

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Pierre Bestetti Mallmann

**DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS PARA OS CARGOS  
OPERACIONAIS DO CAFÉ DO PORTO**

**Porto Alegre**

**2006**

Pierre Bestetti Mallmann

## **DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS PARA OS CARGOS OPERACIONAIS DO CAFÉ DO PORTO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em administração.

Orientador: Profa. Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre

2006

PIERRE BESTETTI MALLMANN

**DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS PARA OS CARGOS  
OPERACIONAIS DO CAFÉ DO PORTO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em administração.

Conceito:

Aprovada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**Banca Examinadora**

---

---

---

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais Breno e Ana Cláudia por terem me propiciado, mesmo em épocas árduas, um ensino de base de qualidade que me permitiu ingressar na UFRGS, e pelos ensinamentos ao longo da vida. À minha outra mãe, Iolanda, pelo amor incondicional. Ao meu irmão, Patrick, pela inspiração intelectual e paciência. À toda a família, pelo apoio e incentivo em horas de desânimo. Aos amigos, pela riqueza da amizade. À Manu, pela sensibilidade e amor. À minha orientadora, Elaine Di Diego Antunes, pelos conselhos e pelo apoio. À UFRGS, seus professores e funcionários. Esta conquista é de todos eles.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho consiste em definir quais as competências necessárias para as funções operacionais da matriz do Café do Porto de modo a fortalecer sua competência essencial: atender bem ao cliente. Para isto, primeiramente é feita uma breve caracterização da empresa, seguida da definição do problema, da questão básica de pesquisa e dos objetivos do trabalho. Após, lança-se luz sobre a teoria acerca do termo competências, abordando outros temas relacionados. Após, é realizado um estudo exploratório com três segmentos do negócio: clientes, gestores e funcionários. A partir da análise dos dados coletados, defini-se a lista das competências requeridas e são propostas ações para o desenvolvimento das competências descritas e recomendações para um processo seletivo baseado em competências.

## LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 – Avaliação.....	21
Quadro 2 - A Noção de Competência – Primeira Fase.....	23
Quadro 3 - A Noção de Competência – Segunda Fase.....	23
Quadro 4 - A Noção de Competência – Terceira Fase.....	24
Quadro 5 – Qualificação x Competência.....	25
Quadro 6 – Necessidade x Desejos.....	34
Quadro 7 – Passagens relacionadas: Gerente.....	45
Quadro 8 – Passagens relacionadas: Atendentes.....	46
Quadro 9 – Passagens relacionadas: Cozinha.....	46
Quadro 10 – Passagens relacionadas: Caixa.....	47
Quadro 11 – Função: cozinheiro.....	49
Quadro 12 – Cozinheiro.....	51
Quadro 13 – Barista.....	51
Quadro 14 – Trabalho em Equipe.....	52
Quadro 15 – Gerente.....	54
Quadro 16 – Atendentes.....	55
Quadro 17 – Copeiro.....	56
Quadro 18 – Caixa.....	56

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1	A EMPRESA .....	11
1.2	DESCRIÇÃO DE CARGOS .....	12
1.3	MISSÃO .....	13
1.4	VISÃO .....	13
1.5	VALORES .....	14
<b>2</b>	<b>DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....</b>	<b>15</b>
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>19</b>
3.1	OBJETIVO GERAL .....	19
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
<b>4</b>	<b>JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>20</b>
<b>5</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>22</b>
5.1	RELEVÂNCIA E EVOLUÇÃO DO TEMA.....	22
5.2	REVISÃO DA NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS .....	24
5.3	AS MUDANÇAS NO TRABALHO .....	27
<b>5.3.1</b>	<b>Eventos .....</b>	<b>27</b>
<b>5.3.2</b>	<b>Comunicação .....</b>	<b>32</b>
<b>5.3.3</b>	<b>Serviço .....</b>	<b>33</b>
<b>6</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>37</b>
6.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	37
<b>6.1.1</b>	<b>Público Alvo .....</b>	<b>38</b>
6.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	40
6.3	ANÁLISE DOS DADOS .....	40
<b>7</b>	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>41</b>
7.1	CAPACIDADES DIRETAS.....	43
<b>7.1.1</b>	<b>Gerentes .....</b>	<b>43</b>
<b>7.1.2</b>	<b>Atendentes .....</b>	<b>44</b>
<b>7.1.3</b>	<b>Cozinha .....</b>	<b>44</b>
<b>7.1.4</b>	<b>Copa.....</b>	<b>45</b>
<b>7.1.5</b>	<b>Considerações .....</b>	<b>45</b>
7.2	CAPACIDADES PRESSUPOSTAS .....	47

7.2.1	“Sabor” .....	47
7.2.2	“Variedade” .....	48
7.2.3	“Café de qualidade” .....	49
7.3	CAPACIDADES INDIRETAS .....	50
7.3.1	<b>Trabalho de Equipe</b> .....	50
7.3.2	<b>Gerentes</b> .....	52
7.3.3	<b>Atendentes</b> .....	53
7.3.4	<b>Copeiro</b> .....	54
7.3.5	<b>Caixa</b> .....	54
7.4	CONTRIBUIÇÕES DO AUTOR PARA LISTA DE CAPACIDADES .....	55
7.4.1	<b>Conhecimentos</b> .....	55
7.4.2	<b>Habilidades</b> .....	55
7.4.3	<b>Atitudes</b> .....	56
7.5	CAPACIDADES – LISTA FINAL .....	57
7.5.1	<b>Gerentes</b> .....	57
7.5.2	<b>Atendentes</b> .....	58
7.5.3	<b>Cozinheiro</b> .....	58
7.5.4	<b>Caixa</b> .....	58
7.5.5	<b>Copa</b> .....	59
7.5.6	<b>Barista</b> .....	59
8	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	60
8.1	OBJETIVO 1 .....	60
8.2	OBJETIVO 2 .....	60
8.2.1	<b>Fomentando a Criatividade</b> .....	60
8.2.2	<b>Treinamento para Produtos</b> .....	61
8.2.3	<b>O campo de Capacidades Preponderante: as Atitudes</b> .....	61
8.2.4	<b>Treinamento de Línguas</b> .....	62
8.2.5	<b>A lição da Starbucks</b> .....	63
8.3	OBJETIVO 3 .....	64
8.3.1	<b>Em busca de atitudes</b> .....	64
8.3.2	<b>Treinamento: Procedimentos e Produtos</b> .....	64
8.3.3	<b>Solicitude</b> .....	66
8.4	OUTRAS CONCLUSÕES .....	68
8.4.1	<b>Café do Porto: Bom atendimento?</b> .....	68
8.4.2	<b>A importância do ambiente</b> .....	68

<b>8.4.3</b>	<b>Preço Justo .....</b>	<b>69</b>
<b>8.4.4</b>	<b>Motivação, comprometimento, disposição, obediência?.....</b>	<b>69</b>
<b>8.5</b>	<b>ÚLTIMAS CONSIDERAÇÕES .....</b>	<b>70</b>
<b>9</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>72</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto ambiental de algumas décadas atrás, de relativa estabilidade econômica, concorrência localizada e atividade predominantemente industrial, o conceito de qualificação era pertinente no que tangia ao entendimento do trabalho.

Contudo, o atual contexto ambiental, caracterizado pela baixa previsibilidade dos negócios, pela intensificação da concorrência e pela presença dominante do setor de serviços não mais comporta a noção de qualificação. A complexidade do ambiente exige uma nova forma de se tratar o trabalho, e o conceito de competências vem preencher esta lacuna.

Para este trabalho, o conceito de serviços é especialmente relevante. O Café do Porto é uma empresa de gastronomia, cujo negócio é oferecer produtos e serviços. Nesta realidade, urge tratar as pessoas da organização sob a ótica de competências, ajudando a incorporar ao negócio talentos que efetivamente atinjam aquele que deve ser o objetivo primordial de toda a empresa: satisfazer aos seus clientes.

O objetivo deste trabalho é definir quais as competências necessárias para as funções operacionais da matriz do Café do Porto de modo a atingir este objetivo. Para isto, primeiramente será feita uma breve caracterização da empresa, seguida da definição do problema, da questão básica de pesquisa e dos objetivos do trabalho. Após, lançaremos luz sobre a teoria acerca do termo competências, abordando outros temas relacionados. Em seguida, será realizada uma pesquisa qualitativa com três segmentos importantes do negócio: clientes, gestores e funcionários. A partir da análise dos dados coletados, será definida a lista das competências requeridas e serão propostas ações para o desenvolvimento das competências descritas e recomendações para um processo seletivo baseado em competências.

## 1.1 A EMPRESA

Criado em julho de 1995, o Café do Porto é o resultado da identificação de uma oportunidade de mercado: servir cafés e pequenos lanches, num ambiente sofisticado e acolhedor, para os habitantes e usuários do Bairro Moinhos de Vento. Introduziu um novo conceito de cafeteria, baseado nos moldes europeus e portenhos.

A empresa caracteriza-se pelo cardápio original e requintado, hoje composto por diversas opções de cafés, sanduíches sofisticados, opções de refeições leves (saladas e sopas), massas, bebidas alcoólicas, tortas e outros doces, além de petiscos e o recente almoço. Assim é a proporção de faturamento por grupo de produtos: 31% em cafés, 23% de salgados, 19% de bebidas alcoólicas, 14% de bebidas não alcoólicas, 10% de doces e 3% de outros.

O Café do Porto ajudou a região a se tornar um pólo comercial de alto nível, hoje local nobre. Promove eventos com o intuito de fortalecer a marca, tais como reuniões filosóficas (*Café Filô*), de saúde (*Café com Saúde*), festas, exposições de arte, entre outros. Foi eleita a melhor cafeteria da cidade em todas as oito edições do encarte anual “Os Melhores da Cidade”, da Revista *Veja*, publicação que procura mapear os roteiros gastronômicos das principais capitais brasileiras.

O quadro operacional de funcionários da matriz do Café do Porto, objeto de estudo deste trabalho, é composto atualmente por dezoito funcionários, sendo dois gerentes, seis atendentes de mesa, três copeiros, dois baristas, duas operadoras de caixa e três cozinheiras. Possui, ainda, três outras funcionárias em sua segunda loja, que será descrita brevemente a seguir. O setor administrativo é composto por duas pessoas, e a empresa é gerida por uma das sócias fundadoras. Existe, ainda, uma sócia investidora que não participa diretamente da condução do negócio. Por fim, a empresa conta com uma assessoria contábil, assessoria gastronômica e assessoria de recursos humanos, temporariamente desligada da empresa. No final deste sub-capítulo, será feita uma breve descrição dos cargos operacionais.

A empresa fez algumas tentativas de reproduzir a operação da matriz em outros locais, mas, por motivos distintos (entre eles, desmanche da sociedade inicial), hoje possui apenas duas lojas. A segunda delas, localizada dentro de um centro de exames da maior empresa de planos de saúde do estado do RS, é chamada de operação expressa, em virtude das dimensões reduzidas. Possui apenas três funcionárias e um cardápio enxuto, composto por alguns dos produtos mais simples da matriz e outros produtos criados especialmente para esta operação. Uma terceira operação, nos moldes de operação expressa, será inaugurada em dezembro de 2006.

## 1.2 DESCRIÇÃO DE CARGOS

Gerente: é responsável, principalmente, por gerir a equipe do seu turno. Atualmente, há uma gerente geral, responsável pela operação diurna e pelo setor de compras, e um encarregado do turno da noite. Responde pelo controle de mercadorias da loja, pela organização e limpeza, pelo andamento da operação e por tudo que ocorre durante seu turno. Necessita, também, realizar as tarefas de todos os outros cargos, para cobrir folgas ou auxiliar em momentos de maior movimento. Nos momentos em que se envolve na execução de tarefas operacionais (responder por uma praça de atendimento, operar o caixa, etc), sua capacidade de coordenar a equipe fica comprometida. O gerente da noite é responsável pelo fechamento do estabelecimento.

Barista: é quem extrai o café. Pela natureza do negócio, e pela magnitude do grupo de cafés no faturamento da empresa, é função chave. Exerce, ainda, atividades de copeiro.

Copeiro: responsável pelas atividades da copa, como corte de tortas, preparação de *drinks* e sucos, além de “puxar” pratos da cozinha para auxiliar os atendentes. Eventualmente, opera a máquina de café. Também é responsável por atender aos clientes que se acomodam no balcão.

Atendente: responsável por atender os clientes nas mesas, tirando pedidos, buscando os produtos e oferecendo suporte para os clientes.

Cozinheiro: produz os pratos; alguns são preparados na hora, como as saladas e os sanduíches; outros são pré-prontos, como as massas; e ainda produz tortas e sub-produtos. Prepara listas de insumos (administra o estoque de insumos da cozinha, fornecendo informações para o setor de compras).

Caixa: opera o sistema, lançando produtos, fechando contas; é responsável pela abertura e fechamento do caixa de seu turno. Atende aos clientes que vêm direto ao caixa e, eventualmente, clientes em uma das “praças”. Ao total, são quatro praças no estabelecimento: duas internas e duas externas.

Observação: os funcionários de todas as funções são responsáveis por auxiliar na organização e limpeza da loja, inclusive dos banheiros.

### 1.3 MISSÃO

Servir com envolvimento e afeto o melhor café, desenvolvendo relacionamento inter-pessoal.

### 1.4 VISÃO

Ser cafeteria de referência do mercado de café do Brasil, trabalhando com excelência em produtos e serviços.

## 1.5 VALORES

Satisfazer clientes, colaboradores, sócios e fornecedores, gerando lucro com responsabilidade social e ambiental.

## 2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O Café do Porto atende a um segmento de mercado de alto nível, seja em termos financeiros, seja culturais e sociais. Seu posicionamento, portanto, tem que estar de acordo com a alta exigência do público-alvo, e deve oferecer produtos e serviços de acordo com as expectativas, para que os clientes possam perceber valor, visto que alguns custos, especialmente o financeiro, são elevados. Valor para o cliente, segundo Kotler e Armstrong (1998, p. 6), “é a diferença entre os valores que ele ganha comprando e usando um produto e os custos para obter esse produto”. Apesar da pretensão de compreender as necessidades dos clientes visando resultados melhores, a empresa vem tendo uma queda expressiva de faturamento nestes últimos dois anos. Houve aproximadamente 30% de perda de faturamento real neste período, o que vem comprometendo a saúde da empresa. Uma parte desta perda se deve ao aumento da concorrência na região; outra parte, porém, a empresa atribui a um declínio na qualidade do serviço e a certa perda de identidade do negócio, devidos a processos seletivos e de desenvolvimento de baixa qualidade. Esta é a situação problemática do contexto a ser estudada: a queda na qualidade dos serviços oferecidos.

Considera-se que um processo seletivo e de desenvolvimento de maior qualidade passou a ser mais necessário a partir de 2001. Neste ano, houve uma ampliação na matriz do Café do Porto; seu tamanho foi quadruplicado em termos de área total e triplicado em termos de área de atendimento aos clientes, triplicando também o número de assentos. O faturamento da empresa aumentou aproximadamente três vezes, criando novas demandas, especialmente no setor administrativo; este cresceu muito em termos de quantidade e, especialmente, de complexidade.

Até o ano de 2001, a proprietária desempenhava múltiplos papéis na empresa: proprietária, gerente, barista, caixa, atendente, e exercia quaisquer outras atividades operacionais necessárias para o funcionamento do estabelecimento. O sucesso do Café do Porto se devia muito, portanto, à presença da proprietária, cuja imagem se confundia com a imagem do Café do Porto. Com a ampliação, ela teve que deslocar grande parte do seu tempo às tarefas administrativas, e surgiu daí um

grande desafio: contratar e desenvolver funcionários que mantivessem aceso o principal valor da empresa – satisfazer aos clientes - na linha de frente do negócio. Este passou a ser um desafio não só para a operação da matriz quanto para o plano de crescimento da empresa.

Neste contexto, é importante buscar subsídios para que a empresa possa desenvolver um processo seletivo e um plano de desenvolvimento de pessoas de maior qualidade para melhorar a qualidade dos serviços e produtos e agregar valor ao negócio. Estes subsídios serão levantados através da definição de competências individuais para os cargos operacionais do Café do Porto.

A noção de competência a ser utilizada neste trabalho é formada por três aspectos: capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes), contexto (em que são mobilizadas as capacidades) e entrega (contribuição ou agregação de valor) – ver Quadro 4. Outras definições de capacidades serão levantadas no referencial teórico.

Há diferenças importantes a serem ressaltadas quanto ao aprendizado dos três tipos de capacidades. O campo conhecimentos é o mais fácil de ser desenvolvido, pois é composto por informações externas que podem ser incorporadas, normalmente (dependendo do nível de complexidade), com mais facilidade do que as duas outras capacidades. Em seguida, vem o campo das habilidades, que requerem, normalmente, mais dedicação e é um campo mais restritivo; são características relacionadas a “saber fazer algo”. Por fim, vem o campo das atitudes, o mais difícil de ser desenvolvido nas pessoas. Este tem a relação com saber “ser” de determinada forma – por exemplo, empático, expansivo, honesto. Para ilustrar os diferentes graus de complexidade dos três campos, apresentar-se-á alguns exemplos.

Um atendente do Café do Porto precisa conhecer os produtos que ele está vendendo; sem este conhecimento, é improvável que ele consiga satisfazer plenamente um cliente que desconheça o cardápio ou que queira experimentar um novo produto. Para suprir esta lacuna de conhecimento, são necessárias duas ações básicas:

- 1) Estudar o cardápio para saber a composição dos produtos, sua variedade, os preços, etc;
- 2) Degustar os produtos disponíveis no cardápio.

Apenas conhecer o cardápio, porém, não garante que o serviço será bem prestado. O atendente necessita de algumas habilidades para vender os produtos, como, por exemplo, se expressar bem oralmente (comunicação). Neste caso, há certos pressupostos que, se não obedecidos, são mais difíceis de serem corrigidos, como grau de escolaridade.

Por fim, o atendente pode conhecer bem o cardápio, ter uma boa articulação oral e outras habilidades requeridas, mas não ser uma pessoa empática, por exemplo. Desta forma, o atendimento estará seriamente comprometido. Esta característica que foi tomada como exemplo, a empatia, ilustra a diferença de complexidade de cada tipo de capacidade. Atitudes adequadas são fundamentais para realizar um bom atendimento e são extremamente difíceis de serem modificadas. Inúmeras pessoas levam anos de tratamento psicológico para alterar atitudes, demonstrando a dificuldade de mudança.

Esta exemplificação acerca de capacidades serve para enriquecer a discussão acerca de processos seletivos, desenvolvimentos de recursos humanos e outras práticas de gestão de pessoas. Ao longo do trabalho, examinar-se-á como estes entendimentos contribuem para uma melhor gestão de pessoas na empresa.

Quanto à estrutura de pessoal da empresa, de 2004 até outubro de 2006, seu custo aumentou 30%, passando de 30% do faturamento para 39%. Desta forma, os gestores entendem que não há possibilidade de aumentar o quadro de funcionários, visto que a literatura indica um gasto de pessoal em torno de 30% do faturamento neste tipo de negócio. De fato, é possível afirmar que cada funcionário tem, em média, aproximadamente de uma a duas horas ociosas por dia. Posto isto, capacidades como agilidade e atenção podem ser essenciais para os momentos de maior movimento (em que os funcionários estão sobrecarregados) para que não se tenha que inchar ainda mais o quadro de funcionários.

O público consumidor da empresa é de alto poder aquisitivo (classes A e B), alto nível cultural (78% com terceiro grau completo, 19% com 2º grau completo e 3% com primeiro grau completo), distinção social (status elevado) e muito viajado. Conseqüentemente, é um público muito exigente. De forma geral, a elasticidade-preço da demanda é baixa; em compensação, a empresa deve ter produtos e serviços com alto valor agregado para satisfazer a expectativa dos clientes.

Com fim de satisfazer aos clientes, adota-se como questão de pesquisa:

Quais as competências individuais requeridas para os cargos operacionais da empresa (atendente, caixa, copeiro, barista, cozinheiro e gerente) que, em conjunto, contribuem para atender a competência essencial do Café do Porto - atender bem ao cliente, visando adotar um processo de seleção por competências e um programa de desenvolvimento dos recursos humanos?

### 3 OBJETIVOS

#### 3.1 OBJETIVO GERAL

Identificar as competências individuais requeridas para os cargos de atendente, caixa, copeiro, barista, cozinheiro e gerente – que, em conjunto, possibilitem o fortalecimento da competência essencial do Café do Porto: atender bem ao cliente.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias aos ocupantes dos cargos operacionais, compatíveis com as condições de contexto, para realizar a entrega desejada – no caso, a satisfação dos clientes;
- Propor ações de desenvolvimento das competências requeridas;
- Propor recomendações para o processo seletivo baseado nas competências identificadas.

#### 4 JUSTIFICATIVA

Este trabalho servirá como subsídio para programas de seleção e desenvolvimento orientados por competência. A partir dele, a empresa poderá definir quais os métodos mais adequados de seleção – entrevistas em profundidade, testes psicológicos, dinâmicas de grupo – para a seleção de cada uma das seis funções exercidas no Café do Porto e estratégias de desenvolvimento de pessoas. No caso de haver recrutamento interno, o gestor de RH da empresa será beneficiado pelo trabalho. No caso de recrutamento externo, a empresa responsável pela seleção terá as informações necessárias para compreender o perfil dos profissionais que ela deverá recrutar para encaminhar à empresa. A partir de ações de desenvolvimento, os gestores das pessoas serão os beneficiados.

Houve momentos na empresa em que ficou claro o desentendimento acerca da importância de determinar o perfil adequado para cada cargo operacional, bem como posteriores processos seletivos e de desenvolvimento baseado no perfil definido. O atendimento e o grau de satisfação dos funcionários alcançaram os piores níveis entre o final de 2004 e o início de 2005 através de um processo retro-alimentar: a insatisfação interna convertia-se em perda na qualidade do atendimento, que acarretava em mais reclamações, mais pressão e piora do clima interno, e assim por diante. Em meados de 2005, reconhecendo o nível do problema, a empresa iniciou um processo de auto-avaliação e uma melhora significativa foi alcançada hoje, cerca de um ano e meio depois. Segundo uma pesquisa de satisfação realizada com 161 clientes em julho deste ano, em uma escala de um a cinco, assim foram as notas médias dos nove quesitos avaliados:

<b>Quesito Avaliado</b>	<b>Nota Média</b>
Cordialidade	4,77
Atenção	4,59
Sugestão de produtos	4,29
Tempo para ser atendido	4,46
Tempo pelo pedido	4,47
Tempo pela conta	4,57
Satisfação atendimento	4,60
Sabor	4,56
Apresentação	4,63
Variedade	4,33
Satisfação produtos	4,53
Satisfação geral	4,58

**Quadro 1 - Avaliação**

Fonte: Pesquisa de Satisfação Café do Porto, Jul 2006.

No entendimento dos gestores, mesmo sendo notas satisfatórias, a seleção e o desenvolvimento de pessoas na empresa ainda não estão organizados, conscientes e sistematizados como deveriam. Este trabalho permitirá um conhecimento maior acerca das necessidades da empresa quanto aos seus recursos humanos, para manter seus clientes satisfeitos ou, preferencialmente, encantados.

Por fim, cabe esclarecer a posição do autor na empresa estudada: filho da proprietária e gestor dos recursos humanos da empresa. Como positivo, cita-se a liberdade do autor em implementar melhoras nos programas de seleção e desenvolvimento, desde que bem justificadas. Um ponto negativo, porém, poderá ser uma eventual parcialidade nas respostas dos seus subordinados.

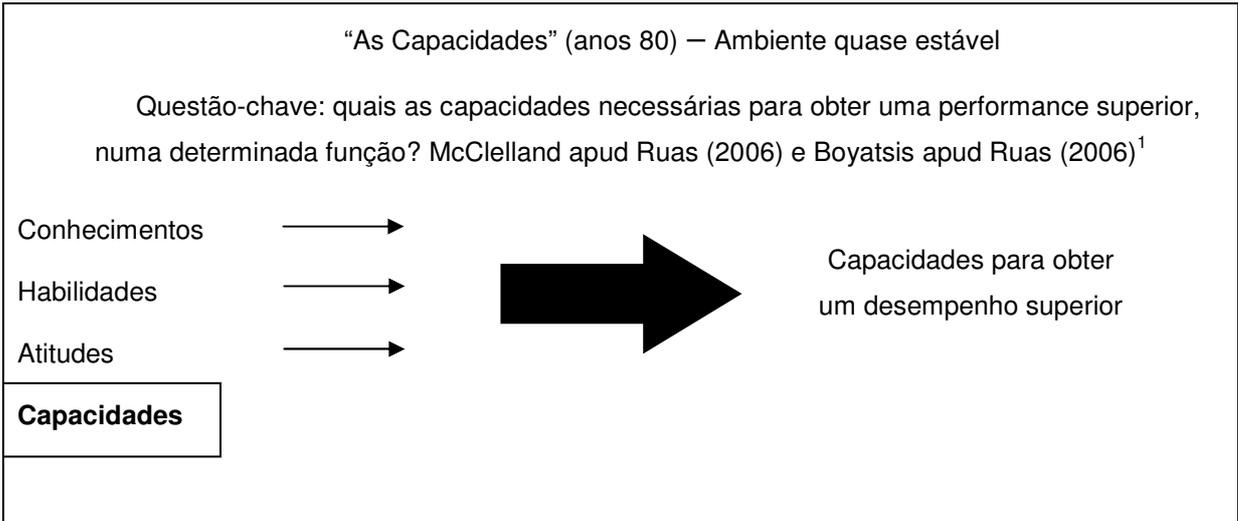
## 5 REFERENCIAL TEÓRICO

[...] vivemos em um período de profunda transição e as mudanças são talvez mais radicais do que as anunciadas na segunda revolução industrial de meados do século 19, ou do que as mudanças estruturais provocadas pela grande depressão e a segunda guerra mundial (DRUCKER, 1999).

Neste capítulo, serão avaliadas a relevância e a evolução do tema competências, serão descritas diferentes noções de competências (e definir-se-á aquela na qual o trabalho será baseado), e serão estudadas algumas características do atual cenário de negócios que fomentam a importância do tema.

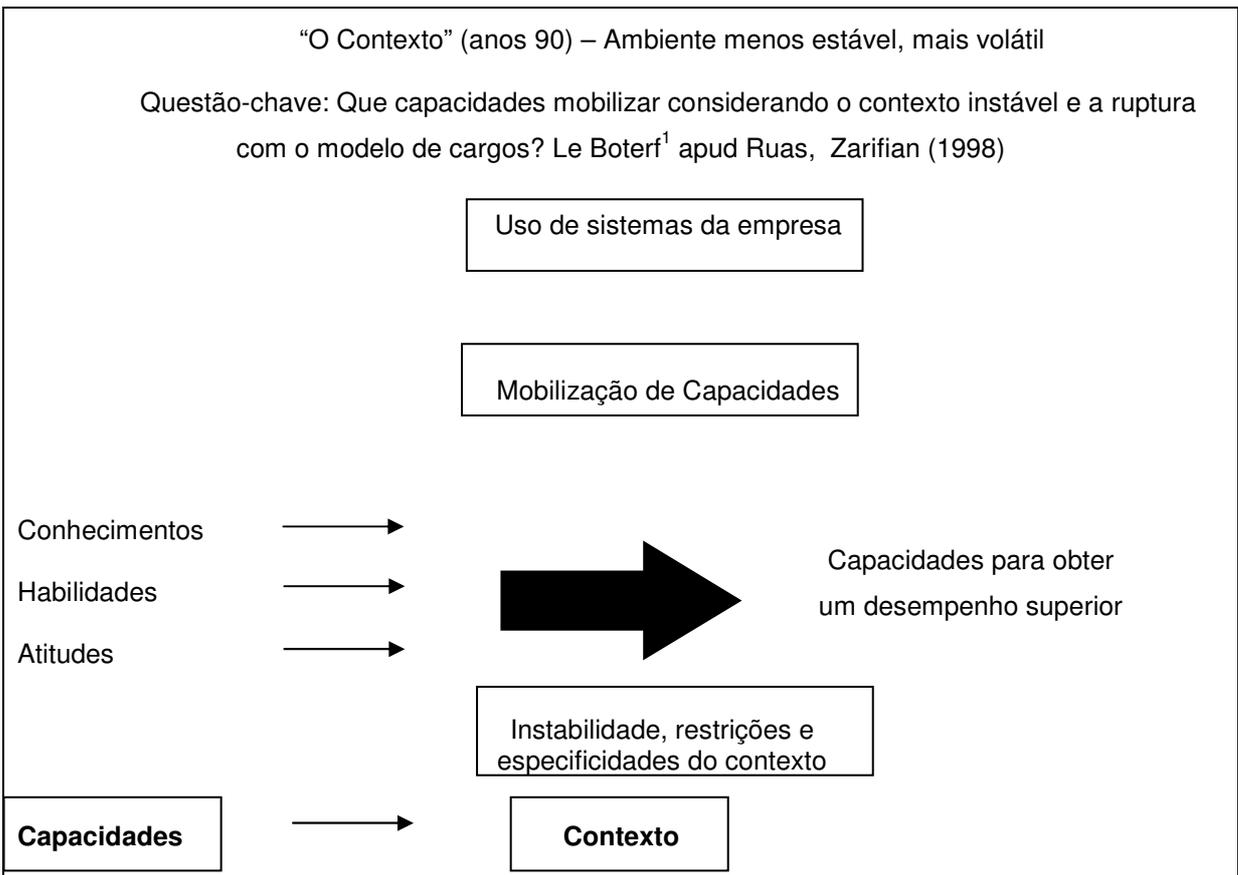
### 5.1 RELEVÂNCIA E EVOLUÇÃO DO TEMA

Para início do estudo, cabe analisar os motivos pelos quais o tema ganhou tanta relevância, principalmente a partir da década de 90 do século XX. O termo competências já era utilizado na década de 60 em sua dimensão individual. Devido à natureza do ambiente na época, “de emprego formal, trabalho predominantemente industrial, sustentado por atividades em geral previsíveis e de forte base sindical” (RUAS et al., 2005, p. 36), a noção de competências se confundia com a noção de qualificação. Houve, porém, uma drástica mudança ambiental na década de 90 e neste novo cenário, em que se destacam “a aceleração da concorrência, a lógica da atividade de serviços, o trabalho intermitente e informal, a baixa previsibilidade de negócios e atividades, e, por fim, a crise nos sindicatos de trabalhadores” (RUAS et al, 2005, p. 36), a noção de competência passou a ter uma perspectiva mais estratégica (RESOURCE BASED VIEW IN BARNEY, 2001, apud RUAS, 2005), também chamada *core competence* em Prahalad e Hamel (1990). De forma simplificada, a evolução da noção de competências pode ser entendida no Quadro 2:



**Quadro 2 - A Noção de Competência – Primeira Fase**

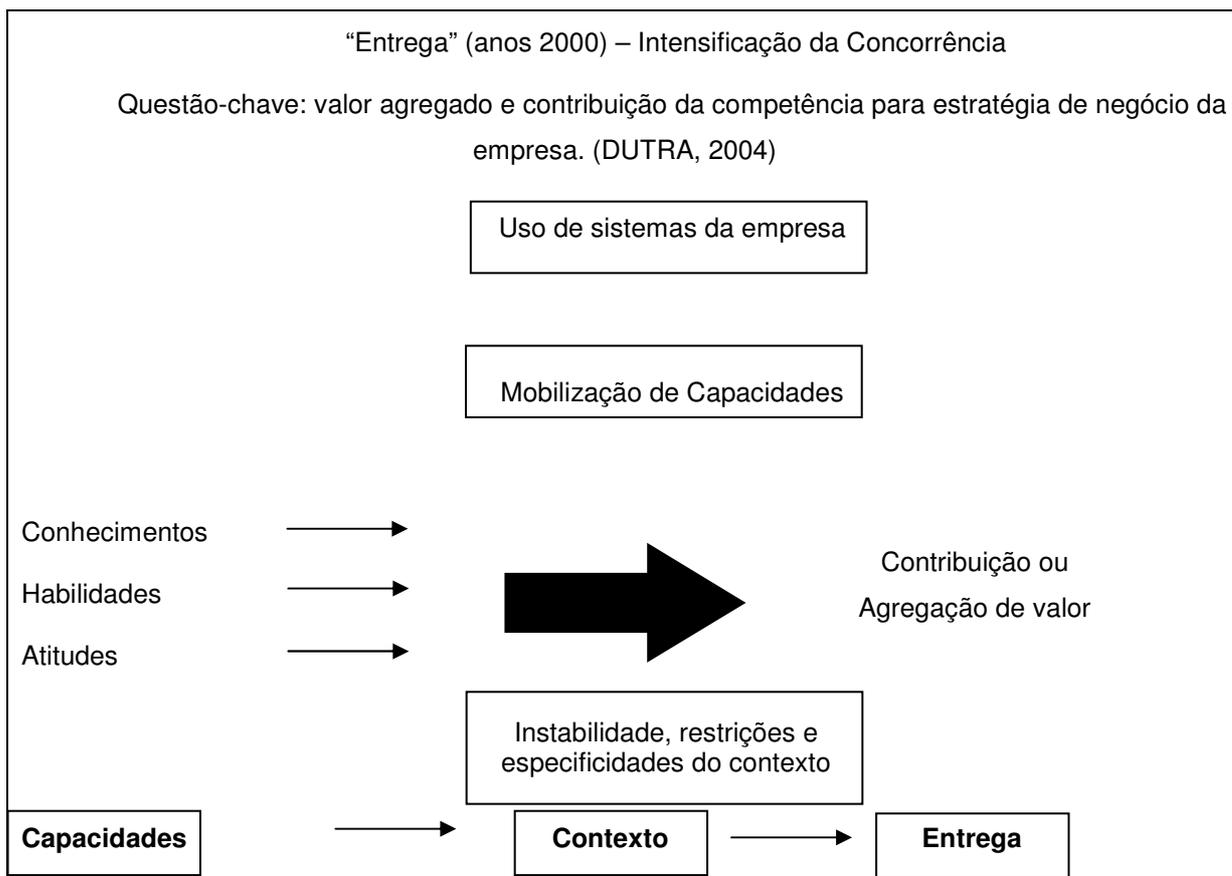
Fonte: o autor.



**Quadro 3 - A Noção de Competência – Segunda Fase**

Fonte: O autor.

<sup>1</sup> Material de aula – 1º semestre de 2006 – Disciplina: Desenvolvimento de Recursos Humanos.



**Quadro 4 - A Noção de Competência – Terceira Fase**

Fonte: o autor.

Neste trabalho, será mais relevante o âmbito individual do conceito de competências; porém, não será utilizado o entendimento antigo, ou seja, de qualificação, e sim uma compreensão atual, de capacidades mobilizadas em um contexto específico para produzir determinado resultado.

## 5.2 REVISÃO DA NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS

O tema competências vem sendo tratado extensamente nos últimos anos. É importante salientar que “o que é certo é que a noção de competência tem aparecido como importante referência dentre os princípios e práticas de gestão no Brasil” (Ruas, 2005, p. 36)”. Por outro lado, Ruas (2005) salienta: “Entretanto, longe de constituir um universo homogêneo, o que se percebe é que a noção de

competências apresenta muitas indefinições, que certamente dificultam sua utilização adequada por parte das empresas”.

Quanto às definições de competências, segundo Ruas (2005, p. 36), “a noção de competências trata de forma predominante do desenvolvimento de capacidades que podem ser posteriormente mobilizadas em situações em sua maioria (sic) pouco previsíveis”. No quadro 5, Ruas (2005) faz uma comparação entre qualificação e competências.

Qualificação	Competência
Relativa estabilidade da atividade econômica Concorrência localizada Lógica predominante: indústria (padrões) Emprego formal e forte base sindical Organização do trabalho com base em cargos definidos e tarefas prescritas e programadas Foco no processo Baixa aprendizagem	Baixa previsibilidade de negócios e atividades Intensificação e ampliação da abrangência da concorrência Lógica predominante: serviços (eventos) Relações de Trabalho com base em metas, responsabilidades e multifuncionalidade Foco nos resultados Alta aprendizagem

**Quadro 5 – Qualificação x Competência**

Fonte: Ruas (2005, p. 37).

Segundo Adams (2003), existe uma definição utilizada na França que estabelece que “a competência é um conjunto de saberes mobilizados em situação de trabalho”, indo de encontro à afirmação de Ruas (2000, p. 5) de que “não existe competência antes da ação, e sim constitui-se na própria ação”, não sendo possível afirmar que o candidato é competente de forma geral, antes de ser apresentado a uma situação específica.

A noção utilizada na França diz que os componentes são os conhecimentos específicos, o saber-fazer, as capacidades e a vontade de colocar em prática e de desenvolver as competências.

O Movimento das Empresas da França (Medef1) apresentou, quando das Jornadas Internacionais de Deauville, a seguinte definição de competências: “A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é

passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”.

Ruas (2005) amplia sua noção de competências comparando-a com a noção de capacidades, sendo esta comparação um dos pontos de controvérsia da noção de competências. Ele esclarece que as capacidades são parte integrante da noção de competências, mas não representam todo o conceito. A competência só irá existir em um contexto específico, quando as capacidades serão mobilizadas, contando com determinados recursos daquele contexto, para efetuar uma determinada entrega, que seriam os objetivos da mobilização das capacidades naquele contexto específico. A partir da avaliação da entrega, comparada com os objetivos propostos, é que poderá ser avaliado se existiu ou não a competência.

Imagine-se a seguinte situação ilustrativa: determinado restaurante de culinária francesa, localizado dentro de um hotel, necessita de um *maître*. Um candidato à vaga apresenta as seguintes capacidades:

- Conhecimentos: diferentes modos de servir os clientes – “à francesa”, “à inglesa”, etc; composição dos pratos que são servidos no restaurante (experiência anterior em restaurante de culinária francesa); bom nível cultural;
- Habilidades: ótima fluência verbal; saber preparar os pratos;
- Atitudes: pró-ativo; honesto; dedicado; boa gerência de equipe (empatia, assertividade, sensibilidade, respeito), comprometimento, estabilidade.

Por fim, ainda possui oito anos de experiência em restaurantes franceses atendendo a um público de alto nível sócio-cultural, assim como o deste novo restaurante.

Porém, o hotel situa-se em uma cidade altamente turística, e seus clientes, assim como os do restaurante, são majoritariamente turistas estrangeiros. Este é um contexto específico deste restaurante, e o candidato enfrenta, então, um problema: não fala nenhuma língua exceto português. Se o objetivo do restaurante é prestar um atendimento de alto nível – que requer que o *maître* realize abordagens aos clientes para apresentar o restaurante, certificar-se de que tudo corre bem, colocar-

se à disposição para sanar algum problema – é provável que o desempenho do *maître* seja insatisfatório, pois não será capaz de comunicar-se com a maioria dos clientes. Assim, apesar de suas capacidades constituírem competências em potencial para outros contextos, para o contexto específico deste hotel são insuficientes para tornarem-se competências. Segundo Ruas (2000, p. 5), não é possível dizer que o candidato é competente de forma geral, antes de ser apresentado a uma situação específica, já que não existe competência antes da ação, e sim constitui-se na própria ação.

A definição de competência utilizada neste trabalho será: competência é a mobilização de capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes), em determinado contexto (características da empresa, dos seus clientes, do ambiente em dado momento), oferecendo determinada entrega, contribuindo ou agregando valor aos produtos e serviços da empresa (RUAS, 2006).

### 5.3 AS MUDANÇAS NO TRABALHO

Atualmente, não faz mais sentido pré-determinar tarefas para dada função, já que uma grande parte das atividades realizadas pela maioria dos trabalhadores é consequência do que Zarifian chama de eventos, que são, basicamente, o que se pode chamar de acaso. Zarifian (2001) entende que se pode reunir as mutações ocorridas no trabalho em torno de três conceitos: eventos, comunicação e serviços. Passar-se-á, a seguir, a tratar especificamente destes.

#### 5.3.1 Eventos

O tópico de eventos será especialmente desenvolvido pela forte ligação com o negócio do Café do Porto. O conceito de evento, neste novo cenário econômico, tem lugar de destaque. O termo está ligado à noção de imprevisibilidade e surge das

constantes mudanças ambientais, especialmente nos desejos dos consumidores, e nos próprios sistemas de produção. Há uma certa ligação aqui com a chamada inversão da cadeia produtiva, cujo poder, até poucas décadas, se concentrava na mão da indústria. Esta definia que tipo de produto produzir e com quais características, devido às muitas necessidades dos consumidores ainda não atendidas, em função, dentre outros, da baixa competição. Com a intensificação da concorrência, houve a necessidade de as empresas descobrirem nos seus consumidores suas necessidades e desejos de forma mais específica como forma de diferencial competitivo, passando a vigorar a lógica do foco no cliente e iniciando a estratégia de customização *versus* e estratégia de massificação do período anterior. Desta forma, as empresas se vêem hoje obrigadas a acompanhar as mudanças nos desejos dos seus consumidores como forma de diferenciação competitiva. Dada esta nova realidade, “a noção de competência aproxima-se mais da capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos do que um *stock* de conhecimentos e habilidades (perspectiva mais próxima da noção de qualificação)” (RUAS, 2005, p. 37). O termo adequadamente merece a seguinte elucidação: “Alguém pode conhecer métodos modernos de solução de problemas, por exemplo, e até mesmo ter desenvolvido habilidades associadas, mas pode não perceber o momento e o local adequados para aplicá-los na sua atividade”. (BOTERF apud RUAS, 2000, p. 5).

A aplicação/atualização daquilo que se sabe ou conhece num contexto específico – marcado por uma cultura institucional, por relações de trabalho particulares, condições temporárias e recursos restritos – é o que vai caracterizar a passagem para a ‘competência’. Assim, o que desponta destas considerações é que o conceito de competência se constitui na própria ação e não existe antes dela. Não existe competência no vazio, apenas a competência no ato (RUAS, 2000).

Adequadamente, portanto, significa que, na mobilização de capacidades, o contexto é aspecto imprescindível de ser considerado (ver Quadro 4).

Para Zarifian (2001), “Existem várias maneiras de mostrar a importância que os eventos adquiriram no trabalho real, importância que, muitas vezes, não é reconhecida por seus organizadores”.

Zarifian (2001) entende que uma primeira maneira pode ser percebida nos próprios sistemas de produção. Grande parte do que era trabalho humano há algumas décadas atrás foi substituído pelas máquinas, pela automatização dos sistemas industriais e pela aplicação da informática em cálculos e operações elementares de diversos tipos de informação. Se haviam diversas pessoas em uma linha de produção de um carro no início do século passado que efetivamente faziam parte da construção física do mesmo, hoje existem apenas alguns técnicos responsáveis por gerenciar as máquinas das montadoras de carros. Estas, hoje, nem mais produzem as peças, e sim concentram-se em montá-las, desenvolver os carros, distribuí-los, comercializá-los e definir estratégias de posicionamento para os produtos. Afinal, é incontestável que as máquinas ganham dos humanos nas “operações gestuais”, bem como em operações intelectuais elementares.

Dada esta realidade, de que forma a atividade humana pôde se recolocar? Sem dúvida, uma parte da mão-de-obra não foi recolocada; mas e a parte que conseguiu se re-posicionar? “Ela se re-posiciona no confronto com eventos”, segundo Zarifian (2001). O evento pode ser entendido como o acaso, algo que ocorre de forma inesperada e vem a desestabilizar o desenrolar usual de um sistema de produção. Em uma situação de desequilíbrio, em que uma máquina não consegue se auto-regular, a atividade humana encontra seu reposicionamento: o homem entra em ação para reunir as peças do quebra-cabeça que pode ser considerado um evento e recolocá-las de forma a retomar o fluxo normal de produção. Neste caso, pode ser necessária a troca de uma peça, uma adaptação da máquina ou mesmo o redesenho do sistema de produção. Segundo Zarifian (2001, p. 41), “Esses eventos são bem conhecidos, constituem o cotidiano na vida de uma oficina automatizada. Em suma, (são) tudo o que chamamos de acaso”.

O evento não deve ser entendido como um acontecimento negativo, que somente surge para atrapalhar o andamento regular de uma atividade, seja ela de serviço ou industrial. Os eventos são inerentes à atual lógica dos negócios, e somente podem ser entendidos desta forma: como parte integrante. Analogamente, o fato de um bebê chorar quando está com fome ou sono é inerente à sua condição de bebê, não podendo ser entendido como algo que vem a prejudicar o andamento “correto” da sua vida. Da mesma forma, o evento não pode mais ser evitado, mas, sim enfrentado.

Zarifian (2001) sugere três procedimentos a serem adotados quanto aos eventos: antes do evento, antecipá-los, quando possível; durante o evento, intervir ativa e pertinentemente; depois do evento, lançar um olhar reflexivo de modo a evitar que volte a ocorrer.

Zarifian (2001) ressalta uma segunda maneira de abordar os eventos, que não está relacionada ao interior dos sistemas de produção, mas sim às mudanças ambientais. O ambiente se caracteriza, atualmente, por sofrer mudanças em uma velocidade inédita, devido ao processo de globalização, que acirrou drasticamente a competição internacional (ajudando a acelerar o processo de inovação tecnológica), unificou e disseminou a informação (gerando velozes alterações nos desejos dos clientes, devido à excessiva exposição a novos produtos, novas culturas e à informação de toda natureza), está constantemente alterando culturas, padrões de comportamento, enfim, acelerou o planeta e tornou o mundo dos negócios mais complexo. Esta forma de encarar os eventos é mais relevante para este trabalho, pela natureza do negócio estudado. Dada esta nova condição ambiental, sujeita cada vez mais a situações pouco previsíveis, é importante questionar se a empresa será capaz de responder às mudanças ambientais e, principalmente, de permanecer satisfazendo seus clientes cada vez mais exigentes e voláteis.

Zarifian (2001) expande a discussão acerca de como enfrentar os eventos: “O evento continua sendo, sempre, parcialmente imprevisto e surpreendente, instiga a empresa a enfrentá-lo, a encontrar uma solução adequada”. Portanto, evento não é um acaso negativo. “Pelo contrário, faz parte da vida normal de uma organização, desde que esta permaneça atenta a seu ambiente e à destinação de seus produtos” (Zarifian, 2001). Para ele, enfrentar o evento é:

- “Permanecer muito atento às modificações potenciais desse ambiente” (Zarifian, 2001, p. 42). Detectar novas expectativas dos consumidores o mais cedo possível e mesmo precedê-las é um exemplo. Pode-se analisar como o Café do Porto reagiu ao fato, por exemplo, de que cada vez as pessoas conseguem com menor frequência retornar às suas casas para almoçar. Ainda que tardiamente, incluiu no seu cardápio almoço oferecendo, diferentemente da concorrência (que aposta em *buffet*), serviço *a la cart*, propiciando mais conforto ao cliente. Esta foi uma forma correta de reação, apesar de tardia.

- “Organizar todas (sic) ações para ‘inventar’ uma resposta pertinente a esse evento (encontrar uma resposta às expectativas, lançar um novo produto)” (Zarifian, 2000, p. 42). A concorrência da região do Café do Porto está muito acirrada, e seus clientes são, em grande parte, muito freqüentes – 42% vai ao Café do Porto mais de uma vez por semana. Com a excessiva exposição a novidades dos concorrentes, a empresa necessita hoje reformular seu cardápio anualmente.
- “Conduzir essas ações como um processo de evento, [...] sem engessá-las em procedimentos ou respostas padronizadas a priori” (ZARIFIAN, 2001, p. 42).

Trata-se, assim, de enfrentar os eventos, de mostrar-se aberto aos acontecimentos externos e de demonstrar que o trabalho humano sabe inventar as respostas a um ambiente social complexo e instável.

Retomando a discussão em torno das mudanças ocorridas na forma de conceber o trabalho, Zarifian (2001) coloca: “O conceito de evento tem importantes conseqüências quanto à abordagem do trabalho. Realmente, desestabiliza profundamente o esquema do trabalho industrial básico”. O evento mostra que a noção de posto de trabalho, cuja qualidade está vinculada a definições prévias de tarefas a executar, não mais pode estar relacionada à idéia de competência. Competência não pode mais ser incluída no trabalho prescrito. A competência profissional consiste em fazer frente a eventos de maneira pertinente e com conhecimento de causa. “E essa competência é propriedade particular do indivíduo, e não do posto de trabalho. Seria (sic) aliás absurdo falar de um posto de trabalho competente!” (ZARIFIAN, 2001).

Finalizando a discussão em torno de eventos, cabe uma interpretação de Adams (2003) a respeito da obra de Zarifian: “Para Zarifian (1996), o conceito de eventos relaciona-se a aspectos sociais e comportamentais”. Afirma, também que Zarifian (2001) “define competência como capacidade do trabalhador de assumir responsabilidade pessoal frente a situações produtivas, permitindo ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular”.

### 5.3.2 Comunicação

Este tema interessa diretamente a este trabalho, visto que a competência essencial da empresa, atender bem ao cliente, resulta da sinergia do trabalho de todo o pessoal operacional. Pode haver casos isolados em que somente uma pessoa será responsável pelo atendimento ao cliente. Por exemplo, se um cliente somente pede informações sobre o almoço e vai embora, o atendimento pode ter sido realizado por apenas um funcionário. Pode haver, também, um cliente que compre somente um cigarro no caixa; ele será atendido unicamente pela caixa operadora. Geralmente, porém, muitas pessoas estão envolvidas no processo de atendimento a um cliente e, portanto, deve haver uma boa comunicação entre os colaboradores para que o cliente seja satisfeito. Teremos oportunidade de verificar, na análise dos dados, se os gestores, clientes e funcionários corroboram esta opinião.

Portanto, boa comunicação, a princípio, aumenta as chances de um serviço de melhor qualidade. É importante salientar que a comunicação de qualidade se faz muito mais necessária hoje do que na antiga forma de organização do trabalho. Antes, na economia majoritariamente industrial, com sua alta previsibilidade, a realização do trabalho era pré-definida e, ao longo da realização do trabalho, não havia tanta necessidade de uma comunicação de qualidade, salvo raras exceções. A comunicação trata de interações acerca situações em parte imprevisíveis; assim “as necessidades de comunicação ultrapassam amplamente as modalidades tradicionais de coordenação e colidem frontalmente com uma tendência constante de re-divisão do trabalho, de re-separação das tarefas” (ZARIFIAN, 2001, p. 45).

Zarifian (2001) dá sua própria definição de comunicação: “Na nossa opinião (comunicação) é, principalmente, construir um entendimento recíproco e bases de compromisso que serão a garantia do sucesso das ações desenvolvidas em conjunto”. Comunicar-se é:

- Conseguir colocar-se no lugar do outro e entender de que forma as ações estão relacionadas;
- Entender a si mesmo e como suas ações influem no outro;

- Chegar a um acordo em relação às conseqüências e aos objetivos das ações;
- Compartilhar normas mínimas de justiça, que permitam acesso igualitário à informação que conta para o exercício de seu trabalho profissional, porque ela condiciona a qualidade e o significado desse trabalho.

### 5.3.3 Serviço

O conceito de serviço também é útil neste trabalho pela natureza da atividade da empresa. Zarifian (2001) não entende o conceito de serviços apenas para aquelas atividades chamadas terciárias, mas também dentro da atividade industrial. Segundo ele, “Trabalhar é gerar um serviço, ou seja, é uma modificação no estado ou nas condições de atividade de outro humano, ou de uma instituição, que chamaremos de destinatários do serviço”. Diferente da clássica separação entre industriais e terciários, trata-se de perceber que o conceito de serviço está ligado a todo tipo de setor. Esta nova forma de conceber o conceito de serviços é importante para que as empresas se adaptem de forma mais correta frente ao atual cenário dos negócios. Ao entender “serviços” desta forma, uma indústria pode internalizar melhor o conceito de “eventos” que está associado a ele; desta forma, é mais fácil atingir a flexibilidade necessária para enfrentar as constantes mudanças ambientais. Zarifian (2001, p. 48) destaca que “Afirmar que trabalhar consiste em produzir um serviço para um destinatário tem a vantagem de tornar concretos os conceitos de cliente, ou de usuário”.

Zarifian (2001) ilustra com um exemplo:

Tomemos um exemplo emprestado da indústria pesada: na siderurgia francesa, começa-se a dizer que é preciso produzir não toneladas de aço, ou quantidades de chapas, mas ‘soluções aço’ para categorias específicas de clientes. Soluções aço para fabricar anteparos capazes de realmente amortecer os choques dos carros ao longo das estradas, ou para resolver problemas de baixo peso específico e de resistência das chapas dos automóveis. (ZARIFIAN, 2001, p. 48)

Há duas considerações importantes a fazer:

- 1) Se nos parece importante esta nova abordagem de serviços mesmo para a indústria pesada, devemos fazer distinção entre a indústria e os “prestadores de serviço” na sua concepção mais clássica, ou seja, de “terciários”. É importante fazer esta distinção porque na prestação de serviços clássica, em que todo o “produto” ou a maior parte dele é intangível (um restaurante – neste caso, o caso clássico do misto “produto e serviço”; o ensino de uma escola ou universidade, uma consultoria para empresas), há presença mais marcante de eventos, havendo menos previsibilidade do que na indústria. Neste caso, a definição das competências é muito relevante dada a imprevisibilidade inerente ao processo de atendimento do Café do Porto.
- 2) Zarifian se apropria, mesmo que não de forma explícita, de alguns importantes conceitos do marketing na sua abordagem: necessidade dos clientes, foco no cliente, segmentação. Todos estes conceitos ilustram a noção de inversão da cadeia produtiva e são extremamente importantes para qualquer negócio, e tentaremos entender como eles se relacionam com o negócio em estudo.

Foco no cliente: significa identificar no próprio cliente, através de pesquisas, as suas necessidades e desejos, e não tentar deduzi-las. Um erro comum que ocorre freqüentemente é uma empresa pensar que já sabem do que seus clientes necessitam e o que desejam. Isto tende a se tornar, no médio/longo prazo, um erro fatal, especialmente porque não acompanha as mutações que podem ocorrer nos desejos dos seus clientes. O que deve ficar claro para qualquer empresa é que não importa o que a empresa quer vender, e sim o que as pessoas querem comprar. A empresa em estudo deve ter uma particular atenção a isto: já que atende há mais de onze anos um público em parte fiel, pode cometer este equívoco, entendendo que já conhece os desejos dos clientes e que não mais precisa fazer pesquisas para melhorar constantemente a satisfação dos clientes.

Segmentação: parte do pressuposto de que nem todas as pessoas têm as mesmas necessidades e, mesmo que um grupo de pessoas tenha algumas necessidades comuns, a forma de saciá-las pode ser diferente (desejos diferentes – ver quadro 6). Segundo Simpson (in CZINKOTA et al., 2001, p.196), a separação dos mercados em grupos distintos baseada em características homogêneas (semelhantes) é chamada de segmentação de mercado.

Necessidade: Fome	Necessidade: Fome
Desejo: <i>Fast Food</i> 	Desejo: Peixe Cru 

**Quadro 6 – Necessidade x Desejos**

Fonte: Pizzutti (2005<sup>2</sup>).

A partir da segmentação de mercado, a empresa se posiciona de acordo com o segmento: define produtos ou serviços específicos para suas necessidades, bem como sua distribuição, seu preço e sua comunicação. Produto ou serviço, distribuição, preço e comunicação compõem o chamado “composto de marketing”, que são as ferramentas utilizadas no nível tático do marketing. São também chamadas de “4 P`s”, a partir do inglês “*Product*”, “*Place*”, “*Price*” e “*Promotion*”.

Explora-se estas questões do marketing porque está intimamente ligado aos objetivos deste trabalho. Quer-se definir as competências individuais que, em conjunto, satisfaçam à competência essencial do Café do Porto: atender bem a seus clientes. Para satisfazê-los a empresa tem que conhecê-los: quais são suas necessidades e desejos? Somente a partir desta definição poderá partir para a definição das competências, já que a noção de competência que será utilizada neste trabalho trata de capacidades mobilizadas em um contexto para produzir determinada entrega. Dentro do contexto, estão inseridos os clientes, e a entrega

---

<sup>2</sup> Material de aula – 2º semestre de 2005 – Disciplina: Introdução ao Marketing.

principal é a satisfação dos clientes. Por isso, um dos segmentos entrevistados será composto pelos clientes do Café do Porto.

É certo que as mudanças ambientais e suas conseqüências são a maior causa da recente importância do tema competências. Apesar de serem mudanças mais perceptíveis no campo estratégico, acabam por promover mudanças nos níveis tático e operacional: o foco do trabalho passa do controle dos processos para a avaliação dos resultados. De fato, os inúmeros eventos que ocorrem na prestação de um serviço são imprevisíveis. “Nesse contexto, o protagonista do trabalho, além de saber fazer, deve apresentar [...] a capacidade de identificar e selecionar o como fazer a fim de se adaptar à situação específica (customizada) que enfrenta” (RUAS, 2005, p. 36).

Dados estes temas abordados, de relevância do tema e sua evolução, das muitas definições, das mutações do trabalho e suas conseqüências – imprevisibilidade (eventos), necessidade de comunicação, lógica de serviços, é possível entender que os recursos humanos do Café do Porto devem ser analisados sob a ótica de competências.

## 6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método apresenta-se como fator chave no sucesso do trabalho, visto que é através dele que a realidade será investigada. A definição da metodologia está ligada diretamente aos objetivos escolhidos para o trabalho. Roesch (2005) diz que o estágio de prática profissional é uma oportunidade para aprender e, quem sabe, modificar a realidade nas organizações e diz que, por isso, colher e analisar dados sobre a empresa-alvo é a tarefa mais importante do estágio. Castro (1977) diz que, quando se indaga sobre o papel e a importância da metodologia na investigação científica, encontra-se um grau igualmente elevado de divergência e controvérsia. Ele afirma que a qualidade metodológica é uma constante no trabalho de cientistas de competência indisputada, quer tenham ou não lido tratados de metodologia.

### 6.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso. De acordo com Yin (apud ROESCH, 1996, p. 146), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Roesch (1996), diferentemente de Yin (1981), que afirma que o estudo de caso tanto pode trabalhar com evidência quantitativa ou qualitativa, acredita que é mais apropriado classificar o estudo de caso como uma abordagem qualitativa.

Para a pesquisa qualitativa, o pesquisador é de suma importância; ele deve conhecer a realidade que está sendo estudada, sob pena de deixar de lado aspectos relevantes para o estudo por desconhecimento do objeto do estudo. Neste trabalho, o autor tem conhecimento do assunto, já que trabalha no setor de recursos humanos da empresa estudada.

Triviño (1987) aponta características da pesquisa qualitativa, conforme segue abaixo:

- 1) A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave;
- 2) A pesquisa qualitativa é descritiva;
- 3) Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com o resultado e o produto;
- 4) Os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente;
- 5) O significado é a preocupação essencial na pesquisa qualitativa.

Dentro deste tipo de pesquisa (qualitativa), existem várias técnicas de coleta de dados: entrevista em profundidade, observação participante, entrevistas em grupo, incidentes críticos, diários, técnicas projetivas, dentre outras. No caso deste trabalho, a entrevista em profundidade foi a técnica escolhida. Segundo Roesch (1996, p. 150), a entrevista em profundidade é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa. É considerada por Elton Mayo – o fundador da Escola das Relações Humanas da Administração – como o método básico das Ciências Sociais.

As entrevistas realizadas foram semi-estruturadas. Segundo Roesch (1996), o grau de uma estruturação de uma entrevista depende do propósito do entrevistador. Em entrevistas semi-estruturadas, utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa.

### **6.1.1 Público Alvo**

Três segmentos distintos de pessoas foram entrevistados na pesquisa: quatorze clientes, três gestores da empresa – proprietária, gerente geral e gerente do turno da noite – e dois gestores de outros negócios – um proprietário de uma pizzeria e outro gerente de uma rede de lojas de refeições *light* e cinco funcionários.

Foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas. Abaixo, segue a lista de tópicos utilizada para conduzir as entrevistas.

#### 6.1.1.1 Questionário para os clientes

O que você procura quando vai a um estabelecimento gastronômico?

O que você procura quando vai a uma cafeteria?

O que você procura quando vai ao Café do Porto?

Em quais aspectos o Café do Porto pode melhorar? O que falta ao Café do Porto?

#### 6.1.1.2 Questionário para os gestores

- Quais características você considera importante em cada um dos cargos operacionais (cozinha, copa, barista, atendente, caixa e gerente) para satisfazer seus clientes, dadas as necessidades e desejos dos mesmos?

#### 6.1.1.3 Questionário para os funcionários

- Quais características você considera importante na sua função para satisfazer seus clientes, dadas as necessidades e desejos dos mesmos?

Não foi falado em competências, de forma direta, nas entrevistas para não causar confusão, já que os entrevistados não estavam familiarizados com o tema.

## 6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Em função da posição hierárquica do autor em relação aos funcionários, correu-se o risco de parcialidade nas respostas, pois é possível que alguns funcionários tenham omitido características que consideram importantes na sua função porque não as detinham. Por exemplo, um funcionário inibido que tem contato direto com os clientes e sabe da importância de se comunicar bem com eles colocaria “boa comunicação” no rol de características importantes em sua opinião?

## 6.3 ANÁLISE DOS DADOS

Duas correntes de análise de dados são apresentadas por Roesch. A Análise de Conteúdo é a corrente mais tradicional, sendo caracterizada por inúmeras tentativas de seguir os padrões da análise quantitativa, ou seja, tem o propósito de contar a frequência de um fenômeno e procurar identificar relações entre os fenômenos, sendo que a interpretação dos dados se socorre de modelos conceituais definidos a priori. Já a *Grounded Theory* procura construir teorias a partir do significado e das explicações que os entrevistados atribuem aos eventos pesquisados. A Análise de Conteúdo foi a técnica de análise escolhida, mesmo pela complexidade da *Grounded Theory*, que pressupõe que o pesquisador deve ter largo conhecimento acerca do campo que está sendo estudado, o que se contrapõe à inexperiência de um estudante de graduação.

## 7 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A noção de competência utilizada neste trabalho, como foi dito, é formada por três aspectos: capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes), contexto (em que são mobilizadas as capacidades) e entrega (contribuição ou agregação de valor). Quando se fala em conhecimentos, habilidades e atitudes, portanto, não estamos, à primeira vista, falando de competências efetivas, mas de competências em potencial. Relembrando Ruas (2005), ele esclarece que as capacidades são parte integrante da noção de competências, mas não representam todo o conceito. A competência só irá existir em um contexto específico, quando as capacidades serão mobilizadas, contando com determinados recursos daquele contexto, para efetuar uma determinada entrega, que seriam os objetivos da mobilização das capacidades naquele contexto específico. A partir da avaliação da entrega, comparada com os objetivos propostos, é que poderá ser avaliado se existiu ou não a competência.

O âmbito do contexto é extremamente amplo e difícil de ter todas as suas variáveis contempladas neste trabalho. Até mesmo flutuações cambiais modificam nosso contexto, e discorrer sobre ele seria muito complexo. Porém, dentro do âmbito do contexto, estão inclusas as características do público consumidor – e este aspecto do contexto é o mais relevante para a empresa e o que vai ser considerado neste trabalho a fim de compor a noção de competências.

Na tabulação inicial dos dados, serão levantadas as capacidades necessárias que, dado o contexto de clientes do Café do Porto, oferecem a entrega desejada – sua satisfação. O interessante é que, como os clientes foram os responsáveis por, direta e indiretamente, levantar as capacidades que criam valor para eles, pressupõe-se que, quando mobilizadas estas capacidades, haverá a entrega desejada. Por isto, a lista final (p. 57) será considerada “lista de competências”.

Neste capítulo, serão, primeiramente, tabulados os dados de acordo com a tipologia das capacidades (diretas, pressupostas, indiretas e as sugeridas pelo próprio autor) citada abaixo, elaborada pelo autor. Ao longo das tabulações, considerações serão feitas acerca dos dados e dos conceitos levantados.

Na definição final das competências, serão considerados quatro âmbitos:

- 1) Das Capacidades Diretas, solicitadas de forma direta pelos clientes (rapidez, atenção, solicitude). A lista destas capacidades é baseada exclusivamente nas respostas dos clientes. As capacidades diretas foram atribuídas a todas as funções com contato direto com os clientes.
- 2) Das Capacidades Pressupostas a partir dos desejos dos clientes. Por exemplo, quando o cliente diz procurar sabor, quais capacidades e de quais funções são necessárias para satisfazer este desejo? Estas capacidades que estão ligadas aos desejos dos clientes foram definidas a partir do conhecimento do autor e das entrevistas com os cinco gestores. Assim, esta lista é baseada nas respostas dos clientes e “traduzida” para dentro da operação;
- 3) Das Capacidades Indiretas, ou seja, aquelas que contribuem de forma indireta para a satisfação dos clientes. Exemplo: disposição para trabalho em equipe;
- 4) Das capacidades propostas pelo autor.

Nas tabelas de capacidades, foi incluída uma coluna com “passagens relacionadas”. Estas são citações dos clientes, no caso das capacidades diretas, e dos gestores e funcionários, no caso das capacidades pressupostas e das capacidades indiretas.

É importante realizar uma reflexão prévia: muitas capacidades, especialmente no âmbito das atitudes, foram levantadas como importantes (mesmo que muitas tenham ficado de fora pelo número escasso de vezes em que foram citadas e pelo desinteresse daqueles que citaram). À primeira vista, pode parecer que a lista final proposta seja muito extensa. Porém, um olhar mais atento mostra que muitas das capacidades estão intimamente interligadas. É o caso, por exemplo, de simpatia, empatia, solicitude e sensibilidade.

## 7.1 CAPACIDADES DIRETAS

### 7.1.1 Gerentes

<b>Passagens Relacionadas</b>	
<b>Conhecimentos</b>	
Produtos	"Subsídios para o atendimento"; "Saber o que está vendendo", "Conhecer os produtos"
Procedimentos de Atendimento	"Saiba como atender", "Treinado", "Saiba abordar"
<b>Atitudes</b>	
Solicitude	"Solicitude", "Disponibilidade", "Disposição", "Mostrar que o cliente é importante", "Estar afim de ajudar"
Atenção	"Atenção"
Rapidez	"Rapidez", "Agilidade", "Velocidade"
Simpatia	"Simpatia", "Cortês", "Educado"
Discrição	"Discreto", "Sem intimidade", "Sem ser invasivo"

#### **Quadro 7 – Passagens relacionadas: Gerente**

Fonte: pesquisa do acadêmico

### 7.1.2 Atendentes

Capacidades	Passagens Relacionadas
<b>Conhecimentos</b>	
Produtos	"Subsídios para o atendimento"; "Saber o que está vendendo", "Conhecer os produtos"
Procedimentos de Atendimento	"Saiba como atender", "Treinado", "Saiba abordar"
<b>Atitudes</b>	
Solicitude	"Solicitude", "Disponibilidade", "Disposição", "Mostrar que o cliente é importante", "Estar afim de ajudar"
Atenção	"Atenção"
Rapidez	"Rapidez", "Agilidade", "Velocidade"
Simpatia	"Simpatia", "Cortês", "Educado"
Discrição	"Discreto", "Sem intimidade", "Sem ser invasivo"

#### Quadro 8 – Passagens relacionadas: Atendentes

Fonte: pesquisa do acadêmico

### 7.1.3 Cozinha

Capacidades	Passagens Relacionadas
<b>Atitudes</b>	
Rapidez	"Rapidez", "Agilidade", "Velocidade"

#### Quadro 9 – Passagens relacionadas: Cozinha

Fonte: pesquisa do acadêmico

### 7.1.4 Copa

Capacidades	Passagens Relacionadas
<b>Conhecimentos</b>	
Produtos	"Subsídios para o atendimento"; "Saber o que está vendendo", "Conhecer os produtos"
Procedimentos de Atendimento	"Saiba como atender", "Treinado", "Saiba abordar"
<b>Habilidades</b>	
Operar o Sistema	"Operar", "Mexer no computador",
<b>Atitudes</b>	
Solicitude	"Solicitude", "Disponibilidade", "Disposição", "Mostrar que o cliente é importante", "Estar afim de ajudar"
Atenção	"Atenção"
Rapidez	"Rapidez", "Agilidade", "Velocidade"
Simpatia	"Simpatia", "Cortês", "Educado"
Discrição	"Discreto", "Sem intimidade", "Sem ser invasivo"

#### Quadro 10 – Passagens relacionadas: Caixa

Fonte: pesquisa do acadêmico

### 7.1.5 Considerações

#### 7.1.5.1 Pesos Diferentes

Algumas capacidades diretas – conhecimento de produtos, solicitude, simpatia, rapidez e atenção - foram atribuídas a todas as funções de contato direto com os clientes. Porém, elas possuem peso diferente para cada um das funções, que pode ser ponderado de acordo com o percentual de clientes que cada uma destas funções atende. Para os atendentes e gerentes, tem o maior peso. No caso dos atendentes, porque atendem a aproximadamente 90% dos clientes. No caso dos

gerentes, porque, para os clientes, eles são os maiores representantes dos valores da empresa, e porque devem dar o exemplo aos funcionários das outras funções. Os copeiros atendem a aproximadamente 10% dos clientes e os caixas a 20%. A importância das capacidades diretas para cada função, portanto, pode ser pesada a partir do percentual de clientes que cada um atende. Cabe comentar que, eventualmente, funcionários com funções diferentes atendem ao mesmo cliente. Os percentuais de atendimento foram definidos pelo autor em conjunto com os gestores.

#### 7.5.1.2 Simpatia

“Os funcionários devem ser atentos, educados, mas ao mesmo tempo não invasivos”. Esta cliente, no entender do autor, utilizou o termo “educado” no sentido de simpático, cortês, e não de “educação” no sentido que Koogan e Houaiss empregam. Segundo eles, educação é o “Conhecimento e prática dos hábitos sociais; boas maneiras” (KOOGAN; HOUAISS, 1992, p. 291). A conclusão derivou da elucidação oferecida após o emprego do termo: “ao mesmo tempo, não invasivos”. Se estivesse considerando o sentido utilizado por Koogan e Houaiss, estaria implícito que não seria invasivo, já que “boas maneiras” pressupõem esta compreensão. Já outros dois clientes utilizaram “educado” no sentido de boas maneiras.

#### 7.5.1.3 Atenção ou Cuidado?

Atenção, no caso das funções de atendente, caixa, copeiro e barista, foi utilizado no seguinte sentido: atenção para com o cliente, observando os momentos em que ele deseja pedir algo, seja produto, informação, ou auxílio de qualquer natureza. O termo cuidado, por outro lado foi utilizado no sentido de o funcionário cuidar (prestar atenção) às atividades que está realizando. Por exemplo, quando o atendente está anotando o pedido e quando o barista está extraíndo o café.

## 7.2 CAPACIDADES PRESSUPOSTAS

A partir das entrevistas com os gestores e com os funcionários de cada função, puderam-se definir quais capacidades e de quais funções estavam pressupostos nas citações dos clientes. As citações foram agrupadas por significado.

### 7.2.1 “Sabor”

Citações: “Sabor”, “Comida boa”, “Refeições gostosas”

Pressupostos:

Capacidades	Passagens Relacionadas
<b>Conhecimentos</b>	
Ingredientes	“Ingredientes”, “insumos”, “saber o que usar”
Produtos	“Produtos da casa”, “Cardápio”
Padrão dos Produtos	“Padrão dos produtos”, “Como deve ser o produto”, “Fazer como o cliente está acostumado”
<b>Habilidades</b>	
Preparar	“Saber preparar”, “Saber cozinhar”
<b>Atitudes</b>	
Gostar	“Tem que gostar”, “Gostar muito”, “Paixão pelo que faz”
Cuidado	“Cuidado”, “Capricho”, “Atenção”

#### Quadro 11 – Função: cozinheiro

Fonte: pesquisa do acadêmico

Padrão dos Produtos: estabeleceu-se a relação de “sabor” com o conhecimento do padrão porque se entende que, quando um cliente solicita determinado produto já experimentado, ele espera que seja de acordo com suas experiências anteriores. É possível que, sendo diferente, o cliente se satisfaça, mas, na maioria dos casos, entende-se que ele não sairá satisfeito, porque a expectativa era uma e o resultado foi diferente. Esta lógica serve também para a função de barista.

#### 7.2.1.1 Cozinha: Tem que Gostar

Todos os gestores responderam que gostar é condição essencial. A proprietária acredita que faça diferença na qualidade da comida; que esta transformação de uma série de ingredientes em um outro produto, realizada por estas pessoas da cozinha, será influenciada pelo gostar ou não, e que isto será sentido pelo cliente.

#### 7.2.2 “Variedade”

Citações: “Diferente”, “Variedade”, “Mudar cardápio mais vezes”, “Exclusivo”, “Surpresa”

Pressupostos:

Capacidades	Passagens Relacionadas
<b>Conhecimentos</b>	
Repertório	“Repertório”, “Experiências anteriores”, “Conhecer outros pratos”
<b>Atitudes</b>	
Criatividade	Clientes: “Diferente”, “Variedade”, “Mudar cardápio mais vezes”, “Exclusivo”, “Surpresa”

### Quadro 12 – Cozinheiro

Fonte: pesquisa do acadêmico

### 7.2.3 “Café de qualidade”

Citações: “Café de qualidade”, “Café gostoso”, “Melhor café da cidade”

Pressupostos:

Capacidades	Passagens Relacionadas
<b>Conhecimentos</b>	
Cafés do Cardápio	“Quais são os cafés do cardápio”
Geral Acerca de Cafés	“Conhecer de cafés”, “Saber proveniência”, “Saber os tipos”
Padrão dos Cafés	“Como é o padrão”, “Como os clientes estão acostumados”
<b>Habilidades</b>	
Operar a Máquina	“Operar a máquina”, “Tirar os cafés”, “Extrair os cafés”
<i>Blendar</i> (misturar) os Cafés	“ <i>Blendar</i> ”, “Preparar os cafés”
Embalar os Cafés	“Embalar os Cafés”
<b>Atitudes</b>	
Gostar	“Precisa gostar”, “Paixão”, “Interesse especial pelo produto”
Cuidado	“Cuidado”, “Atenção”, “Capricho”

### Quadro 13 – Barista

Fonte: pesquisa do acadêmico

Quanto aos baristas, algumas considerações são importantes: doze de quatorze clientes citaram café de qualidade como algo que buscam ou em cafeterias, de forma geral (questão 2), ou no Café do Porto (questão 3). Além da atividade de preparo dos cafés, o barista ainda incorpora as atividades de copeiro. Portanto, ele pode garantir que alguns dos principais desejos dos clientes sejam saciados: desejo por café de qualidade, quando desempenha a função de barista; e atendimento de qualidade, quando atende às pessoas no balcão (pressupondo todas aquelas capacidades: simpatia, solicitude, atenção, etc).

### 7.3 CAPACIDADES INDIRETAS

Primeiramente, serão descritas as capacidades indiretas que dizem respeito a todos os funcionários; em seguida, serão descritas capacidades indiretas para funções específicas.

#### 7.3.1 Trabalho de Equipe

Todos os gestores citaram “trabalho de equipe” em todas as funções como sendo indispensável para o andamento do trabalho e, em última instância, para a satisfação dos clientes. Segue uma tabela com as capacidades necessárias para um bom trabalho de equipe, segundo os gestores:

<b>Capacidades</b>	<b>Passagens Relacionadas</b>
<b>Atitudes</b>	
Empatia	“Colocar-se no lugar do outro”, “Entender a posição do colega”
Sensibilidade	“Prestar atenção no colega”, “Entender as dificuldades do companheiro”
Humildade	“Saber ouvir críticas”, “Entender que não sabe tudo”, “Aceitar os erros”

#### **Quadro 14 – Trabalho em Equipe**

Fonte: pesquisa do acadêmico

Esta característica (trabalhar bem em equipe) não influencia de forma direta na satisfação, no sentido de não aparecer no contato com o cliente. Porém, ela influi de formas indiretas. Seguem alguns exemplos:

- 1) Bom relacionamento é determinante para um ambiente saudável, o que influi na motivação dos funcionários e aparece em todas as suas atividades. O caso mais relevante é o dos atendentes, pelo contato freqüente (mais do que caixa, copa e baristas) com os clientes, e dos gerentes, que precisam estar constantemente motivados.
- 2) A rapidez do atendimento depende de uma seqüência de ações de funcionários de várias funções distintas: atendente, caixa (para a entrega da conta correta e de forma rápida), copa (para a entrega de bebidas), barista (para a entrega de cafés), cozinha (para o preparo dos pratos). Se não houver bom relacionamento, a seqüência do atendimento é, invariavelmente, prejudicada. Também, quando há problemas de relacionamento, os atendentes não ajudam a atender mesas nas praças dos colegas, não “puxam” pedidos uns dos outros ou não permitem que o colega puxe seu pedido, não permitem que um colega leve a conta para as mesas de sua responsabilidade (pois desconfiam que podem levar sua gorjeta), dentre outros.

### 7.3.2 Gerentes

Capacidades	Passagens Relacionadas
<b>Conhecimentos</b>	
Línguas	“Conhecer outra língua”, “Mínimo falar inglês”
Procedimentos Operacionais	“Conhecer os procedimentos”, “Andamento da casa”, “Conhecer a operação”
<b>Habilidades</b>	
Comunicação	“Comunicação”
Preparar pratos	“Substituir qualquer funcionário”, “Fazer tudo dentro da loja”, “Realizar todos os procedimentos”
Operar a Máquina de Cafés	Idem
Operar o Sistema	Idem
<b>Atitudes</b>	
Empatia	“Empático”, “Que saiba se colocar no lugar do outro”
Firmeza	“Firmeza”, “Assertivo”
Sensibilidade	“Sensível”, “Perceba as qualidades e fraquezas da equipe”
Persuasão	“Persuasão”, “Convencer a equipe”
Organização	
Motivação	“Motivado”, “Pró- Ativo”, “Entusiasmado”

#### Quadro 15 – Gerente

Fonte: pesquisa do acadêmico

Nas entrevistas com os gestores, perfil de líder foi a característica mais valorizada para a função de gerente. Dentro do perfil de liderança, empatia, firmeza, sensibilidade e persuasão foram as capacidades levantadas para compor este perfil.

- Empatia: é pressuposto para qualquer relacionamento humano. Sem esta atitude em algum nível, as divergências entre duas ou mais pessoas tendem a se perpetuar.
- Sensibilidade: o gerente, como gestor de pessoas, precisa de algum grau de sensibilidade para identificar as qualidades e fraquezas de seus subordinados, para poder delegar tarefas de forma correta, intervir em situações de forma pertinente (quando um funcionário não consegue sanar o problema de um cliente) e perceber flutuações na motivação da equipe (e intervir quando possível).

- Firmeza: existem momentos (que são percebidos através da sensibilidade) em que o gestor de pessoas precisa intervir de forma firme e não abrir mão de sua posição. Deve cuidar para não passar de firme a intransigente, porém.
- Persuasão: quando definida alguma estratégia, objetivo, plano de ação, o gestor necessita de poder de persuasão para convencer a equipe a alinhar-se aos objetivos propostos. É preciso, entretanto, que seja de uma forma agregadora e não punitiva, do tipo “se não fizer vai pra rua”. Este tipo de comportamento mina a motivação da equipe. Uma forma adequada de contar com o comprometimento da equipe é fazê-la participar da construção das metas e objetivos, quando possível. Desta forma, além de contar com mais comprometimento, as metas e objetivos tendem a ser mais corretos, por contar com visões alternativas e complementares.

### 7.3.3 Atendentes

Capacidades	Passagens Relacionadas
<b>Conhecimentos</b>	
Procedimentos Operacionais	“Conhecer os procedimentos”, “Andamento da casa”, “Conhecer a operação”
Regras, Normas	“Conhecer as regras”, “Conhecer as normas”
Línguas	“Conhecer outra língua”, “Mínimo falar inglês”

**Quadro 16 – Atendentes**

Fonte: pesquisa do acadêmico

### 7.3.4 Copeiro

Capacidades	Passagens Relacionadas
<b>Conhecimentos</b>	
Procedimentos Operacionais	“Conhecer os procedimentos”, “Andamento da casa”, “Conhecer a operação”
<b>Habilidades</b>	
Preparar <i>Drinks</i>	“Saber fazer <i>drinks</i> ”, “Preparar <i>drinks</i> ”

#### Quadro 17 – Copeiro

Fonte: pesquisa do acadêmico

### 7.3.5 Caixa

Capacidades	Passagens Relacionadas
<b>Conhecimentos</b>	
Informática	“Informática”, “Noção de computador”
<b>Habilidades</b>	
Operar o Sistema Gerencial	“Operar o sistema”, “Saber mexer no sistema”
Raciocínio Matemático	“Rápido raciocínio matemático”, “Bom de cálculo”
<b>Atitudes</b>	
Honestidade	“Honesto”, “Responsável”, “Íntegro”

#### Quadro 18 – Caixa

Fonte: pesquisa do acadêmico

Atendimento: dos quatorze entrevistados, apenas um não disse procurar bom atendimento em um estabelecimento gastronômico, em resposta à questão 1. Destes treze, seis não citaram procurar atendimento quando vão ao Café do Porto. Nas conclusões, serão levantadas hipóteses a este respeito.

## 7.4 CONTRIBUIÇÕES DO AUTOR PARA LISTA DE CAPACIDADES

A lista final de capacidades, baseada nas entrevistas com os clientes, gestores e funcionários, ficou incompleta, na opinião do autor, apesar de a maioria das capacidades necessárias terem sido elencadas. Seguem algumas capacidades acrescentadas pelo autor:

### 7.4.1 Conhecimentos

#### 7.4.1.1 Nível Cultural (segundo grau completo)

São muitos os benefícios derivados desta capacidade. Primeiramente, é condição imprescindível para que se estabeleça uma boa comunicação (capacidade que, aliás, não foi citada) entre a equipe e os clientes, dado o alto nível cultural dos clientes do Café do Porto. Além disto, contribui para desenvolvimento do discernimento e auxilia no momento de buscar soluções para os problemas.

### 7.4.2 Habilidades

#### 7.4.2.1 Comunicação

Surpreendentemente, foi muito pouco citada, não constando na lista das capacidades principais dos clientes (foi citada somente uma vez) e dos gestores. Entendo que boa comunicação é muito relevante para o setor de serviços, em que o produto/serviço é construído *on line*. Revendo o conceito para Zarifian (2001): “Na

nossa opinião (comunicação) é, principalmente, construir um entendimento recíproco e bases de compromisso que serão a garantia do sucesso das ações desenvolvidas em conjunto”. No caso das respostas dos clientes, foi surpreendente ter havido somente uma citação. Talvez esta habilidade estivesse pressuposta quando do levantamento de várias atitudes, mas a verdade é que não apareceu de forma explícita. Mais surpreendente, porém, foi não ter aparecido nas entrevistas com os gestores. Analisando o conceito de Zarifian (2001), ele fala em garantir o sucesso das ações desenvolvidas em conjunto. Como elucidamos no capítulo de referencial teórico, as atividades operacionais da empresa são, em sua quase totalidade, realizadas em conjunto. Como desempenhá-las sem uma boa comunicação?

### **7.4.3 Atitudes**

#### **7.4.3.1 Sensibilidade**

Ela foi citada como sendo importante para o relacionamento da equipe, somente. No entendimento do autor, para todos os funcionários com contato com os clientes, esta atitude é imprescindível. Principalmente, ela permite ao funcionário perceber as necessidades e desejos latentes, não explícitos, dos clientes. Tome-se como exemplo o atendimento de um cliente que acompanhei recentemente: ele consumiu uma torta excessivamente doce, o que causou certo desconforto, que era visível, porém, somente para uma pessoa sensível. Uma atendente, ao deparar-se com a cena, ofereceu ao cliente um copo d’água. Ele reagiu surpreso, pois não havia percebido que um simples copo d’água poderia sanar seu problema. Este é um exemplo de solicitude, de empatia, enfim, de sensibilidade, que sem dúvida encantou o cliente (ficou perceptível na sua fisionomia).

#### 7.4.3.2 Honestidade

As relações humanas deveriam estar baseadas, acima de tudo, nesta virtude. Desonestidade destrói as relações dentro da equipe e mina a motivação.

### 7.5 COMPETÊNCIAS – LISTA FINAL

Após quatro levantamentos acerca das capacidades necessárias para as funções operacionais do Café do Porto, chegou-se a uma lista definitiva, que segue abaixo. Aqui, será usado o termo competência, de acordo com a elucidação feita na página 41.

#### 7.5.1 Gerentes

Competências Requeridas:

- Conhecimentos: Produtos do estabelecimento, Procedimentos, Línguas (mínimo inglês), Nível cultural (segundo grau completo), Atender ao cliente (procedimentos).
- Habilidades: Comunicar-se bem, Preparar os pratos, Operar máquina de cafés, Operar o sistema gerencial.
- Atitudes: Solicitude, Atenção, Rapidez, Simpatia, Discrição, Empatia, Firmeza, Sensibilidade, Persuasão, Organização, Motivação, Honestidade, Coerência.

### **7.5.2 Atendentes**

Competências Requeridas:

- Conhecimentos: Produtos, Procedimentos, Línguas, Nível cultural (segundo grau completo), Atender ao cliente (procedimentos),
- Habilidades: Comunicação.
- Atitudes: Solícitude, Atenção, Rapidez, Simpatia, Discrição, Empatia, Sensibilidade, Humildade, Honestidade.

### **7.5.3 Cozinheiro**

Competências Requeridas:

- Conhecimentos: Ingredientes, Produtos, Padrão dos produtos.
- Habilidades: Saber preparar.
- Atitudes: Rapidez, Gostar, Cuidado (capricho), Empatia, Sensibilidade, Humildade, Honestidade.

### **7.5.4 Caixa**

Competências Requeridas:

- Conhecimentos: Produtos do estabelecimento, Procedimentos, Informática, Nível cultural (segundo grau completo), Atender ao cliente (procedimentos)
- Habilidades: Comunicação, Operar o sistema gerencial, Raciocínio matemático.

- Atitudes: Solicitude, Atenção, Rapidez, Simpatia, Discrição, Honestidade, Empatia, Sensibilidade, Humildade.

### **7.5.5 Copa**

Competências Requeridas:

- Conhecimentos: Produtos do estabelecimento, Procedimentos, Nível cultural (segundo grau completo), Atender ao cliente (procedimentos)
- Habilidades: Comunicação, Preparar *drinks*.
- Atitudes: Solicitude, Atenção, Rapidez, Simpatia, Discrição, Empatia, Sensibilidade, Humildade, Honestidade.

### **7.5.6 Barista**

Competências Requeridas

- Conhecimentos: Cafés do cardápio, Geral acerca de cafés, Padrão dos cafés.
- Habilidades: Operar a máquina, *Blendar* (misturar) os cafés, Embalar os cafés.
- Atitudes: Gostar, Cuidado (capricho), Empatia, Sensibilidade, Humildade, Honestidade.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, serão oferecidas sugestões para a gestão dos recursos humanos, de acordo com os objetivos específicos propostos na página 17.

### 8.1 OBJETIVO 1

- Identificar conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias aos ocupantes dos cargos operacionais, compatíveis com as condições de contexto, para realizar a entrega desejada – no caso, a satisfação dos clientes.

Este objetivo foi atingido no capítulo anterior.

### 8.2 OBJETIVO 2

- Propor ações de desenvolvimento das competências requeridas.

Abaixo, serão sugeridas algumas ações de desenvolvimento para os funcionários, de acordo com as competências levantadas.

#### 8.2.1 Fomentando a Criatividade

Atualmente, a influência da criatividade das cozinheiras dá-se somente no âmbito do almoço, mas o objetivo é aproveitar melhor a “criatividade” das cozinheiras. Quem define o cardápio, hoje, é a consultoria gastronômica juntamente

com a proprietária, mas é provável que as cozinheiras devam incorporar seus *insights* ao processo de desenvolvimento de produtos. Aparentemente, falta incentivo e liberdade para ser colocado em prática.

### **8.2.2 Treinamento para Produtos**

Seis pessoas disseram ser importante que os funcionários tenham conhecimento acerca do que estão vendendo, não somente do que há no cardápio, mas também como são feitos (Frito? Cozido? Quente ou frio?), o tempo que levam para ficarem prontos, quais os ingredientes, como é o gosto e apresentação. Parte significativa deste conhecimento é fácil de treinar, pois constam no âmbito mais fácil de ser aprendido (o de conhecimentos). Assim, a empresa deve ter como método este treinamento para novos integrantes. A parte mais complexa, mas imprescindível, são as degustações que devem ser promovidas (também considerado um tipo de conhecimento). Há diversos relatos de pessoas que participaram de degustações na empresa e se surpreenderam (principalmente de forma positiva) com vários produtos, já que muitos deles contêm ingredientes e misturas incomuns. Por exemplo, o sanduíche “Beirute Café do Porto” é composto por pão sírio, azeitonas pretas, presunto cru, geléia de damasco, cogumelo *shitake* e alface. É difícil para quem nunca experimentou geléia de damasco, azeitonas pretas, presunto cru e cogumelo *shitake* supor o gosto do produto. O intuito de desenvolver a capacidade vendedora na equipe também depende destas degustações.

### **8.2.3 O campo de Capacidades Preponderante: as Atitudes**

O campo das atitudes foi o mais citado pelos gestores, corroborando com a teoria, que diz que as atitudes são as capacidades mais difíceis de serem desenvolvidas e as mais valiosas. No tipo de negócio do Café do Porto, os conhecimentos prévios necessários são poucos, pouco complexos e comuns. Dentre

as habilidades, se destaca, em termos de complexidade, a comunicação, que pressupõe certo grau de instrução (por isto, a empresa contrata somente pessoas com segundo grau completo para funções de atendimento ao cliente). Mas o campo das atitudes é, realmente, o mais relevante, como pode ser conferido no tópico 7.5.

#### **8.2.4 Treinamento de Línguas**

Há algum tempo há empresa carece de pessoas que se comuniquem em outras línguas, especialmente em inglês. Hoje, a visita de turistas estrangeiros é freqüente, dadas a proximidade ao melhor hotel da cidade (Sheraton) e a cultura do turismo de negócios que vem se consolidando em Porto Alegre. Os gerentes são quem deveriam ter o conhecimento de línguas, mas, quando das suas contratações, não foi exigido tal conhecimento e, devido à instabilidade dos funcionários, o investimento em treinamento corre o risco de tornar-se apenas um gasto, visto que as pessoas em certas ocasiões deixam a empresa e levam consigo um conhecimento ainda não internalizado por ela. No caso dos gerentes, a rotatividade é bem menor, além de a empresa já haver definido uma política que prevê pagamento de alguns cursos mediante a assinatura de um termo de compromisso com mínimo de tempo de permanência após o curso, de acordo com o valor investido no funcionário (se este sair antes do término do prazo, reembolsa a empresa em parte ou totalmente o valor investido). Assim, a empresa deve financiar, no meu entender, um curso de inglês para seus gerentes. Existe, inclusive, um curso parcialmente subsidiado pelo SHRBS (Sindicato dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Poa) que prevê somente o custo de R\$ 180,00 por semestre, referente ao material didático.

### 8.2.5 A lição da *Starbucks*

Os gestores se ativeram pouco no cargo de copeiro, indicando menos importância ao cargo em relação aos outros. Porém, pode-se buscar na história da *Starbucks*, a maior rede de cafeterias do mundo (aproximadamente 14 mil lojas em 37 países), uma lição que talvez possa mudar esta postura.

A história da *Starbucks* iniciou-se em 1971, com uma loja que vendia apenas grãos de café e outras mercadorias relacionadas ao varejo. Onze anos depois de sua fundação, a marca começou a fornecer café para restaurantes finos e bares. Nesse mesmo ano, Howard Schultz ingressou na empresa como diretor de operações e Marketing. Em 1983, Schultz viajou para a Itália e ficou impressionado com a popularidade dos chamados “*expresso bars*” na cidade de Milão e daí surgiu a idéia de abrir cafeterias naqueles moldes nos Estados Unidos. Nos “*expresso bars*”, um dos pontos que mais encantou Schultz foi a presença dos baristas, os extratores de café que conheciam o produto a fundo e ofereciam “aulas” informais aos clientes a respeito de café. Esta interação foi considerada por Schultz mais do que uma compra, mas uma experiência. Esta filosofia é o ponto central na estratégia de posicionamento da empresa, em que as pessoas da linha de frente oferecem muito mais do que um café.

Desta história pode ser extraída a seguinte lição: todos os funcionários em contato com os clientes devem ser capazes de oferecer esta experiência, e os copeiros incluem-se dentro deste grupo. Apesar disto, os funcionários, com exceção dos baristas, tem pouco conhecimento de cafés, tanto de suas características, como de sua origem, história, etc. Analisando os questionários dos clientes, nove de quatorze clientes entrevistados responderam que procuram um café de qualidade quando vão a uma cafeteria, enquanto doze de quatorze disseram procurar café de qualidade quando vão ao Café do Porto, sendo que sete deles responderam isto antes de qualquer outro atributo. Dado que um terço dos clientes citaram como sendo relevante o conhecimento dos produtos por parte dos atendentes, conclui-se que o conhecimento do produto café deve ser desenvolvido dentro da empresa, lembrando que conhecimento deste nível é facilmente ensinado e pode, neste caso, fazer grande diferença para uma parcela importante dos clientes. Além disso, o

processo seletivo deve ser rigoroso para a função de copeiro também, dadas as reflexões acima.

### 8.3 OBJETIVO 3

- Propor recomendações para o processo seletivo baseado nas competências identificadas.

Abaixo, serão propostas recomendações para o processo seletivo baseado nas competências identificadas.

#### **8.3.1 Em busca de atitudes**

A primeira e mais importante conclusão acerca do processo seletivo é a seguinte: para todo tipo de trabalho e, especialmente, para o setor de serviços, a seleção deve procurar levantar as atitudes dos candidatos acima de qualquer outra coisa. Muitos grandes executivos já declararam que o relevante são as atitudes na hora da escolha de um candidato. Logicamente, dependendo das atividades a serem exercidas, conhecimentos podem ter grande importância também, como é o caso de um analista de investimento. No caso do Café do Porto e seu tipo de negócio, não são requeridos conhecimentos incomuns e complexos. Portanto, o diferencial está mesmo no âmbito das atitudes, do “saber ser”.

#### **8.3.2 Treinamento: Procedimentos e Produtos**

Os clientes valorizam o treinamento do funcionário em dois sentidos: procedimentos de atendimento e conhecimento de produtos, dados dois indicativos

– o número de vezes em que estas capacidades foram citadas e o quanto as pessoas se ativeram a esta característica, procurando explicar e exemplificá-la.

Duas conclusões podem ser tiradas:

- 1) A empresa deve aproveitar que estes são conhecimentos (o campo mais fácil de ser desenvolvido, como foi dito no referencial teórico) e promover treinamentos. Por outro lado, somente conhecer produtos e técnicas de atendimento não garante que estes conhecimentos vão ser colocados em ação, pois estão atrelados a certas atitudes, por exemplo: disposição para colocar em prática o que foi aprendido; humildade para colocar em prática (e não fazer do seu jeito, a não ser que este jeito seja comprovado pelo funcionário como uma melhor opção para atender ao cliente); iniciativa e disposição para aproveitar o conhecimento dos produtos e realizar um atendimento sugestivo, ou seja, oferecer produtos que estejam de acordo com o consumo dos clientes (exemplo: se um cliente pede uma cerveja, o atendente pode oferecer palitinho de queijo para acompanhar; este tipo de atitude tende a satisfazer o cliente e, conseqüentemente, influenciar na compra – indiscutivelmente, na média, os clientes consomem mais com este tipo de venda sugestiva. O que deve ser cuidado, neste caso, é para o atendente não ser invasivo). O caso em que conhecer os produtos e colocar este conhecimento em prática está menos atrelado a atitudes é quando o cliente solicita informações acerca de um produto, então o atendimento é “reativo”. (Estas considerações estão relacionadas ao objetivo 2).
- 2) Dada a política de “folha em branco” (ou seja, com pouca ou nenhuma experiência no ramo) para funções de atendente, copeiro e caixa, que a empresa está começando a instituir, deve-se atentar para o fato de as pessoas valorizarem os procedimentos de atendimento. Isto é o que se perde principalmente ao não contratar pessoas com experiências. Por outro lado, os “vícios” (paradigmas, noções muito arraigadas) que usualmente pessoas com experiência trazem são entendidos como um malefício que não compensa a experiência. Como conclusão, fica a necessidade de a empresa melhorar seu sistema de treinamento para ser condizente com a política de folha em branco. Uma boa maneira de fixar

os procedimentos de atendimento nos novos integrantes é através de treinamentos vivenciais.

### **8.3.3 Solicitude**

Solicitude apareceu como uma das características mais valorizada pelos clientes, pelo número de vezes que foi citada (sete), pela tentativa de explicação e exemplificação e pelo tempo dedicado, conseqüentemente (aqueles que a citaram: sete clientes). Uma conclusão tirada é que as pessoas percebem o ânimo que permeia a pessoa e que, por mais correto que seja o atendimento do ponto de vista técnico, o que mais vale é a disposição de atender as pessoas com boa vontade, motivação.

Quando uma pessoa está participando do processo seletivo, portanto, deve ser observada a disposição da pessoa frente à vida, de forma geral (já que motivação, disposição, parece ser uma virtude que independe, de forma geral, da atividade específica que a pessoa está exercendo), e frente ao tipo de trabalho que ela vai desempenhar. Gostar de lidar com pessoas é uma característica essencial para que a pessoa tenha disposição para trabalhar em serviços. No processo seletivo, deve ser analisado se uma aparente motivação pode ser momentânea, fugaz. Isto acontece com pessoas com instabilidade de humor; portanto, a motivação, a disposição, a solicitude, pode ser passageira. O processo seletivo é o momento de tentar identificar esta característica, já que motivação, disposição, não se impõe, não vem de fora para dentro, mas de dentro para fora e, portanto, não pode ser desenvolvida.

Existem casos, porém, em que fatores externos graves podem causar desmotivação. Na hora de lidar com eventual indisposição de um funcionário frente ao trabalho, o gestor deve procurar buscar, juntamente com a pessoa, as razões de tal insatisfação. Pode ser que uma situação pontual esteja minando a disposição da pessoa, seja ela uma situação de trabalho ou pessoal. No caso de mostrar-se uma atitude inerente à pessoa, é provável que a empresa tenha que desvencilhar-se do funcionário.

A empresa identifica, historicamente, o seguinte problema no pessoal de linha de frente (caixas, atendentes, copeiros e baristas): o “abismo” cultural, econômico e social que existe entre estas pessoas e os clientes do Café do Porto cria uma barreira invisível de modo que elas não conseguem, muitas vezes, apresentar certas atitudes no momento do atendimento, tais como: iniciativa, simpatia, e mesmo disposição, já que o medo mina estas virtudes em algumas pessoas. Uma possibilidade que vem sendo pensada há algum tempo é focar a busca de funcionários para estes cargos em universidades, mais especificamente em cursos que tenham relação direta com o negócio – turismo e hotelaria, objetivando diminuir este “abismo”. O que se pensou, porém, durante algum tempo, é que a rotatividade seria muito alta, visto que a maioria dos alunos não estenderia muito estas experiências por terem objetivos mais elevados. Na prática, porém, a rotatividade da empresa é muito alta, apesar de inúmeras tentativas de combater este problema. Além disso, surpreendentemente, os clientes não citaram esta baixa rotatividade (de modo a conhecerem os funcionários e serem reconhecidos por eles) como algo relevante.

Dado estes fatos, a empresa deve considerar instituir esta nova política. O que deve ser cuidado, porém (e aí está a relação com a atitude “disposição/motivação” da qual vem-se falando), é que existe um motivo recorrente de insatisfação em muitas pessoas: desempenhar uma atividade que, no seu entender, está muito abaixo do seu potencial. Isto certamente, em algum tempo, acometerá alunos cursando faculdade. Enquanto eles enxergarem aprendizado na atividade, poderão desempenhar bem estas atividades; porém, após certo tempo, certamente a motivação será minada (mesmo que a remuneração do Café do Porto seja boa para um estudante de faculdade, especialmente os iniciantes, pois, como diz a teoria, dinheiro não é fator de motivação no médio/longo prazo).

A lição que a empresa deve ter, para esta nova política de contratação de alunos universitários, é que terá que estar preparada para uma rotatividade alta. De acordo com Marutschka Moesch, responsável pelos cursos de comunicação, hotelaria e turismo da Puc-RS, a rotatividade média dos alunos em estágios na área é de um ano.

## 8.4 OUTRAS CONCLUSÕES

### 8.4.1 Café do Porto: Bom atendimento?

Em resposta à primeira questão, treze clientes disseram procurar bom atendimento quando vão a um estabelecimento gastronômico. Deste universo, seis disseram, em resposta à questão 3, que procuram bom atendimento quando vão ao Café do Porto. É possível, portanto, que o Café do Porto não seja identificado por grande parte das pessoas como um local com bom atendimento. Portanto, deduz-se que, se melhorado este quesito, terá mais clientes satisfeitos (e provavelmente mais fiéis e freqüentes) e captará outros. Pode-se utilizar, novamente, o exemplo da *Starbucks*: mais do que um ótimo café, eles oferecem uma experiência de compra, que só é possível através da linha de frente do negócio: as pessoas que atendem os clientes. Também é importante ressaltar a entrada da rede no Brasil no ano 2006, lembrando de sua estratégia agressiva e expansionista. Para combatê-la, a empresa terá que desenvolver a qualidade de seus serviços.

### 8.4.2 A importância do ambiente

Outra constatação importante surgiu a partir da análise das respostas dos clientes. Dez clientes citaram o Café do Porto como um local de encontro ou para deixar o tempo passar. É interessante ver que as pessoas percebem o Café do Porto como uma extensão de suas casas, um local onde se sentem à vontade para passar momentos agradáveis. Afinal, numa realidade em que o tempo parece ser o recurso mais escasso, o pouco tempo livre é muito valorizado. Este tipo de experiência se assemelha às que caracterizam a *Starbucks*.

### 8.4.3 Preço Justo

À primeira vista, citações acerca de preço não estão ligadas com os objetivos do trabalho. Porém, chamou atenção que sete clientes citaram preço como sendo um fator relevante na busca de um estabelecimento gastronômico. O Café do Porto, historicamente, trabalha com preços altos, em virtude de estratégia de diferenciação por preço, alto custo de insumos e alto valor agregado (que resulta de ações com custos elevados, também). Então, pode parecer que há incoerência numa primeira análise. Porém, com exceção de um cliente, que disse que o fator preço é mais relevante em relação ao número de vezes que ele irá freqüentar um local, os outros seis citaram preços justos (literalmente) como fator relevante. Traz à tona, portanto, o conceito de “valor para o cliente”, que, segundo Kotler e Armstrong (1998), “é a diferença entre os valores que ele ganha comprando e usando um produto e os custos para obter esse produto”. Ou seja, as pessoas não estão sendo incoerentes, já que não procuram preços baixos, e sim procuram preços justos, ou seja, que estejam de acordo com os benefícios percebidos. Assim, o Café do Porto, tendo um custo elevado, precisa oferecer produtos e serviços cujos benefícios compensem e extrapolem os custos, para os clientes perceberem “valor”. Portanto, a empresa deve estar atenta às competências citadas pelos clientes como sendo relevantes e desenvolvê-las, sob pena de não “criar” clientes satisfeitos.

### 8.4.4 Motivação, comprometimento, disposição, obediência?

Todos os cinco gestores citaram alguma destas atitudes listadas acima como sendo importantes para os funcionários. Dois usaram o termo “motivação”, dois “comprometimento”, um deles obediência. Todos os termos possuem ligação entre si. Comprometimento pressupõe motivação, e obediência deveria ser substituída por motivação, já que sabemos que submissão não é sinônimo de bons resultados para a empresa. Um destes gestores se ateve mais nesta questão de motivação, explicando que o gerente necessita ter esta característica inerentemente, que

carrega consigo pró-atividade, indispensável para a função que exercem. O autor deste trabalho percebe, em sua posição de gestor de pessoas, que a equipe precisa de permanente incentivo durante o trabalho, para não se acomodar, não se dispersar em conversas paralelas ou em pensamentos, perdendo a atenção no cliente, e executar os planos traçados anteriormente. Estes planos podem incluir, por exemplo, venda sugestiva (sempre que um cliente pedir um café, deve ser oferecido uma torta, por exemplo) ou “segundo atendimento” (de tempos em tempos, aproximar-se da mesa do cliente e perguntar-lhe se precisa de alguma coisa). Ações deste tipo requerem reforço constante por parte do gerente. Como já foi dito, motivação não vem de fora, vem de dentro. Portanto, aquelas pessoas que não estiverem motivadas dificilmente colocarão em prática ações que fujam do curso básico do atendimento. Aquelas motivadas, porém, necessitam deste reforço, mesmo motivadas, para atingir um desempenho melhor. Conclusão: em certa medida, o incentivo externo é válido, porém somente para aquelas pessoas que demonstrem também um elevado nível de motivação pessoal.

## 8.5 ÚLTIMAS CONSIDERAÇÕES

A partir do trabalho realizado, pôde-se lançar luz sobre um tema recente e variado, cheio de diferentes interpretações, em busca de um melhor entendimento da lógica do ambiente, dos negócios e do trabalho. Procurou-se introduzir dentro da realidade da empresa, de forma ainda teórica, esta compreensão de competências, de forma a se adaptar de forma mais adequada a esta realidade volátil.

A partir da definição das competências e das conclusões, a empresa tem um norte para dar início a programas de seleção e desenvolvimento baseado em competências, buscando constante evolução na prestação de seu serviço, garantindo satisfação para o cliente e bom resultado para a empresa, seus gestores e colaboradores. Esta listagem de competências levantada pode ser utilizada, posteriormente, para desenvolverem-se pesquisas de satisfação em larga escala, abrangendo uma amostra estatisticamente válida e clareando mais ainda o

conhecimento acerca dos seus clientes, permitindo, a partir daí, desenvolver seus colaboradores.

## REFERÊNCIAS

ADAMS, João Artur Lucena. **Elementos da Competência Gerencial – A Percepção Dos Gestores De Uma Empresa de Telecomunicações**. 2003. 81 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

CZINKOTA et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

KOOGAN, A; HOUAISS, A. **Enciclopédia e Dicionário Ilustrado**. Rio de Janeiro: Delta, 1992.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

MORAES, Roque. **Análise de Conteúdo**. *Revista Educação da PUCRS*. Porto Alegre: 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **A competência essencial da corporação**. In: ULRICH, D. (Org). *Recursos Humanos Estratégicos*. São Paulo: Futura, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3 edição. São Paulo: Atlas, 2005.

RUAS, Roberto Lima e outros. **Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, Roberto Lima. **A atividade Gerencial no Século 21 e a Formação de Gestores: Alguns Anexos Poucos Explorados**. *Read, Revista Eletrônica de Administração*. Ano 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo: Competências – Por Uma Nova Lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. **Trabalho, qualificação e formação profissional.** São Paulo: Atlas, 1998.