departamento de recursos humanos, responsável por estabelecer oportunidades de emprego através de programas de recrutamento, treinamento, desenvolvimento, administração salarial e manutenção da saúde e da segurança dos colaboradores. (CARVALHO, 2008).

Nesse período, o termo Administração de Recursos Humanos é substituído pela expressão Gestão de Pessoas. Esta mudança ocorreu devido o termo substituído colocar as pessoas em comparativo com os recursos materiais e financeiros. Logo, os autores atuais, preferem o termo Gestão de Pessoas, que por sua vez trata os colaboradores como parceiros, e não como funcionários ou empregados. (CARVALHO, 2008).

A área de recursos humanos, é a área da administração voltada para o alcance de objetivos organizacionais, através de treinamento, motivação, desenvolvimento e manutenção da qualidade de vida no trabalho, mas tudo isso tem que estar ligado ao incentivo de políticas socialmente responsáveis e a busca por competitividade no mercado de trabalho. (RIBEIRO, 2005 apud CARVALHO, 2008).

Dentro da área de recursos humanos está inserido o setor de treinamento e desenvolvimento. Que segundo Ribeiro (2005, p. 10 apud CARVALHO, 2008, p. 12):

O treinamento e desenvolvimento – juntamente com a função de buscar e escolher os melhores profissionais para a empresa – encabeçam a área de Recursos Humanos que deve se preocupar em treinar os funcionários para o exercício de suas tarefas presentes e, também, realizar programas que visem o desenvolvimento dos empregados, para um desempenho cada vez melhor no futuro.

A seguir serão especificadas algumas características ligadas ao treinamento e desenvolvimento de colaboradores de uma empresa.

3. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O capital humano das organizações, composto por pessoas, passou a ser o principal diferencial competitivo das empresas inseridas neste mercado mutável e bastante competitivo, em que não a fronteiras entre a inovação e a concorrência. (CHIAVENATO, 2008).

Com o intuito de capacitar pessoas para ocuparem determinadas áreas dentro de uma organização criam-se os conceitos de treinamento e desenvolvimento.

Conforme Borges, treinamento é um processo pelo qual se caracteriza em se realizar em curto prazo, desenvolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para se atender os objetivos requisitados pelo cargo e os da organização. (BORGES, 2015).

Através dos programas de treinamento, as informações são repassadas aos colaboradores de forma que os mesmos assimilem assim novas formas de comportamento (novos hábitos, atitudes, conhecimentos e competências) e informações essenciais como as diretrizes e normas da organização, missão e visão organizacional, seus produtos e serviços, seus clientes, seus concorrentes, etc. (CHIAVENATO, 2008).

Para Chiavenato (2008), treinamento é um processo cíclico e contínuo composto por quatro etapas:

1. **Diagnóstico:** Análise organizacional que permite o levantamento das necessidades ou carências que precisam ser corrigidas ou atendidas através do treinamento. Estas necessidades podem ser passadas, do momento atual ou visando o futuro da organização. Ex: Implementação de novas tecnologias, novos produtos ou serviços, etc;
2. **Desenho:** Planejamento, elaboração do projeto de treinamento, é através dessa etapa que podemos atender as necessidades diagnosticadas;
3. **Implementação:** Execução do programa de treinamento através das técnicas desenvolvidas através do planejamento;
4. **Avaliação:** É a verificação dos resultados obtidos com o treinamento. É nesta etapa que são avaliados itens como: custo, qualidade, rapidez no atendimento, etc.

Vestena enfatiza que, o treinamento deve ser focado a partir da observação dos problemas culturais existentes nas organizações. E que os objetivos que as mesmas buscam alcançar num curto, médio ou longo prazo deve estar delineados para se evitar investimentos

inadequados, causando frustrações futuras para colaboradores e gestores. (VESTENA et al., 2018).

Nesse sentido, serão abordadas as principais vantagens de se realizar um treinamento bem elaborado, segundo Carvalho (2008):

- a) **Ganho de competitividade e qualidade:** A partir de um bom treinamento a organização se torna competitiva no mercado de trabalho através do aumento da qualidade de seus produtos e serviços;
- b) **Identificação dos pontos fortes e fracos dos colaboradores e da organização:** Facilitação da identificação dos pontos fortes e fracos da organização para que a mesma possa corrigi-los;
- c) **Capacitação de colaboradores:** Busca por melhorias necessárias para que colaboradores possam realizar tarefas dentro do desempenho esperado pela organização e seus clientes;
- d) **Aumento da lucratividade:** Seu aumento é uma consequência do somatório de fatores como melhorias nos processos de trabalho e da qualidade;
- e) **Aumento da produtividade:** A partir do domínio de suas funções os colaboradores se sentem seguros e com isso ocorre o aumento na produtividade;
- f) **Propicia um clima organizacional saudável:** Com o objetivo de aprender e se desenvolver, ocorre de forma natural uma aproximação das pessoas umas com as outras;
- g) **Reduz o desperdício e o retrabalho:** Com a capacitação dos colaboradores, eles exercem suas tarefas de forma mais motivada, evitando os desperdícios e o retrabalho.

O treinamento é considerado um dos processos em gestão de pessoas mais importante dentro de qualquer organização. Ele diferentemente do desenvolvimento de pessoas, foca em competências, habilidades e atitudes necessárias para os cargos atuais. Já o desenvolvimento, tem como foco a aprendizagem necessária para que o colaborador acompanhe as mudanças e o crescimento organizacional. (CHIAVENATO, 2008).

Desenvolvimento é um processo de longo prazo, no qual consiste em um mix de treinamento, carreira e experiências, buscando a qualificação e motivação dos colaboradores. (CARVALHO, 2008).

A partir do surgimento da moderna gestão de pessoas, a busca por desenvolvimento mútuo e continuado é em sua forma imprescindível a qualquer organização. Este desenvolvimento é um esforço mais amplo no qual se torna compreensivo as mudanças e melhorias organizacionais que toda organização tem que submeter seus colaboradores para que venham a se tornar pessoas flexíveis, dinâmicas, mutáveis e inovadoras. (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Chiavenato (2008), existem muitos métodos de desenvolvimento de pessoas, dos quais citaremos alguns:

- a) **Rotação de cargos:** Rotação de posições dentro da organização no esforço de expandir as habilidades, conhecimentos e atitudes dos colaboradores. Através desse método, pode se avaliar o desempenho dos mesmos de forma mais confiável, devido ao aumento de experiências individuais e o desenvolvimento de novas idéias;
- b) **Aprendizagem prática:** É uma técnica que consista em o colaborador se dedicar em tempo integral a uma função resolvendo problemas de outro departamento. Neste método se trabalha a experiência da cooperação, ou seja, o trabalho em equipe;
- c) **Participação em cursos e seminários externos:** É a forma mais tradicional. Realiza-se através de cursos ou seminários ministrados por consultores ou fornecedores de forma externa a empresa. Na era da expansão da tecnologia da informação, os mesmos podem ser realizados a distância, evitando os custos com viagens, deslocamento e hospedagem;
- d) **Treinamento fora da empresa (outdoor):** É a tendência mais utilizada no momento, buscando novos conhecimentos, habilidades e atitudes que ainda não existem dentro da organização. É geralmente oferecido por empresas especializadas em treinamento e desenvolvimento, focando principalmente o trabalho em equipe;
- e) **Jogos de empresas:** Conhecido também como *bussines games*, é uma técnica que consiste numa espécie de competição entre colaboradores, com o objetivo de tomar decisões para resolver problemas em situações reais ou simuladas;

- f) **Centros de desenvolvimento internos:** Método que utiliza de centros internos a empresa para desenvolver e melhorar as habilidades de seus gestores e colaboradores. Ex: universidades corporativas;
- g) **Coaching:** Método muito utilizado n momento, no qual tem como foco principal transforma gestores em lideres orientadores, impulsionadores e renovadores.

4. SERVIÇOS DO SETOR DE ALIMENTAÇÃO

O estilo de vida contemporânea: trânsito congestionado, a distância do trabalho e a residência, obrigou a sociedade atual, sejam moradores do interior ou das grandes cidades, a frequentar restaurantes em busca de sua principal refeição do dia, o almoço. Com isso, a gastronomia se tornou uma ótima oportunidade de negócios. (OLIVEIRA, 2006).

Um estabelecimento gastronômico, como todo ramo empresarial, parte de um plano de negócios, que tem como objetivos facilitar a operação, o lucro, o enfrentamento de crises e desafios do mercado, e acima de tudo buscar o encantamento do cliente, que vê o restaurante sobre a ótica do lazer e do prazer do convívio social. (OLIVEIRA, 2006).

Os restaurantes são definidos aqui no Brasil, pelas Juntas Comerciais, como estabelecimentos comerciais destinados à produção, venda, e serviços de alimentação e bebidas. Os mesmos exigem de seus administradores investimentos e obediência a princípios da economia, administração, arquitetura, ciências sociais, psicologia e da hospitalidade. (OLIVEIRA, 2006).

Segundo Oliveira (2006), os serviços de alimentação são classificados em dois segmentos: o comercial e o institucional. O comercial, que visa o lucro em função do atendimento das necessidades dos clientes. E o institucional, que é um equipamento instalado em escolas, hospitais, creches, indústrias e etc., que complementa a realização do serviço principal prestado pelas mesmas.

Segundo Oliveira (2006, p. 37), os elementos básicos que incluem a concepção para tipificar os estabelecimentos gastronômicos quanto a seus serviços são:

- Público alvo;
- Faixa de preços;
- Padrão de qualidade (design);
- O cardápio;
- Localização;
- Layout;

- Tipos de serviços (serviços a mesa, bufê, tipo cafeteria, estilo família, room service, fast-foods, loja de conveniências, serviço de balcão, serviço de entrega, serviço drive-in e drive-thru).

5. CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL COM FOCO EM RESTAURANTES

No ambiente organizacional, é preciso que se entenda que qualificação, é um processo cíclico, que consiste no aprimoramento e reciclagem das habilidades e tarefas realizadas pelos colaboradores da organização. No segmento de restaurante isso não é diferente, pelo contrário se faz mais necessário, pois a partir desta os clientes receberam um atendimento aprimorado e o restaurante contará com uma equipe treinada e bem desenvolvida.

Podem-se enumerar alguns pontos a se investir em capacitação no segmento de restaurantes:

- a) **Reforçar a missão, a visão e os valores da organização:** Dentro de qualquer planejamento estratégico, seja de uma grande empresa ou pequena empresa, necessita-se o reforço da missão, visão e valores organizacionais.

Missão é a razão pelo qual a empresa pretende alcançar seus propósitos dentro de uma filosofia ou tradições organizacionais. É através dela que se define o ramo de negócio e as atividades que a empresa desempenhará no futuro. (CARVALHO; SANTOS, 2016).

Visão é uma análise, é algo que a organização tem que se preocupar olhando para onde que se chegar. É o limite onde a empresa pretende alcançar num período de tempo mais longo, numa abordagem mais ampla. (CARVALHO; SANTOS, 2016).

Valores são crenças, costumes, princípios, fundamentos que sustentam a tomada de decisões por parte da organização. É através deles que se dá a possibilidade de participação e desenvolvimento dos membros da empresa juntamente com a missão e a visão determinada por ela. (CARVALHO; SANTOS, 2016);

- b) **Buscar o melhor atendimento ao cliente:** No mercado atual, as organizações bem-sucedidas, prezam pelo um bom atendimento ao cliente. Não só como diferencial competitivo, mas também como fator de sobrevivência da empresa. (SANTANA, 2011);

- c) **Ensinar e reforçar sempre técnicas de vendas:** A organização só tem a ganhar com o desenvolvimento das técnicas de vendas, pois é a partir delas que podemos reforçar o bom atendimento ao cliente. Logo, essa prática se tornará um diferencial competitivo da empresa. (SANTANA, 2011);
- d) **Reforçar noções de higiene:** Boas práticas em gestão da higiene no setor alimentício, é além de ser um diferencial competitivo da empresa, é obrigação legal do setor referente à cobrança de órgãos legais do governo. Dentro de qualquer projeto nessa área é preciso se planejar os seguintes pontos: instalações e equipamentos adequados, higienização adequada, materiais para higienização e sanitização adequados, controles de processamento, controle de qualidade na recepção e armazenamento das matérias-primas, transporte e informações ao consumidor. Através desses parâmetros, além de se evitar contaminações nos alimentos, evitamos também que o ambiente se torne indesejável por parte dos clientes. (BADARÓ, 2007);
- e) **Estruturar o marketing de serviços baseado nos 8 Ps:** Diferencial competitivo que tem como base a divisão da estrutura dos serviços em oito partes. É composto por recursos, técnicas e instrumentos controláveis que serão utilizados para elaborar estratégias competitivas. (SEBRAE, 2015).

No Marketing de serviços, o mix se compõem em (SEBRAE, 2015):

- Produto: No setor de serviços, o serviço principal tem que estar ligado aos serviços suplementares para que através disso se alcancem os benefícios e vantagens que os clientes e o mercado almejam;
- Preço: É mensuração dos esforços da equipe, o tempo de sua execução, a sua complexidade, o perfil de cada cliente, custos e despesas para a geração do serviço;
- Praça: No segmento de serviços, a praça se traduz em momento e lugar. É a forma como se entrega, o prazo e o meio de execução do serviço;
- Promoção: Estratégia em comunicação, divulgação dos produtos e serviços. Mostrar ao público-alvo a credibilidade da empresa e seus diferenciais competitivos;

- Processo: É o fluxo, os procedimentos e a metodologia de trabalho adotada pela empresa. A tecnologia da informação transforma ações básicas como pagamentos, solicitações, agendamentos e vendas, em comodidade para os clientes. Com apenas dois cliques podemos ter uma empresa na palma da mão;
 - Palpabilidade ou evidência física: É um conjunto de fatores que vão desde o ambiente, apresentação do pessoal até os equipamentos e instalações da empresa. São os meios que possibilitam a interação com o cliente;
 - Pessoas: É a principal matéria-prima da empresa. Treinamento, capacitação, motivação e orientação aos clientes nunca é demais. As pessoas são a linha de frente da organização;
 - Produtividade e qualidade: São premissas básicas de qualquer ramo de atividade. Nos serviços, elas são primordiais para a sobrevivência da empresa;
- f) **Investir em marketing digital**: Nos dias atuais as redes sociais são fundamentais para os consumidores atuais com a informação na palma da mão. Pessoas de todas as faixas etárias tem acesso à internet e procuram de forma online, produtos e serviços. Investir em marketing digital, além de ter um custo-benefício, é uma forma de agilizar a humanização da marca e o relacionamento com o cliente. Algumas das mídias sociais mais usadas no mundo e no Brasil são: Facebook, Instagram, WhatsApp e YouTube. (SEBRAE, 2017);
- g) **Buscar a satisfação e a fidelização dos clientes**: Um dos principais elementos de fidelização dos clientes é a sua satisfação. Nesse mercado competitivo, as relações entre colaboradores e clientes cada vez mais exigentes, pedem que os mesmos tenham ou desenvolvam habilidades necessárias para além de um bom atendimento, possam atender as expectativas dos clientes. (SANTANA, 2011).

5.1 Capacitação como Diferencial Competitivo no Setor de Restaurantes

Diante desse mercado mutável, globalizado e bastante competitivo, as organizações tiveram que além de se adaptar com as mudanças, tiveram que entender que as pessoas são o maior capital que qualquer organização possui. (BORGES, 2015).

Os gestores contemporâneos têm que reconhecer que além de ser preciso enfatizar por um treinamento e desenvolvimento organizacional bem elaborado, a organização tem que buscar maneiras de mantê-los, pois os mesmos trarão resultados positivos a partir do momento que se tornarem constantes. (SANTOS; RODRIGUES, 2019).

A qualificação profissional pode resultar em uma vantagem competitiva. (BORGES, 2015, p. 10).

Quanto maior a intensidade com que as pessoas e as organizações aprendem, mais condições existem para a criação de vantagens competitivas. (MALSCHITZKY, 2002 apud BORGES, 2015, p. 10).

No futuro, as relações de trabalho estarão fundamentadas na complexidade dos avanços tecnológicos, nos padrões de exigências e competências necessárias para desenvolver tarefas ligadas ao cargo exercido. Com isso, essas exigências ou especificações necessárias para ocupar determinados cargos, não serão somente a qualificação ou formação desses trabalhadores, mas a competência de articular da melhor maneira possível seus conhecimentos, habilidades e atitudes, atendendo assim as expectativas da empresa. (BORGES, 2015).

As empresas que atrelarem a sua forma de aprendizagem organizacional a cultura da empresa e entenderem a importância desse processo ligando-o ao comprometimento mútuo das pessoas e da organização terão mais chances de sobreviver nesse mercado exigente e dinâmico. (BORGES, 2015).

A aprendizagem organizacional é estimulada por fatores externos, internos, globalização, avanços tecnológicos e a própria competitividade. Ela é algo além do treinamento, é uma necessidade competitiva. Empresas bem sucedidas utilizam um modelo diferente do tradicional onde o foco é o desenvolvimento de pessoas. (BORGES, 2015).

As estratégias adotadas pelas empresas, seja qualquer que for seu ramo de atuação, indústria ou comercialização de alimentos, tem que estar ligadas as principais atividades da empresa (marketing, produção, compras, pesquisa e desenvolvimento, relação trabalhista) que

são estabelecidas de forma a se tornar um diferencial competitivo para a organização. (OLIVEIRA, 2006).

A estratégia competitiva, visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável em relação a concorrência. Só existem duas maneiras de se obter vantagem competitiva: custos baixos e diferenciação. A vantagem competitiva surge da relação compradores e custos de fabricação, produção e serviços. É o que os compradores estão dispostos a pagar em troca de benefícios equivalentes a preços baixos ou por benefícios singulares com preços mais altos. (PORTER, 1989 apud OLIVEIRA, 2006).

Como pode se observar, a essência da vantagem competitiva é um gerenciamento eficaz, onde são estabelecidos metas e objetivos a serem alcançados pela organização ligados a capacitação profissional de seus colaboradores.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração é a base direcional para qualquer organização. Dentro de uma organização uma das áreas mais importantes ligadas a administração, é a área de recursos humanos. Os recursos humanos são compostos por pessoas, colaboradores, que necessitaram de treinamento para se adequarem as atividades que iram realizar.

Foi possível verificar que o treinamento e desenvolvimento de pessoas é uma peça chave na capacitação profissional dos colaboradores ligados a uma empresa de prestação de serviços, como a do setor de restaurantes.

Observou-se a influência interna e externa que as empresas sofrem neste mercado mutável ao qual estão inseridas, mas que existem processos dentro dessa capacitação profissional, que buscam além da melhoria dos processos e integração da equipe a satisfação do cliente.

Acompanhando as repentinas mudanças do mercado os programas de treinamento são essenciais para deixar seus colaboradores atualizados e informados sobre os novos produtos. (VESTENA et al., 2018, p. 134).

Assim, considera-se que no setor de restaurantes, como também em todas as organizações, necessita-se de um treinamento e um desenvolvimento visando todos os setores da organização, de modo que seus colaboradores aumentem sua produtividade, aumentem suas habilidades, melhorem o clima organizacional, a sua motivação e alcance os resultados almejados, como a melhoria na qualidade dos serviços prestados seguida da satisfação dos clientes. Enfim, treinamento e desenvolvimento é um investimento que além de gerar empregabilidade no mercado de trabalho poderá vim a se tornar um diferencial competitivo da empresa.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6022**: informação e documentação - Artigo em publicação periódica científica impressa – Apresentação. Rio de Janeiro, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: Informação e documentação - Referências - Elaboração. Rio de Janeiro, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6028**: Informação e documentação - Resumo - Apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

BADARÓ, Andréa Cátia Leal. **Boas práticas para serviços de alimentação: um estudo em restaurantes comerciais do município de Ipatinga**. Minas Gerais. 2007. 172f. Dissertação (Pós-Graduação em Nutrição) - Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, 2007.

BORGES, Juarez Camargo. **A Qualificação Profissional do Trabalhador para o Mercado de Trabalho e Ambiente Organizacional**. In: SEMINÁRIO DE DESENVOLVIMENTOREGIONAL DAS FACULDADES INTEGRADAS DE TAQUARA, 1., 2015, Taquara. Anais. Taquara: Faculdades Integradas do Rio Grande do Sul, 2015. p. 1-17.

CARVALHO, Rafael Gomes de. **Treinamento e Desenvolvimento: Um Estudo de Caso no Restaurante Scenarius Grill**. 2008. 51f. Monografia (Graduação em Administração de Empresas) - Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Brasília, 2008.

CARVALHO, Eduardo da N.; SANTOS, Rita Maria dos. **As Diretrizes Organizacionais: uma análise prática da missão, visão e valores em uma pequena empresa em Mossoró-RN**. Revista Foco - Periódico dos programas de Graduação e Pós-graduação em Administração e Recursos Humanos, Espírito Santo, v. 09. n. 1, p. 1-14. 2016. Disponível em: <file:///C:/Users/SG/Downloads/165-865-1-PB.pdf>. Acesso em: 28 de fevereiro de 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. Ed. São Paulo: Elsevier, 2008.

OLIVEIRA, Mario da Silva. **Gestão de Restaurantes: uma prática de hospitalidade**. 2006.113f. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) - Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2006. Disponível em: <http://tede.anhembi.br/tesedoesimplificado/bitstream/TEDE/1521/1/304009.PDF>. Acesso em: 29 de fevereiro de 2020.

SANTANA, José Augusto Alves. **A Estratégia em Marketing de Vendas nas Organizações Modernas: Um Estudo de Caso na Tem de Tudo Materiais de Construção** - Paracatu - MG. 2011. 66f. Monografia (Graduação em Administração de Empresas) - Faculdade Tecsoma, Minas Gerais, 2011.

SANTOS, Eder Wilker Soares dos; RODRIGUES, Valdecir Cahoni. **Treinamento e Desenvolvimento Motivacional**. Revista Colloquium Socialis, São Paulo, v. 02. n. 4, p. 67-72. 2019. Disponível: <http://revistas.unoeste.br/index.php/cs/article/view/2057>. Acesso em: 25 de fevereiro de 2020.

SEBRAE. **Marketing de serviços: uma visão baseada nos 8 Ps**. 2015. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/marketing-de-servicos-uma-visao-baseada-nos-8-ps,a799a442d2e5a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2020.

SEBRAE. **Saiba como alimentar a reputação da sua empresa nas redes sociais**. 2017. Disponível: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/venda-mais-usando-as-redes-sociais,a0edb693ad2e4410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 13 de fevereiro de 2020.

VESTENA, Debora. et al. **A Influência do Treinamento e Desenvolvimento no Desempenho de uma Empresa de Varejo: um estudo na Eny Calçados LTDA**. Revista Visão: Gestão Organizacional, Santa Catarina, v. 07. n. 1, p. 120-136. 2018. Disponível em: <http://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/1399/752>. Acesso em: 05 de fevereiro de 2020.