

Área Temática: Recursos Humanos

Competências Técnicas e Psicológicas do Gerente
de Unidade de Operação de Empresa de Refeições Coletivas.

AUTORES

RENÉ HENRIQUE GOTZ LICHT

Universidade Municipal de São Caetano do Sul
rene.licht@imes.edu.br

SILVESTRE BRAGUINI FILHO

IMES-Universidade Municipal de São Caetano do Sul
sbraguini@terra.com.br

Resumo

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

Abstract

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

Palavras-Chave: Competência Psicológica; Competência Técnica; Refeições Coletivas.

1. Introdução

O segmento de serviços de refeições coletivas no Brasil, fortaleceu-se e continua em crescimento. Alguns dados dimensionam sua pujança: faturamento de 2,8 bilhões de reais no ano de 1998 para 6 bilhões de reais em 2004; fornecimento de 5,8 milhões de refeições/dia proporcionando cerca de 165 mil empregos diretos; e em 2005, 6,9 bilhões de reais de receita para 6,5 milhões de refeições/dia servidas, gerando cerca de 175 mil empregos diretos, conforme informações da Associação Brasileira de Refeições Coletivas (ABERC, 2006).

O gerente de unidade de operação nas empresas de refeições coletivas, conforme ABERC (2006), emprega grande parte de seu tempo em atividades de interação com interlocutores dos mais variados setores: fornecedores de materiais, fornecedores de serviços, clientes contratante, clientes usuários, subordinados, superiores, agentes públicos, sindicalistas, entre outros. É também responsável pelos resultados financeiros da unidade e qualidade dos serviços prestados. Como se trata de um profissional atuante nas mais variadas áreas, torna-se fundamental a busca de respostas para as competências psicológicas e técnicas, bem como as respectivas comparações entre essas competências.

O profissional foco desta pesquisa é o gerente de unidade de operação de empresa de prestação de serviços de refeições coletivas, cujo porte compreende a preparação e distribuição de 200 até 1.500 refeições diárias com unidades de operação localizadas no ABC paulista. Assim sendo, os objetivos deste trabalho são:

- Identificar as competências técnicas e psicológicas solicitadas pelo mercado, para o gerente de unidade de operação de empresa de prestação de serviços de refeições coletivas;
- Constatar, conforme solicitado do mercado, se as competências psicológicas são maiores do que as competências técnicas e mais frequentes para atuação do gerente de unidade de operação;
- Comparar as competências técnicas e psicológicas do gerente de unidade de operação com as exigências do mercado.

2. Referencial Conceitual

Dutra (2004) argumenta que as empresas brasileiras, a partir da última década do século XX, mostraram-se alinhadas às exigências das empresas modernas. Ou seja, mudaram assim a forma de gerir pessoas, com conseqüente deslocamento de foco: do controle para o desenvolvimento das pessoas. Além disso, houve uma maior relevância das pessoas no sucesso do negócio com a aplicação dos conceitos de competências, complexidade e espaço ocupacional.

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

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

Na prestação de serviços de refeições coletivas, há interação dos funcionários com os clientes, usuários, contratantes, fornecedores dos mais diversos setores e outros prestadores de

serviços. Todos eles têm um papel a cumprir e, à gerência, cabe o papel mais importante: a integração dos esforços de todos. Dessa forma, uma das dificuldades nas empresas prestadoras de serviços de refeições coletivas que demanda uma atenção maior por parte do gerente de unidades de operação, situa-se na mão-de-obra operacional, comumente de pouca qualificação e atuação muito próxima ao cliente dos serviços. Isso se deve ao fato de que nesse nível hierárquico da organização devem ser aplicadas, com frequência, ações de desenvolvimento de pessoal e de reconhecimento (ABERC, 2006). Para tanto, acredita-se que o diferencial do gerente de unidade de operação para o alcance dos objetivos organizacionais e pessoais, são suas competências técnicas e psicológicas.

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

Destaca-se que na visão de Fleury e Fleury (2004, p. 37) a competência técnica signifique “deter informações e conhecimentos técnicos relativos à sua área; utilizá-los e atualizá-los constantemente, visando ao cumprimento de atividades, resolução de problemas e desenvolvimento de projetos ou produtos”. Tal descrição pode ser identificada como o saber-fazer, ou seja, a competência produzida no desempenho da atividade.

Ainda Fleury e Fleury (2004) apontam como competências sociais (ou psicológicas) o saber-ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas e identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Com base nas afirmativas desses autores, tornam-se possíveis algumas constatações verdadeiras, como a de que as competências de um profissional são formadas através do contínuo aperfeiçoamento educacional e do desenvolvimento da carreira profissional. Tais competências não dependem somente do indivíduo, mas também da organização em proporcionar-lhe condições para que possa saber agir, querer agir e poder agir nesse sentido.

2.1. Serviços de Alimentação de Coletividades

Maricato (2002) discorre que as origens mais remotas de restaurantes e bares remontam dos povos sumérios e egípcios, que já faziam trocas de cervejas e vinhos. No Império Romano surgem as tavernas e na Idade Média os mosteiros católicos abrigavam os viajantes. Mas é na Inglaterra e na França que, a partir do século XVI, proliferam as tavernas e cafés e posteriormente os restaurantes.

No Brasil, segundo Maricato (2002), por volta de 1600 surgiu uma casa de restauração em São Paulo, para atendimento aos viajantes. Os primeiros grandes estabelecimentos eram conhecidos como leiterias ou confeitarias e a partir do fim do século XIX passou-se à denominação de restaurante.

O serviço de alimentação coletiva surgiu na Inglaterra, nos anos 1950, conforme Proença (1997) e já na década seguinte disseminou-se por outros países. A ABERC (2006) informa que esse setor surgiu no Brasil no final dos anos 1960, quando algumas empresas multinacionais trouxeram a filosofia da terceirização de serviços acessórios à sua atividade principal. O setor recebeu novo impulso na década de 1970 com a chegada das empresas multinacionais GR, Sodexo e Eurest. Tal movimento foi motivado, entre outras razões, pela implantação da Lei 6321/76, que proporcionou incentivos fiscais às empresas que fornecessem alimentação aos seus funcionários. No final dos anos 1980 e década de 1990, a terceirização de serviços de apoio às indústrias foi a grande força que impulsionou o desenvolvimento do setor.

Segundo a ABERC (2006), o faturamento do setor em 2005 representou um crescimento de 15% em relação a 2004, sendo bem superior ao número médio do PIB

brasileiro, em torno de 2,6% em 2005. Segundo a mesma fonte o potencial teórico das refeições coletivas no Brasil é da ordem de 40 milhões de refeições/dia, o que demonstra que o potencial de crescimento do segmento ainda é bastante promissor, visto que em 2005 serviu 6,5 milhões de refeições/dia.

O mercado de refeições coletivas no Brasil, segundo dados do Programa de Alimentação do Trabalhador do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2006), tem a seguinte apresentação: em 2004 era constituído de 4.081 empresas, que segundo a ABERC (2006) geraram, em 2005, em torno de 175 mil empregos diretos, com 853 empresas no Estado de São Paulo, e 59 na região do ABC. A ABERC conta atualmente com 84 empresas associadas no estado de São Paulo.

Dessas 84 organizações paulistas associadas à ABERC, apenas quatro servem mais de 100.000 refeições/dia, dez empresas servem de 10.001 a 100.000 refeições/dia, quatorze de 3.001 a 10.000 refeições/dia e as demais servem até 3.000 refeições/dia.

A competitividade do setor vem se tornando mais forte, destacando-se as empresas mundiais como GR (associação entre os grupos Compass, inglês e Accor francês), Sodexo (francesa) Abela (inglesa) e Sky Chef (americana). Também as organizações nacionais apresentam destacada participação: Gran Sapore, De Nadai, Puras, Cucinare, Risotolândia, Coan e Riga entre outras, com lucratividade na ordem de 2% (ABERC, 2006).

A transformação do setor, nos últimos cinco anos, é o que ABERC (2006) chama de “amadurecimento do mercado de refeições, pois, saiu-se de uma situação em que não havia diálogo com o consumidor para o momento em que ele é o sujeito ativo da escolha”. Nos últimos anos algumas empresas passaram a oferecer aos seus funcionários e visitantes verdadeiras praças de alimentação.

2.2. Gerente de Unidade de Operação

A posição do gerente de unidade de operação nas empresas de refeições coletivas deve ser estratégica, pois, segundo a ABERC (2006), este profissional atua em diversas facetas: como o comandante da equipe, o representante da empresa junto ao cliente, o relações públicas, o agente comercial, o representante da empresa prestadora de serviços junto aos órgãos públicos e, ainda, o responsável técnico conforme legislação específica da Vigilância Sanitária - Portaria 1.428/93 do MS, ou no caso de Nutricionista, do Conselho Federal de Nutrição - Resolução 378/05, conforme CFN (2006).

Como gestor é o responsável pela formação da equipe, pelo seu treinamento e desenvolvimento, bem como preparação conforme exigências da Vigilância Sanitária, pelas condições motivacionais, disciplina e desempenho. São suas as responsabilidades pelos materiais, utensílios, equipamentos, mobiliários e pelos resultados financeiros da unidade.

Como relações públicas é o representante da empresa perante o cliente, contratante e usuários dos serviços do restaurante, devendo estar sempre pronto a ouvir reclamações, críticas e oferecer respostas seguras e confiáveis. Algumas vezes é solicitado a receber visitantes. E como representante comercial deve facilitar a manutenção do contrato entre a empresa prestadora dos serviços à qual está vinculado e a contratante, bem como auxiliar a Diretoria Comercial na contratação de novos clientes.

Para Vaz (2003), o gerente de unidade de operação é um profissional com formação superior preferencialmente na área de nutrição. Entretanto, ainda é comum a atuação de gerente sem formação superior, ou profissionais formados em outras áreas de graduação, como administradores de empresas, mas imbuídos de experiência profissional.

Segundo Freund (2005), é de responsabilidade do gerente de operação de unidade, também, a aplicação das normas de segurança alimentar, as mais atuais são: NBR 15.033/2004 e 15.048/2004, que basicamente trazem orientações aos profissionais que manuseiam alimentos e bebidas em estabelecimentos desses serviços e para os responsáveis

de atividades operacionais nesses estabelecimentos, indicando ainda os elementos para o seu correto desempenho. Essas duas normas citam a NBR 14.900/2002 (substituída em 05/06/2006 pela NBR ISO 22.000), que trata do sistema de gestão de “Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle – APPCC” cuja adoção e prática é obrigatória através da regulamentação das Portarias 1.428/93 –MS e 327/97-MS. CVS 006/99-SP.

3. Metodologia

A pesquisa de que trata este artigo é de caráter exploratório, resultando num conjunto de indicadores de competências tanto técnicas quanto psicológicas, solicitadas pelo mercado ao gerente de unidade de operação de empresa de refeições coletivas. Foi realizada nos meses de agosto e setembro de 2006, por meio de entrevistas previamente agendadas com 15 especialistas do segmento de refeições coletivas, sendo dez executivos de empresas com serviços de preparação e distribuição de refeições, entre 200 a 1.500 refeições diárias e cinco consultores atuantes no segmento de refeições coletivas.

4. Análise dos dados da pesquisa da primeira etapa

Após a coleta das informações, as competências foram redigidas, organizadas e categorizadas, recebendo assim um acabamento final em forma de texto técnico. Foram obtidos 20 indicadores de competências psicológicas e 18 indicadores de competências técnicas, todos solicitados pelo mercado para o gerente de unidade de operação de empresas de refeições coletivas. Cada um desses indicadores foi coletado com uma frequência entre 1 e 15, destacadas a partir do relato dos entrevistados.

Competências Psicológicas:

1 Autodesenvolvimento (Frequência = 8)

Definição Operacional: preocupação com o aprimoramento profissional e pessoal.

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

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

2 Avaliação de Desempenho (Frequência = 1)

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

Justificativa: baseada no relacionamento e negociação com a equipe.

Redação Técnica: atitude de acompanhar e avaliar criteriosamente o desempenho da equipe dando *feedback* e implementando ações para correção de desvios de atuação para melhoria de produtividade.

3 Comunicação com Assertividade (Frequência = 8)

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

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

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

4 Criatividade e Inovação (Frequência = 4)

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

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

Redação Técnica: atitude voltada à busca de diferenciais de melhoria de sistemáticas de trabalho.

5 Delegação e Empowerment (Frequência = 4)

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

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

Redação Técnica: atitude de crença na competência da equipe ou de sua preparação para ampliação de responsabilidades e autonomia.

6 Desenvolvimento da Equipe (Frequência = 14)

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

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

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

7 Empreendedorismo (Frequência = 9)

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

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

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

8 Flexibilidade e Equilíbrio Emocional (Frequência = 6)

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

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

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

9 Formação da Equipe (Frequência = 15)

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

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

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

10 Gestão de Pessoas e Liderança (Frequência = 15)

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

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

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

11 Negociação com Contratante (Frequência = 13)

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

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

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

12 Negociação com Fornecedores (Frequência = 11)

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

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

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

13 Percepção das Pessoas e Ambiente (Frequência = 9)

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

Justificativa: relacionada com a observação de comportamentos das pessoas e do clima no ambiente de trabalho.

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

14 Poder de Persuasão (Frequência = 7)

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

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

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

15 Prática da Ética e da Moral (Frequência = 7)

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

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

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

16 Pró-Atividade na Unidade (Frequência = 8)

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

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

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

17 Relacionamento com Chefias (Frequência = 7)

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

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

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

18 Relacionamento com Clientes e Usuários (Frequência = 15)

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

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

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

19 Trabalho sob Pressão (Frequência = 9)

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

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

Redação Técnica: habilidade para suportar pressão e priorizar ações.

20 Tomada de Decisão e Solução de Problemas (Frequência = 4)

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

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

Redação Técnica: atitude de tomar decisões correndo riscos calculados e de se antecipar aos problemas da unidade.

Competências Técnicas:

1 Acompanhamento da Unidade (Frequência = 8)

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

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

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

2 Administração do Contrato (Frequência = 11)

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

Justificativa: relacionada à eficácia e pragmatismo do trabalho do gerente.

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

3 Aplicação da Legislação Específica (Frequência = 7)

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

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

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

4 Controle de Desperdício (Frequência = 3)

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

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

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

5 Controle de Estoque (Frequência = 10)

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

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

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

6 Custos e Controles Financeiros (Frequência = 15)

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

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

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

7 Gestão da Gastronomia (Frequência = 2)

Definição Operacional: atualização a partir das inovações e padrões gastronômicos internacionais, além da adaptação aos cardápios da empresa para satisfação do cliente.

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

Redação Técnica: Atitudes de aceitação da inovação e do entendimento de existência de diferentes culturas e opções gastronômicas.

8 Gestão de Cardápios (Frequência = 8)

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

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

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

9 Informática (Frequência = 2)

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

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

Redação Técnica: atitude de aprendizagem e aceitação de novas tecnologias para facilitação dos controles automatizados da unidade.

10 Integração na Organização Corporativa (Frequência = 4)

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

Justificativa: relacionada à vivência na empresa e ao domínio das políticas internas e das redes de relacionamentos.

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

11 Manutenção dos Equipamentos (Frequência = 10)

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

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

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

12 Organização (Frequência = 5)

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

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

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

13 Planejamento (Frequência = 5)

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

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

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

14 Prática de Cozinha (Frequência = 7)

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

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

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

15 Relações Trabalhistas (Frequência = 8)

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

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

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

16 Segurança Alimentar e Boas Práticas (Frequência = 9)

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

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

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

17 Segurança do Trabalho (Frequência = 4)

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

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

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

18 Visão de Mercado com Foco nos Negócios (Frequência = 12)

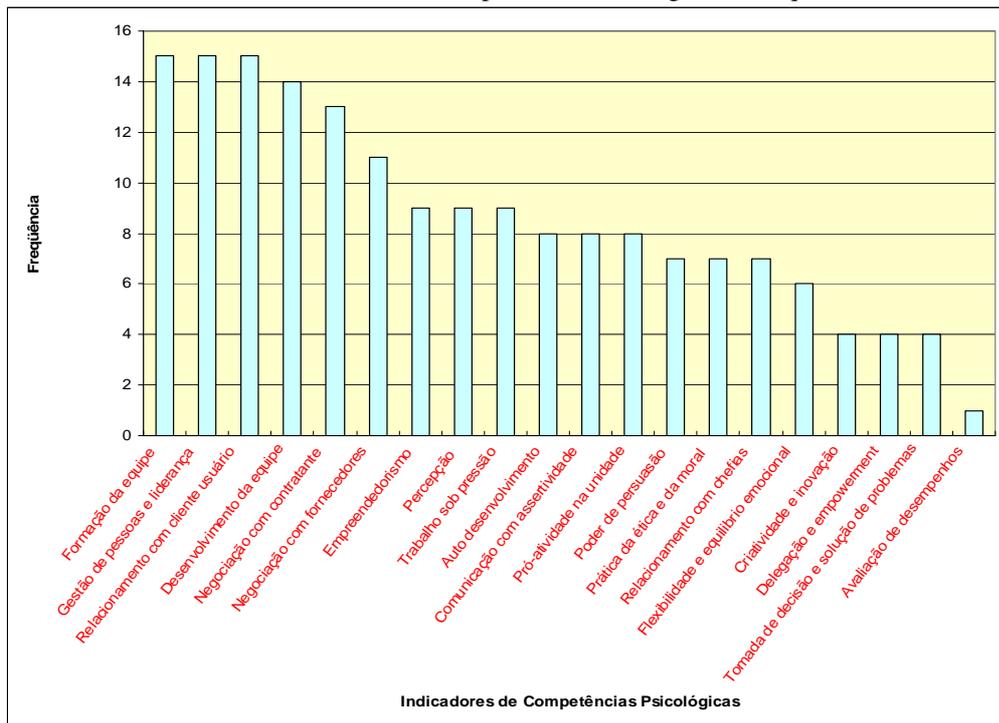
Definição Operacional: percepção global dos negócios ligados ao segmento de refeições coletivas e eventos com conexão direta com a direção da empresa.

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

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

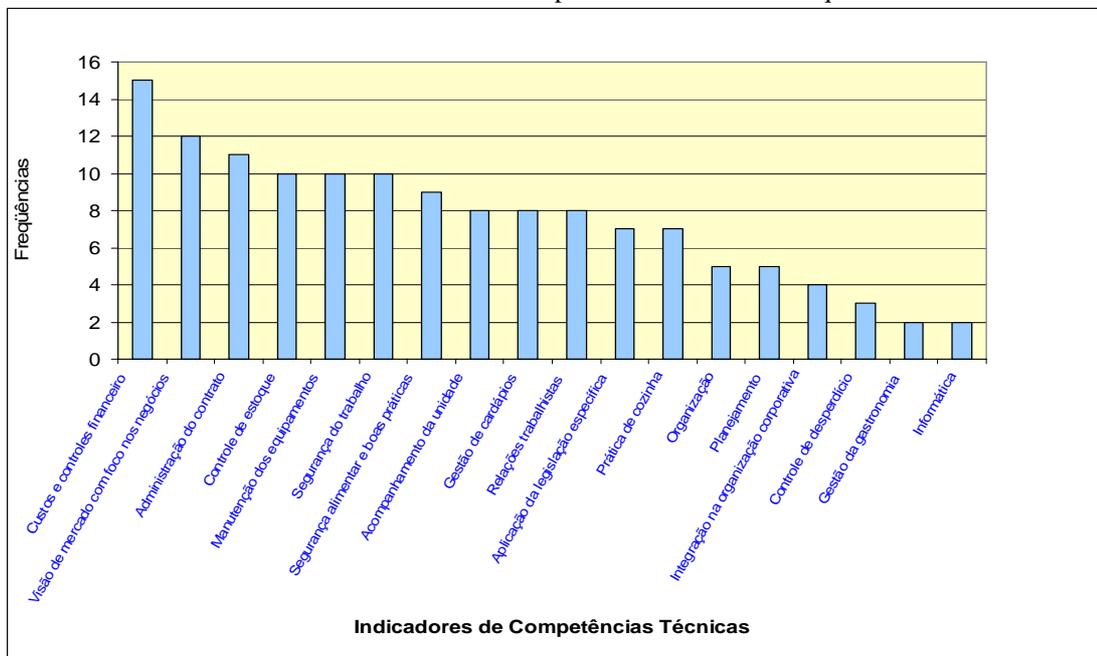
O Gráfico 1 demonstra o posicionamento dos indicadores das Competências Psicológicas, dispostas em ordem de prioridade, de acordo com as respectivas frequências levantadas através da pesquisa.

Gráfico 1 – Indicadores de Competências Psicológicas e Frequências



De forma similar, o Gráfico 2 exibe o posicionamento dos indicadores das Competências Técnicas, dispostas em ordem de prioridade, de acordo com as respectivas frequências levantadas através da pesquisa.

Gráfico 2 – Indicadores das Competências Técnicas e Frequências



Na pesquisa realizada com os especialistas foram obtidas 20 competências psicológicas que apresentaram a frequência de 174 indicações perfazendo uma média de 8,7 indicações para cada competência identificada. Já para as competências técnicas foram

obtidas 18 competências com 130 indicações perfazendo uma média de 7,2 indicações para cada competência identificada.

O Quadro 1 apresenta as Competências Psicológicas e as Competências Técnicas obtidas com os entrevistados em ordem de frequência, demonstrando também o diferencial entre essas quantidades, bem como as médias de frequência.

Quadro 1 – Indicadores das Competências Psicológicas e Técnicas e Frequências

COMPETÊNCIAS PSICOLÓGICAS	Freq	COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	Freq
1 – Formação da equipe	15	1 – Custos e controles financeiros	15
2 – Gestão de pessoas e liderança	15	2 – Visão de mercado com foco nos negócios	12
3 – Relacionamento com clientes usuários	15	3 – Administração do contrato	11
4 – Desenvolvimento da equipe	14	4 – Controle de estoque	10
5 – Negociação com contratante	13	5 – Manutenção dos equipamentos	10
6 – Negociação com fornecedores	11	6 – Segurança alimentar e boas práticas	9
7 - Empreendedorismo	9	7 – Acompanhamento da unidade	8
8 – Percepção das pessoas e ambiente	9	8 – Gestão de cardápios	8
9 – Trabalho sob pressão	9	9 – Relações trabalhistas	8
10 - Autodesenvolvimento	8	10 – Aplicação da legislação específica	7
11 – Comunicação com assertividade	8	11 – Prática de cozinha	7
12 – Pró-atividade na unidade	8	12 – Organização	5
13 – Poder de persuasão	7	13 – Planejamento	5
14- Prática da ética e da moral	7	14 – Integração na organização corporativa	4
15 – Relacionamento com chefias	7	15 – Segurança no trabalho	4
16 – Flexibilidade e equilíbrio emocional	6	16 – Controle de desperdício	3
17 – Criatividade e inovação	4	17 – Gestão da gastronomia	2
18 – Delegação e empowerment	4	18 – Informática	2
19 – Tomada de decisão e solução de problemas	4		
20 – Avaliação de desempenho	1		
TOTAL	174	TOTAL	130

5. Considerações Finais

O foco deste trabalho foi a identificação das competências técnicas e psicológicas solicitadas pelo mercado para a atuação do gerente de unidade de operação de empresa de prestação de serviços de refeições coletivas. Essa identificação de competências esteve limitada à opinião das pessoas respondentes à pesquisa.

O estudo foi iniciado com base nas principais atividades levantadas com ABERC (2006), indicando que o gerente de operação de unidade desenvolve tarefas de relacionamento com pessoas das mais variadas qualificações e áreas de atuação, além de tarefas técnicas relacionadas aos serviços de alimentação dos usuários dos restaurantes. A partir deste referencial, acreditava-se que as competências psicológicas eram em maior número do que as competências técnicas.

Os dados obtidos na pesquisa de campo, bem como essas confirmações poderão subsidiar novos estudos com o objetivo da preparação e desenvolvimento do gerente de unidade de operação, visando a facilitação de seu trabalho e desempenho nas empresas.

As análises possibilitaram também a solução para o problema levantado, “Quais as competências técnicas e psicológicas solicitadas pelo mercado, para o gerente de unidade de operação de empresa de prestação de serviços de refeições coletivas?”.

A pesquisa identificou 38 competências sendo 20 psicológicas e 18 técnicas, cujas frequências foram de 174 e 130 indicações, respectivamente. As médias encontradas foram de 8,7 para as competências psicológicas e de 7,2 para as competências técnicas. Tal cenário demonstra que a atuação do gerente de unidade exige uma atenção maior às suas competências psicológicas do que às competências técnicas.

Durante as entrevistas com executivos e consultores das empresas de refeições coletivas, percebeu-se que nem sempre as empresas do segmento estão estruturadas para identificar e desenvolver no seu gerente de unidade de operação as competências psicológicas necessárias e imprescindíveis ao seu sucesso.

Um contribuição importante para a área é a inovação que tais informações podem proporcionar a esse segmento de mercado, dando uma nova característica de atuação ao gerente de unidade de operação. Porém, até em função das peculiaridades inerentes a cada empresa, não é possível fazer generalizações. Ou seja, as empresas não podem deixar de manter a atenção ao desempenho de seus gerentes no âmbito das competências técnicas, que apesar de inferiorizadas também receberam destaque na pesquisa e são fundamentais para os resultados da unidade e da empresa.

A pesquisa possibilitou alcançar os objetivos de identificar as competências técnicas e psicológicas solicitadas pelo mercado para o gerente de unidade de operação de empresa de prestação de serviços de refeições coletivas, e ainda estabelecer uma comparação entre as competências técnicas e psicológicas desse profissional em relação às exigências do mercado. Não obstante, também foi possível a demonstração estatística de que as competências psicológicas aparecem com mais frequência do que as competências técnicas.

Na visão dos especialistas entrevistados, este estudo parece ser pioneiro no mercado de refeições coletivas, trazendo assim grandes benefícios voltados à inovações na preparação e atuação do gerente de unidade de operação. Concluindo o estudo, pode-se afirmar que as competências psicológicas superam as competências técnicas em quantidades e frequência na visão dos especialistas entrevistados.

6. Referências

- ABERC – Associação das Empresas de Refeições Coletivas. **Dados estatísticos e informações gerais.** Disponível em: <<http://www.aberc.com.br>>. Acesso em: 08 set. 2006.
- CFN – Conselho Federal de Nutrição. **Resolução nº 378/05. Dispõe sobre a responsabilidade técnica em serviços de alimentação.** Disponível em: <<http://www.cfn.org.br/inicial/resolucao4.htm>>. Acesso em: 20 jul. 2006.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, A.; FLEURY M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- FREUND, F. T. **Alimentos e bebidas: uma visão gerencial.** Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2005.
- MARICATO, P. **Como montar e administrar bares e restaurantes.** 4 ed. São Paulo: Senac-SP, 2002.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Programa de alimentação do trabalhador - PAT**. Brasília: 2006. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/pat>>. Acesso em: 12 jun. 2006 e 20 jul. 2006.

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

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

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.