



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

**ADMINISTRAÇÃO**

**PROJETO INTEGRADO**

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

**BURGER KING**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2022

UNIFEOB  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS  
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE  
**ADMINISTRAÇÃO**

**PROJETO INTEGRADO**  
**DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS**  
**BURGER KING**

MÓDULO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF<sup>a</sup> LEONOR  
CRISTINA BUENO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – PROF<sup>a</sup> LEONOR CRISTINA  
BUENO

ESTUDANTES:

Clenilton Santos Gonçalves, RA 1012020100263  
Cristiane Freire Gonçalves, RA 1012021100347  
Fabiano Canelhas Fernandes, RA 1012019200292  
Giovanna de Cassia Francioli, RA 1012021200023

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2022

# SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO</b>   | <b>3</b>  |
| <b>2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>   | <b>4</b>  |
| 3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO  | 6         |
| 3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO                                 | 6         |
| 3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO | 8         |
| 3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  | 10        |
| 3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO  | 10        |
| 3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO   | 11        |
| 3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE                  | 18        |
| 3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE  | 18        |
| 3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA  | 21        |
| <b>4. CONCLUSÃO</b>  | <b>23</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b>   | <b>24</b> |
| <b>ANEXOS</b>  | <b>26</b> |

# 1. INTRODUÇÃO

O mundo corporativo vem passando por transformações, principalmente nas formas de trabalho, e especializações dos profissionais, no qual as pessoas que compõem a organização são o diferencial para a empresa no mercado. É necessário programar ações de treinamento e desenvolvimento das pessoas, a fim de agregar valor aos colaboradores, aos clientes e à empresa. Para isso é imprescindível o investimento em treinamento e desenvolvimento das pessoas, que se torna uma maneira eficaz de aumentar as habilidades e conhecimentos dos colaboradores sendo fonte lucrativa, e não apenas de custos.

Para a organização se destacar no mercado de trabalho, seus colaboradores são sua principal ferramenta, ou seja, estão diretamente ligados à execução das tarefas, responsáveis pelo sucesso da mesma, assim como à imagem da empresa diante do mercado, portanto investir em seus funcionários é a forma mais eficiente para alcançar seus objetivos.

O capital humano é o principal diferencial competitivo que uma organização possui, ou seja, o sucesso e o crescimento de uma organização dependerá do bom desempenho de seus colaboradores, do comprometimento e motivação dos mesmos em suas tarefas com foco principal nos resultados. Sendo assim é necessário que os colaboradores sejam pessoas ágeis, empreendedoras, que realizem suas atividades de maneira mais eficiente.

As organizações que querem se manter competitivas, devem encontrar maneiras de se adaptar a essas mudanças e pessoas motivadas e bem treinadas, são peças-chave quando se fala em manter a competitividade.

Com a crescente importância das pessoas dentro das organizações, o setor de recursos humanos teve que modificar sua forma de atuação ao longo dos anos e passou a ser estratégico na contribuição para o resultado das organizações. Diante disso o Desempenho em Recursos Humanos, por meio dos profissionais de RH precisam, cada vez mais, estar próximos aos colaboradores, ter visão ampla e sistêmica da organização.

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

O Burger King do Brasil Assessoria A Restaurantes LTDA é inscrito no CNPJ 06.088.593/0001-76, em sua matriz, na cidade de Barueri-SP. A franquia Burger King é uma das mais especializadas no ramo alimentício de fast-food. Possui mais de 15 mil lojas, servindo mais de 11 milhões de consumidores por dia em mais de 100 países ao redor do mundo, sendo presentes em todos os estados brasileiros, com mais de 800 restaurantes próprios e franqueados e contando com cerca de mais de 18 mil colaboradores só no Brasil.

A empresa deu início aos seus negócios em 1953, com o nome Insta-Burger King, um restaurante localizado na cidade de Jacksonville. Em 1954 a empresa passou por dificuldades financeiras e foi vendida para seus franqueados David Edgerton e James McLamore, de Insta-Burger King a empresa passou a se chamar Burger King.

O menu do Burger King sempre ofereceu uma oferta básica de hambúrgueres, batatas fritas, refrigerantes e sorvetes, e desde 1954 tem passado por diversas alterações, foram introduziu muitos produtos que não conseguiram manter-se no mercado, mas em 1957, o Whopper foi a primeira grande adição ao menu, desde então se tornou o produto original do Burger King. Em cinco anos, a empresa se expandiu, e agora se tornou a terceira maior cadeia de fast-food no país e estava em seu caminho para o segundo lugar, depois líder da indústria McDonald 's.

A empresa já passou por alteração de seus administradores quatro vezes, depois de David Edgerton e James McLamore, o seu terceiro conjunto de proprietários foi uma parceria da TPG Capital, Bain Capital e Goldman Sachs Capital Partners tornando público em 2002 e por fim, 2 de setembro de 2010, foi anunciada a venda da totalidade das ações da empresa para o fundo de investimentos brasileiro chamado 3G Capital.

Em fevereiro de 2013, a Burger King, através de sua controladora 3G Capital anunciou a compra da H.J. Heinz, e no final do ano de 2013, o setor administrativo do

Burger King informou que tinha mais de 13.000 restaurantes em 79 países; destes, 66% estão nos Estados Unidos e 99% são franqueados e operados de acordo com seus novos proprietários. O Burger King abriu suas primeiras lojas no Brasil em 2004, localizadas nas cidades de São Paulo e Brasília. A partir daí, com o passar dos anos, ocorreu um grande crescimento de restaurantes franqueados com o Burger King.

### **3. PROJETO INTEGRADO**

Nesta etapa do PI são apresentados os conteúdos específicos de cada unidade de estudo e como são aplicados no respectivo estudo de caso, utilizando para isso, uma empresa real.

#### **3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

As organizações modernas estão atuando fortemente na área de treinamento e desenvolvimento como fatores de diferencial competitivo para suas atividades, já que em uma economia globalizada a concorrência e a dificuldade de alcançar novos mercados são pontos críticos para o crescimento do negócio.

A expressão inovação está cada vez mais presente nos estudos da área de T&D e aliado a ela a atividade empreendedora, voltada para o interior das empresas, como um novo perfil das atividades e funções intrínsecas dos colaboradores.

##### **3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Para que um treinamento seja eficaz é preciso ter um diagnóstico de necessidades, um ambiente de aprendizagem positivo e um método de treinamento adequado. Estes métodos estão crescendo por causa dos aumentos potenciais na eficácia pelo alcance de um maior aprendizado, com menos esforços e redução de tempo e dinheiro.

As empresas estão utilizando vários métodos de treinamento para guiar o desenvolvimento de competências e o aprendizado baseado em métodos de treinamentos tradicionais, incluindo métodos de apresentação, práticos e de formação de equipes.

Os métodos de apresentação são eficazes para comunicar informações de forma eficiente a um grande número de aprendizes. Este método deve ser complementado por oportunidades prática, discussão e feedback para facilitar o aprendizado.

Os métodos práticos são aqueles em que os participantes envolvem-se diretamente no aprendizado, com idéias para o desenvolvimento de habilidades e comportamentos. Este método incorpora as condições necessárias ao aprendizado a à transferência do treinamento.

Os métodos de formação de grupos como treinamento em equipe, sempre focado em ajudar as equipes a ampliarem as habilidades necessárias ao trabalho em equipe, autoconhecimento, resolução de conflitos e coordenação.

A influência de novas tecnologias na oferta, suporte e administração de treinamentos, aborda-se também como a tecnologia modificou o ambiente de aprendizagem. Recursos introduzidos às tecnologias, como mídias sociais, simulações de jogos, tecnologias móveis de aprendizagem, sistema de tutoria inteligente e aprendizagem a distância já estão sendo muito usados para o treinamento. Vários métodos de treinamento com base em novas tecnologias misturados com métodos presenciais pode ser a melhor forma de aproveitar os pontos fortes de todos os métodos de treinamento disponíveis.

As forças dos treinamentos baseados em tecnologia apontam um aprendizado mais rápido que reproduzem um ambiente de trabalho real, ao mesmo tempo, visualizando as consequências reais de suas ações. Os mundos virtuais são úteis para construção de habilidades em tarefas que não são de rotina, facilitando a solução de problemas e, ainda, para o ensino de habilidades interpessoais como gestão de tempo, comunicação e liderança.

As fraquezas do treinamento com base em tecnologia, também tem desvantagens significativas. Entre elas, as pesquisas sugerem a dificuldade de uso para os usuários iniciantes, a falta de evidências que comprovem a eficácia do aprendizado. O aprendizado através do mundo virtual também pode interferir na retenção e transferência do conteúdo para o trabalho. Destacando ainda que o aprendizado virtual é

melhor para aqueles que já têm algumas experiências de trabalho do que os completamente alheios a eles, o ambiente virtual pode confundir e sobrecarregar.

O Burger King adotou o programa de treinamento do Método Tradicional, por meios Práticos, com a meta de trabalhar mais diretamente com os gerentes dos restaurantes em vez dos proprietários das franquias, além de monitorar melhor itens como rapidez do serviço e limpeza.

O Burger King já reformulou o sistema de treinamento várias vezes. A rede mais que dobrou o número de treinadores em campo. Os treinadores ensinam as técnicas para reduzir custos, como preparar salsichas na mesma grelha dos hambúrgueres para economizar óleo de fritura. Com base em um contexto, que ocorre no local e durante o desempenho diário do trabalho, tende a ser mais orientado às necessidades dos colaboradores e incluir métodos de treinamento na rotina, simulações e aprendizado no desenvolvimento das atividades interferem nos resultados das atividades.

### **3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

A busca por maior produtividade é algo constante nas empresas e profissionais que possuem conhecimento e habilidades necessárias na execução do trabalho são muito valorizados.

Considerando essa necessidade de maior ganho produtivo as empresas investem na identificação de características, habilidades, competências e aptidões de seus funcionários para identificar oportunidades de aumento de performance.

Neste sentido temos o processo de avaliação de necessidades educacionais que visa identificar as falhas, dificuldades e oportunidades de melhoria no desempenho dos funcionários, visando a criação de ações para corrigir os problemas encontrados.

A partir da identificação das necessidades de treinamento, a empresa consegue ter mais assertividade para desenvolver os treinamentos de seus colaboradores, sem desperdiçar tempo e recursos.

Na empresa Burger King os funcionários são treinados antes de iniciarem em seus postos de trabalho, e recebem diversos treinamentos enquanto funcionários da empresa, visando a manutenção dos conhecimentos já adquiridos e atualização de procedimentos e novos conhecimentos. Alguns treinamentos são realizados por empresas especialistas em gestão de pessoas, enquanto outros são feitos por treinadores que trabalham desenvolvendo funcionários e aprimorando métodos para uma produção mais eficiente. Como característica destes treinadores, eles devem ter de 1 a 3 anos de experiência em fast-foods .

A capacitação de novos gerentes é uma estratégia bastante disseminada na franquia. A empresa possui um programa intensivo, de até 6 meses de formação, para garantir que os profissionais sejam treinados adequadamente e consigam disseminar a cultura da empresa entre os demais colaboradores.

## **3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Avaliação de desempenho é a análise sistemática do valor agregado pelo colaborador em termos de inovação, resultados, comportamentos, meios empregados, competências ou pressupostos críticos para o sucesso da empresa. Nesse momento, é determinado se a performance está dentro, aquém ou além das expectativas.

### **3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO**

As técnicas de avaliação estão sendo cada vez mais usadas pelas empresas, para que elas possam conhecer um pouco mais o perfil comportamental, habilidades, forças e fraquezas de cada colaborador. Com essas avaliações, será feita análises de diferentes perspectivas, indicadores e parâmetros, que vão servir de base para um gerenciamento mais assertivo, assim ficando mais simples definir os próximos passos, atribuindo responsabilidades de acordo com as competências.

Existem duas formas de aplicar a técnica de avaliação, sendo individualmente ou por um conjunto de profissionais, para cada caso se usa uma técnica diferente. Se a avaliação for individual, é usada as seguintes técnicas:

1. Escala de pontuação gráfica;
2. Escolha forçada;
3. Relatório descritivo;
4. Incidentes críticos.

Já em uma avaliação de múltiplas pessoas se utilizam as técnicas:

1. Classificação;
2. Comparação em pares;
3. Distribuição forçada;
4. Gestão por objetivos.

Para o Burger King, a melhor técnica de avaliação vai depender da perspectiva pela qual a empresa precisa observar de seus colaboradores, de acordo com a situação da organização. Como a empresa possui uma grande rede de funcionários em suas franquias, as melhores técnicas seriam avaliações múltiplas.

A avaliação 360° é a mais completa, envolvendo o próprio colaborador, seus gestores e seus colegas de trabalho, ele é avaliado de todos os pontos de vista e em todas suas funções. Esse tipo de avaliação contribui para a empresa fazer uma avaliação mais ampla do colaborador e dos impactos do seu desempenho. Ajuda a entender se o colaborador está entregando resultados ruins por algum motivo, ou se alguma de suas funções não está sendo executada do jeito certo.

A avaliação de equipes também é uma ótima opção para o Burger King utilizar, para focar no desempenho dos colaboradores como um todo. O principal ponto avaliado é a integração dos funcionários e a qualidade do trabalho em equipe.

### **3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO**

A adoção de ferramentas gerenciais de avaliação deve ser independente e adequada à cultura organizacional. Há uma série de modelos de avaliação à disposição das empresas, e cabe ao setor de recursos humanos e aos líderes decidirem qual é o mais adequado para contemplar as necessidades do contexto organizacional vigente.

Independentemente do modelo de avaliação de desempenho escolhido, este precisa estar alinhado com a estratégia da organização, de forma que a escolha do melhor modelo precisa ser planejada de forma adequada. Além disso, já sabemos que as organizações devem compreender a diferença entre competência, desempenho e potencial, e que, em todos os casos, avaliar o desempenho dos colaboradores demanda

um planejamento de gestão de cargos e salários alinhado com os processos de trabalho e, por consequência, com os objetivos estratégicos da organização.

**Autoavaliação:** Segundo Dutra (2004), esse modelo consiste em avaliação realizada pelo próprio colaborador, sendo importante que o processo, as especificações e as diretrizes do cargo sejam alinhados e direcionados para que ele tenha capacidade e autonomia em seu processo de gestão e desenvolvimento. Porém, é recomendado que, após a autoavaliação, avaliador e avaliado discutam sobre os principais elementos da avaliação, chegando a um consenso. Esse modelo é aplicado quando se busca envolver mais o indivíduo em seu processo avaliativo, uma vez que o instiga a perceber seus pontos fortes e fracos, facilitando a discussão sobre barreiras efetivas ao desempenho. Algumas decisões tomadas no início do negócio fazem toda diferença.

**Avaliação pelo superior hierárquico:** Trata-se de um modelo simples e amplamente utilizado nas organizações, que consiste na avaliação realizada pelo líder imediato (coordenador, supervisor ou gerente) com base no estabelecimento de critérios e normas de análise técnica e comportamental. Nesse caso, um roteiro contendo as categorias de análise (com os elementos do desempenho a serem analisados, observados e descritos), as características do cargo ou da atividade realizada e os comportamentos esperados apoiam processo de atribuição de valor e julgamento (DUTRA, 2004).

**Avaliação pelos subordinados** Outro exemplo de modelo simples e amplamente utilizado nas organizações, sobretudo para a avaliação do desempenho de indivíduos em cargos de liderança. Em geral, o gestor é avaliado pelo(s) seu(s) subordinado(s) imediato(s) por meio de um formulário-padrão. Os critérios de atribuição de valor acerca das competências técnicas e comportamentais devem estar alinhados aos valores organizacionais, mas a tendência é que a avaliação seja voltada para os aspectos gerenciais, ou seja, para a forma como o colaborador exerce seu comando (PEIXOTO;

CAETANO, 2013). Nesse modelo, é possível que haja predisposição Nesse modelo, é possível que haja predisposição dos colaboradores a avaliações positivas por temerem represálias de seus líderes. Portanto, é fundamental que o setor de recursos humanos gerencie adequadamente esse tipo de avaliação, preferencialmente mantendo o anonimato dos avaliadores. Avaliação pelos pares Ocorre quando a avaliação é realizada pelos pares de mesmo nível hierárquico. O processo de atribuição de valor, nesse modelo, costuma ser baseado em atitudes, não em competências profissionais. Embora, em determinados segmentos organizacionais, essa avaliação seja de suma importância para a performance da equipe (DUTRA, 2004), pois costuma motivar os colaboradores, devemos considerar que o avaliador pode ser comedido em seu julgamento, uma vez que a tendência é que não queira se indispor com o colega. Isso, porém, não inviabiliza sua utilização, pois, segundo pesquisa de Greguras e Robie (1998), a avaliação pelos pares costuma ser a fonte mais confiável de informações sobre o desempenho do indivíduo.

Avaliação da equipe: Esse modelo, mais comum quando se trata de organizações projetizadas, ocorre quando a avaliação é realizada pela equipe de trabalho ao final de cada projeto. Em geral, todos os membros da equipe participam da avaliação, como avaliadores e avaliados, atribuindo valor à performance individual e/ou coletiva. O objetivo é verificar se todos os colaboradores do grupo estavam engajados para o alcance das metas e dos objetivos do empreendimento (DUTRA, 2004).

Avaliação pelos clientes, consumidores ou fornecedores Consiste na avaliação realizada por clientes, consumidores ou fornecedores. É um importante instrumento avaliativo na medida em que fornece informações estratégicas de pessoas e/ou organizações que, embora sejam externas à empresa, possuem opiniões que devem ser sopesadas para a avaliação da performance global da organização. Além disso, embora

possa ter como resultado o desempenho de uma única pessoa, pode ser um fundamental termômetro da conduta estratégica da empresa, apoiando o redirecionamento ou, até mesmo, a reelaboração dos objetivos organizacionais.

**Avaliação 180°:** Nesse modelo de avaliação, além do superior e da própria pessoa, os colegas também participam da avaliação. Seu objetivo é dar mais credibilidade ao processo avaliativo por meio da consideração de vários pontos de vista. Assim, reduz-se a subjetividade inerente a um único avaliador ou, pelo menos, permite-se mensurar a variância perceptual dos critérios analisados. É mais comum o uso de ferramentas de avaliação em que o gestor avalia seu subordinado e este avalia sua chefia. Portanto, o superior imediato avalia o desempenho de seu colaborador e, na devolutiva, o colaborador também pode emitir algum julgamento sobre seu gestor, possibilitando diálogo e retroalimentação.

**Avaliação 360°:** Acontece quando várias pessoas, de diversas funções e posições hierárquicas, como colegas, chefes, clientes e fornecedores, avaliam o mesmo colaborador. Como são vários os atores no processo de avaliação do desempenho de um único colaborador, contribui para uma análise mais fidedigna e imparcial. Porém, por permitir várias perspectivas de valor, pode haver opiniões conflitantes. Assim, é importante que haja um processo bem estruturado de feedback, de modo que as vantagens do modelo não sejam sufocadas pela falta de planejamento em sua implantação. Bohlander e Snell (2015) ressaltam que é complexo combinar todas as respostas, exigindo ferramentas tecnológicas para análise e interpretação dos dados, tendo em vista o rigor e o sigilo das informações postadas.

Além dos modelos de avaliação segundo a fonte de avaliação, há também os modelos de avaliação de desempenho por objetivos e resultados. Esses modelos

requerem uma definição clara e assertiva das atribuições e responsabilidades do cargo. Para tanto, a empresa precisa ter mapeado e descrito as competências dos cargos, bem como delineado um programa de desenvolvimento e carreira para que as metas estabelecidas façam sentido e para que o engajamento e o comprometimento dos colaboradores sejam promovidos. Trata-se de uma averiguação numérica e objetiva. Líder e subordinado se reúnem em um primeiro momento e criam as metas do próximo período. Ao término do período, ambos se reúnem novamente para verificar se as metas foram cumpridas.

Os idealizadores do Burger King iniciaram com uma meta de construir 500 restaurantes em 5 anos. Em uma conversa com o Conselho, foi dito: “Precisamos de alguns milhões de reais para investir em um sistema ERP”. Para expandir na velocidade que planejaram, precisaria dele mais cedo ou mais tarde. Em seis meses, o software da SAP já estava em pleno funcionamento. As pessoas nasceram na empresa já sabendo o que era requisição, como fazer um pedido e treinadas para pagar apenas pelo sistema, sem margem para fugir do processo. O grande desafio foi integrar esse software com o sistema POS (sigla para Point of Sale, tecnologia que substituiu as antigas caixas registradoras), usado pelos restaurantes para digitar os pedidos. Foi essa decisão inicial que permitiu ter a visão completa de todas as transações dos restaurantes, pedido a pedido. Nesse momento, a tecnologia passa a servir o modelo de gestão. Com os dados coletados diariamente sobre os restaurantes, passaram a monitorar não só o quanto foi vendido por cada unidade, mas também quais produtos e de que forma. O modelo de remuneração dos funcionários também é associado à performance dos restaurantes, a partir de uma série de metas definidas. Cerca de 60% do salário de um gerente de restaurante, por exemplo, é variável de acordo com as metas batidas. Com isso,

conseguiram manter a velocidade de crescimento dos últimos anos porque os dados deram suporte ao modelo de gestão.

De segunda a segunda, inicia-se uma série de reuniões marcadas pela manhã, que funcionam de forma cascadeada. Às 7h, o Centro Operacional coleta as informações de todos os restaurantes que operam e manda esse pacote de dados para os gerentes e coordenadores. Nesse relatório, estão os principais KPIs analisados como número total de vendas, ticket médio, absenteísmo dos funcionários, NPS, diferença de caixa e controle de inventário.

Às 8h, acontece o primeiro call do coordenador geral com os gerentes dos restaurantes, variando de 7 a 15 unidades, de acordo com a posição geográfica. Depois dessa conversa, às 9h, ele reporta ao seu gestor os principais destaques em um call com outros coordenadores. Assim, às 10h, os gerentes regionais falam com o gerente nacional. Por volta das 11h da manhã, depois de todas as conversas, a diretoria recebe um resumo com os resultados do dia anterior junto com a planilha de vendas para olhar em detalhe algum caso em específico.

O grande diferencial desse modelo é que o coordenador não consegue falar com o seu gestor se, antes, não tiver falado com os gerentes dos restaurantes que estão sob sua responsabilidade.

Nesse call, o coordenador pergunta, por exemplo, por que as vendas caíram no dia anterior. Se o gerente diz que o fluxo do shopping não foi bom, ele tem dados nas mãos para comparar as vendas daquela unidade com a de uma outra localizada no mesmo shopping. Ou ainda, se o problema foi o feriado, é possível comparar os resultados por bairro, cidade ou região. Dessa forma, as conversas diárias investigam a

causa-raiz de um resultado fora da curva, seja ele muito positivo ou abaixo do esperado. Esse ritual diário provoca em cada gerente o senso de dono que é tão parte da cultura do Burger King.

## **3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE**

A Formação para a Vida é um dos eixos do Projeto Pedagógico de Formação por Competências da UNIFEQB.

Esta parte do Projeto Integrado está diretamente relacionada com a extensão universitária, ou seja, o objetivo é que seja aplicável e que tenha real utilidade para a sociedade, de um modo geral.

### **3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE**

Liderar é engajar pessoas, direcionando para o objetivo comum, extraindo o melhor de cada e influenciando de forma positiva as mentalidades e comportamentos. É a habilidade de motivar e inspirar, aos outros e a si mesmo.

O líder exerce influência sobre as pessoas e deve usar de tal para estimular que os resultados sejam alcançados, explorando o potencial da equipe e valorizando as habilidades e competências.

Ser líder vai além da responsabilidade por operações e processos, é preciso transmitir segurança para que sua equipe confie nas orientações e decisões tomadas. Influenciar pessoas requer responsabilidade, ética e respeito ao próximo.

A liderança é uma competência que pode ser natural ou desenvolvida, e para isso, recursos de autoconhecimento contribuem para a identificação de pontos e oportunidades de melhoria. O aperfeiçoamento requer prática que envolve erros, acertos e o principal, resiliência.

Saber liderar com propósito, tomando decisões de acordo com as estratégias do negócio, é a melhor forma de conseguir motivar equipes, mudar atitudes, buscar oportunidades, solucionar problemas, e aumentar a iniciativa, o engajamento e a inovação.

Além de lidar com os desafios de liderar uma equipe, os líderes devem também estar atentos e prontos para driblar as adversidades do chamado “mundo VUCA”, conceito que é utilizado para se referir às constantes mudanças observadas no mundo contemporâneo :

- Volatility (volatilidade) - As mudanças no ambiente empresarial VUCA ocorrem com muita rapidez. Novas demandas, tecnologias e comportamentos surgem a todo instante.
- Uncertainty (Incerteza) - Com tudo mudando a todo tempo, fica cada vez mais difícil prever como as coisas serão no futuro. Por mais que você baseie suas previsões em dados concretos, não é possível ter certeza sobre nada.
- Complexity (Complexidade) - Uma única mudança pode gerar consequências em cadeia no ambiente empresarial VUCA. Diferentes fatores se conectam criando uma rede complexa, em que um pequeno detalhe pode causar grandes repercussões.
- Ambiguity (Ambiguidade). - No mundo VUCA, pode ser perigoso fazer afirmações categóricas pois nada é uma coisa só. A união de diferentes fatores complexos nos leva a diferentes interpretações e pontos de vista.

Outro ponto que deve ser levado em consideração para o desenvolvimento de um bom líder é que ele deve saber liderar a si mesmo, se conhecendo, sabendo se motivar e tendo clareza sobre estratégias que deve seguir. O líder de si deve ter a capacidade de tomar as decisões sem depender com frequência de outras pessoas, de olhar para si e identificar oportunidades de melhoria, sem que seja apontado pelos demais, amar e acreditar em si próprio e liderar seus próprios comportamentos.

A inteligência emocional é uma grande aliada neste quesito, já que permite reconhecer e lidar com as emoções conforme elas vão aparecendo, sem que elas exerçam influência sobre o julgamento e posicionamento perante alguma situação.

O protagonismo também é essencial, porque ter as ferramentas a disposição para seu desenvolvimento e aprimoramento, sem que haja um envolvimento no processo, não fará com que a transformação seja alcançada. O protagonista deve assumir responsabilidades, ser comprometido com as entregas e ter autoconfiança para decidir sobre algo ou alguma situação.

Os feedbacks também exercem um papel fundamental no processo de desenvolvimento já que permitem olhar para suas características e elaborar ações para modificá-las ou aprimorá-las. Isso vale para os feedbacks recebidos por terceiros e também para os auto feedbacks.

A partir da liderança de si, torna-se possível liderar os demais com sabedoria e desenvoltura. O líder enquanto ponto central de uma equipe, deve agir com bom senso, ética e respeito, inteligência emocional, inteligência nos relacionamentos e capacidade de gerar confiança. A liderança tem como objetivo principal o de direcionar as ações para um objetivo comum, e para que seja feita de maneira eficaz, é necessário que o líder saiba conduzir, dando oportunidades a todos para aprender ou aprimorar. Reter o conhecimento com si não permitirá o alcance da excelência e não transmite a credibilidade necessária para engajar o time.

Em uma equipe de alta performance, além de integrantes com habilidades para a execução das tarefas, deve haver em sua composição pessoas comprometidas, multidisciplinares e diferenciadas e, o desafio do líder neste cenário, é dar autonomia para os liderados, deixando com que eles alcancem o resultado desejado e consigam desenvolver uns aos outros, com parcerias e valorização das características individuais.

A comunicação assertiva também deve ser um ponto de atenção entre os líderes, já que ela será responsável por transmitir a finalidade das ações a serem executadas. Clareza e coerência são fundamentais para um alinhamento de práticas e objetivos.

Conhecer seu estilo de liderança também é uma maneira de desenvolver as habilidades e tornar-se um bom líder, capaz de se adaptar às diversas situações e níveis de maturidade dos membros da equipe. Dentro da liderança temos alguns estilos que devem ser considerados :

- Estilo diretivo: Neste estilo de liderança o líder encontra-se em uma situação onde sua equipe tem baixa maturidade na função e neste cenário ele deve treinar os colaboradores e acompanhar a execução até o fim;
- Estilo diretivo e participativo: Enquadrado em equipes com média maturidade na execução das tarefas a serem realizadas, mas que ainda não tem autonomia para executá-las sem supervisão. Neste estilo o líder compartilha seus conhecimentos técnicos a fim de treinar a equipe e desenvolver a autonomia por meio do exemplo.

- **Estilo Participativo:** A maturidade da equipe neste estilo varia entre razoável e alta para a execução das atividades e isso permite que o líder busque sugestões e considere as habilidades de cada um. Há uma maior autonomia e os membros se sentem co-responsáveis pelo resultado obtido.
- **Estilo Liberal:** Equipe com alta maturidade, onde as decisões partem dos próprios membros, já que existe muita autonomia e pouca influência do líder para a tomada de decisão.

Um mesmo líder pode trabalhar com diferentes estilos de liderança, conforme a situação exigir, mas para que isso seja possível, ele precisa estar devidamente preparado e em constante desenvolvimento, pois a forma como a liderança será conduzida irá impactar diretamente na produtividade dos colaboradores.

Liderar é mais do que somente ocupar um cargo de direcionamento de ações, mas é uma posição de influência e que pode alterar positivamente as carreiras dos liderados, extraindo o potencial individual e incentivando-os a serem melhores do que foram antes.

### **3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA**

Dentro dos perfis de liderança existentes, temos três que são mais comuns: liderança autocrática, liderança democrática e liderança liberal.

- Na liderança autocrática as ordens são ditas pelo líder sem que os demais membros da equipe sejam envolvidos no processo de decisão. Algumas características de líderes deste perfil são: dar ordens e esperar que todos obedeçam sem argumentar; certa agressividade na fala; pressão para que funcionários entreguem as atividades no prazo e perfil dominante;
- Na liderança democrática o líder tende a impulsionar sua equipe a serem melhores, tendo as suas opiniões levadas em consideração e destacando as habilidades individuais; Algumas características de líderes desse perfil são: motivador e incentivador da equipe; preza por um ambiente amigável adaptável aos seus liderados; trabalha em métodos de correção de falhas e não de apontar erros.

- Na liderança liberal os colaboradores é quem tomam as decisões e o líder age como um auxiliador e facilitador do processo. Neste perfil a competitividade acaba sendo maior, já que existe falta de comunicação e individualização das tarefas. Como características dos líderes desse perfil destacamos: Liberdade e autonomia de sua equipe; pouca interferência nas tomadas de decisão; busca por resultados nem sempre considerando a qualidade.

A identificação do perfil de liderança de cada pessoa se dará pelo autoconhecimento, observando e avaliando quais características já possui e quais serão desenvolvidas, entre elas visão estratégica, comunicação eficaz, tomada de decisão, imparcialidade, gestão de motivação de pessoas e desenvolvimento de talentos. A partir deste conhecimento de suas habilidades é possível aprimorá-las de acordo com o seu perfil.

<https://youtu.be/CLuIzrNoCcI>

## 4. CONCLUSÃO

Devido a alta concorrência, em uma economia globalizada a dificuldade de alcançar novos mercados são pontos críticos para o crescimento de um negócio, seus colaboradores é sua principal ferramenta, ou seja, estão diretamente ligados à execução das tarefas, responsáveis pelo sucesso da mesma, assim como à imagem da empresa diante do mercado, portanto investir em seus funcionários é a forma mais eficiente para alcançar seus objetivos.

Na elaboração do projeto, foi utilizado a empresa Burger King do Brasil, a franquia Burger King é uma das mais especializada no ramo alimentício de fast-food e possui lojas atendendo consumidores ao redor do mundo. Uns dos desafios da empresa, foi integrar software com o sistema POS (sigla para Point of Sale, tecnologia que substituiu as antigas caixas registradoras), usado pelos restaurantes para digitar os pedidos. Foi essa decisão inicial que permitiu ter a visão completa de todas as transações dos restaurantes, pedido a pedido. Nesse momento, a tecnologia passa a servir o modelo de gestão. Para esta realização foi aplicado treinamentos de desenvolvimento como fatores de diferencial competitivo para suas atividades. Diagnóstico de necessidades, um ambiente de aprendizagem positivo e um método de treinamento adequado. A busca por maior produtividade é algo constante nas empresas e profissionais que possuem conhecimento e habilidades necessárias na execução do trabalho são muito valorizados.

As técnicas de avaliação estão sendo cada vez mais usadas pelas empresas, para que elas possam conhecer um pouco mais o perfil comportamental, habilidades, forças e fraquezas de cada colaborador. Independentemente do modelo de avaliação de desempenho escolhido, este precisa estar alinhado com a estratégia da organização, de forma que a escolha do melhor modelo precisa ser planejada de forma adequada.

A equipe do projeto elaborou um vídeo onde os integrantes demonstram alguns estilos de liderança, como a autocrática, democrática e a liberal e como as pessoas podem identificar o seu próprio perfil de liderança.

## REFERÊNCIAS

**BURGER KING | Treinamento: A Rotina do Consultor de Vendas (com Motion)**

Disponível em: <https://vimeo.com/291796061> Acesso em: 12 nov. 2022.

**Catho Comunicação, Burger King desenvolve jovens líderes** Disponível em:

<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/carreira/uncategorized/burger-king-desenvolve-jovens-lideres/> Acesso em 15 nov. 2022.

**Conheça os 9 principais tipos de avaliação de desempenho** Disponível em:

<https://www.twygoead.com/site/blog/tipos-de-avaliacao-de-desempenho/> Acesso em 21 nov 2022.

**Endeavor, Como o Burger King usa tecnologia, gestão e disciplina para gerar um crescimento consistente** Disponível em:

<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/como-o-burger-king-usa-tecnologia-gestao-e-disciplina-para-gerar-um-crescimento-consistente/> Acesso em 22 nov. 22.

**Grupo Bittencourt, Como funciona o treinamento da rede no Burger King?**

Disponível em:

<https://bittencourtconsultoria.com.br/como-funciona-o-treinamento-da-rede-no-burger-king-html/#:~:text=O%20Burger%20King%20j%C3%A1%20reformulou,visitas%20trimestrais%2C%20n%C3%A3o%20mais%20semestrais.> Acesso em: 17 nov.2022.

**História do Burger King: início e primeiros anos** Disponível em:

<https://registrodemarca.arenamarcas.com.br/historia-do-burger-king/> Acesso em 10 nov. 2022.

**Marcelo Simonato, A IMPORTÂNCIA DE SER “LÍDER DE SI MESMO”**

**ANTES DE LIDERAR UMA EQUIPE** Disponível em:

<https://marcelosimonato.com/a-importancia-de-ser-lider-de-si-mesmo-antes-de-liderar-uma-equipe/> acesso em 23 nov. 2022.

**Mundo VUCA: 4 pilares e competências para lidar com as mudanças**

**deste contexto** Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/mundo-vuca/#:~:texto%20conceito%20Mundo%20VUCA%20%C3%A9,de%20SWOT%20do%20seu%20neg%C3%B3cio> Acesso em 21 nov. 2022.

**PUCRS Online, Guia de tipos de liderança: 7 principais estilos e suas**

**características** Disponível em: <https://online.pucrs.br/blog/public/tipos-de-lideranca> Acesso em 23 nov. 2022.

**UNIFEOB, Métodos de treinamento e desenvolvimento.** Disponível em:

<https://unifeob.grupoa.education/plataforma/course/50111/content/1125925> Acesso em: 16 nov. 2022.

**UNIFEOB, Técnicas de avaliação** Disponível em:

<https://unifeob.grupoa.education/plataforma/course/50112/content/1126033> Acesso em 16 nov, 2022.

**Veja os principais métodos de avaliação de desempenho para a empresa** Disponível

em: <https://blog.convenia.com.br/metodos-de-avaliacao-de-desempenho/> Acesso em 15 nov. 2022.

**Wikipédia, a enciclopédia livre, Burger King** Disponível em:

[https://pt.wikipedia.org/wiki/Burger\\_King#:~:text=A%20empresa%20come%C3%A7ou%20em%201953,e%20rebatizam%20Dna%20Burger%20kg.](https://pt.wikipedia.org/wiki/Burger_King#:~:text=A%20empresa%20come%C3%A7ou%20em%201953,e%20rebatizam%20Dna%20Burger%20kg.) Acesso em 10 nov. 2022.

# **ANEXOS**