



Massango, F.F.¹

<https://orcid.org/0009-0001-0852-6440>

ID Lattes: [0884647660605080](https://lattes.cnpq.br/0884647660605080)

Barreto, L.M.T.S.²

<https://orcid.org/0000-0002-1341-8604>

ID Lattes: [2679486695792235](https://lattes.cnpq.br/2679486695792235)

Araújo, M.V.P. de³

<https://orcid.org/0000-0001-6302-1173>

ID Lattes: [9227834040889428](https://lattes.cnpq.br/9227834040889428)

Relevância do treinamento e desenvolvimento no ramo da restauração no município de Inhambane (Moçambique)⁴

Resumo. O estudo tem como objetivo principal apresentar a relevância do treinamento e desenvolvimento no ramo de restauração no município de Inhambane (MI). Quanto à metodologia, o estudo é qualitativo e exploratório. Para o alcance do objetivo do estudo, recorreu-se à pesquisa bibliográfica sobre o tema em análise e à inquéritos aplicados aos gestores e colaboradores dos restaurantes do MI. Com o estudo concluiu-se, de forma global, que o treinamento e desenvolvimento exercem uma influência bastante significativa na performance individual e organizacional, com destaque para: aquisição de habilidades e conhecimentos imprescindíveis para o desempenho com zelo e rigor das tarefas por parte dos colaboradores; padronização/uniformização dos serviços oferecidos; aumento da qualidade dos serviços oferecidos tanto pelos restaurantes como pelos colaboradores; e maior competitividade no mercado local. Assim, considera-se importante que as empresas do ramo da restauração que operam no MI invistam significativamente no treinamento e desenvolvimento dos seus colaboradores.

Palavras-chave: Treinamento. Desenvolvimento. Restauração. Município de Inhambane

¹ Fernando Firmino Massango. Docente da Universidade Eduardo Mondlane (Moçambique). Doutor em Turismo pelo Programa de Pós-Graduação em Turismo (PPGTUR) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte-UFRN, Natal/RN, Brasil. fernando.firmino25@gmail.com

² Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto. Doutora em Administração. Professora do Departamento de Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte-UFRN, Natal/RN, Brasil. leiliannebarreto@hotmail.com

³ Maria Valéria Pereira de Araújo. Doutora em Administração. Professora do Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte-UFRN, Natal/RN, Brasil. valeriaaraujoufrn@gmail.com

⁴ Trata-se de uma submissão em formato *fast track* de trabalho apresentado no EITUR 2024

The relevance of training and development in the restaurant sector in Inhambane municipality (Mozambique)

Abstract. The main objective of the study is to present the relevance of training and development in the restaurant sector in Inhambane municipality. As for the methodology, the study is qualitative and exploratory. To achieve the objectives of the study, bibliographical research on the topic under analysis and surveys applied to managers and employees of Inhambane municipality restaurants were used. The study concluded, overall, that training and development have a very significant influence on individual and organizational performance, with emphasis on: acquisition of skills and knowledge essential for employees to perform tasks with zeal and rigor; standardization/uniformity of services offered; increasing the quality of services offered by both restaurants and employees; and greater competitiveness in the local market. Therefore, it is considered important that restaurant companies operating in Inhambane municipality invest significantly in the training and development of their employees.

Keywords: Training. Development. Restaurant sector. Inhambane municipality

Relevancia del entrenamiento y el desarrollo en el sector de la restauración en el municipio de Inhambane (Mozambique)

Resumen. El principal objetivo del estudio es presentar la relevancia del entrenamiento y el desarrollo en el sector de la restauración en el municipio de Inhambane (MI). En cuanto a la metodología, el estudio es cualitativo y exploratorio. Para lograr el objetivo del estudio, se utilizó investigación bibliográfica sobre el tema bajo análisis y encuestas aplicadas a gerentes y empleados de restaurantes en el MI. El estudio concluyó, en general, que el entrenamiento y el desarrollo tienen una influencia muy significativa en el desempeño individual y organizacional, con énfasis en: la adquisición de habilidades y conocimientos esenciales para que los empleados realicen tareas con celo y rigor; estandarización/uniformidad de los servicios ofrecidos; aumentar la calidad de los servicios ofrecidos tanto por los restaurantes como por los empleados; y mayor competitividad en el mercado local. Por lo tanto, se considera importante que las empresas de restauración que operan en el municipio de Inhambane inviertan significativamente en el entrenamiento y desarrollo de sus empleados.

Palabras clave: Entrenamiento. Desarrollo. Restauración. Municipio de Inhambane

Como citar: (APA) Massango, F.F. Barreto, L.M.T.S.. Araújo, M.V.P. de. (2024). Relevância do treinamento e desenvolvimento no ramo da restauração no município de Inhambane (Moçambique). **Cenário: Revista Interdisciplinar em Turismo e Território**, Brasília, V12(1), dezembro.2024

Introdução

Atualmente verifica-se um rápido crescimento da economia global, rápidas transformações tecnológicas e inovação. Este cenário tem como uma das consequências imediatas a elevada competitividade do mercado. Nesta perspectiva, as organizações e destinos turísticos devem estar devidamente preparados para serem competitivos num mercado cada vez mais global e crescente (Deloitte, 2019; World Economic Forum [WEF], 2022).

De acordo com Barreto (2011) a gestão estratégica de pessoas constitui um instrumento crucial para a adaptação das empresas às dinâmicas do mercado. Para o caso particular do setor hoteleiro, a autora avança que a gestão estratégica de pessoas

é reconhecida por diferentes autores como sendo um elemento extremamente importante para o crescimento das empresas que nele atuam.

A qualificação dos profissionais das diversas áreas constitui um elemento-chave para que as organizações possam enfrentar de forma concreta e prática os diferentes desafios e necessidades do mercado. Este fato exige que as organizações invistam constantemente no **Treinamento e Desenvolvimento (T&D)** dos seus colaboradores, pois estes constituem a alavanca estratégica para a gestão de pessoas visando manter, atualizar e aumentar conhecimentos e habilidades (Deloitte, 2019; Irfan et al., 2009; Polo & Cervai, 2018).

A World Tourism Organization [UNWTO] (2020) defende que o futuro dos profissionais do setor do turismo depende do contínuo treinamento. Esta ação parte de habilidades básicas às mais variadas e diversificadas técnicas visando a criação de profissionais mais orientados para o cliente. Neste sentido, de acordo com Dwomoh et al. (2017), o investimento no treinamento e desenvolvimento de pessoas torna-se crucial para todas as organizações, independentemente do seu tamanho.

Segundo Hai (2021), no que diz respeito aos setores do turismo e hotelaria, o T&D devem ter como finalidade educar e treinar sistematicamente os colaboradores de forma planejada, organizada e direcionada com vista ao desenvolvimento de seus conhecimentos atuais e habilidades, incentivando-os a trabalhar continuamente. Já, Arroyo-López et al. (2017) avançam que o T&D de colaboradores são reconhecidos como a base para o desenvolvimento de capacidades para o fornecimento de serviços de qualidade e percepção das necessidades do cliente.

A restauração tem uma grande importância no desenvolvimento de um destino turístico e atualmente constitui um dos mais dinâmicos e criativos segmentos do turismo, podendo ser um elemento de diversificação do turismo nos destinos (UNWTO, 2012).

De acordo com Hai (2021) e Borges et al. (2020) várias áreas podem ser objeto de T&D no setor de turismo e hotelaria. Trata-se, por exemplo, de atendimento ao cliente, cozinha e higiene. Neste contexto, o T&D devem constituir uma das maiores prioridades das organizações do setor do turismo e hotelaria visto que, dentre outros aspectos, estes dotam os colaboradores de habilidades específicas visando a eliminação de deficiências na realização das suas tarefas, tal como defendem Irfan et al. (2009), Ncube et al. (2020) et Ocen et al. (2017).

O município de Inhambane (MI) encontra-se localizado a sul de Moçambique e encontra-se a cerca de 480 km a norte da capital do país, Maputo. O MI é a capital da província com o mesmo nome e encontra-se localizado na zona central desta (Conselho Municipal da Cidade de Inhambane [CMCI], 2009).

O município de Inhambane constitui um dos principais destinos turísticos de Moçambique. Este destino tem como principais atrativos a sua componente natural e cultural. O MI constitui Área prioritária para investimento turístico em Moçambique (APIT). O MI é uma APIT do tipo “A”. As APIT do tipo “A” são aquelas que para além de possuir um elevado potencial turístico, possuem um certo nível de desenvolvimento do turismo e infraestrutura de turismo. Estas igualmente já atraíram investimento em turismo ou têm tido um grande interesse por parte dos investidores do setor (CMCI, 2009; Direção Provincial do Turismo de Inhambane [DPTURI], 2014; Ministério do Turismo de Moçambique [MITUR], 2004).

Apesar das vantagens acima indicadas, o MI possui grandes fragilidades no que diz respeito à qualificação dos profissionais do setor do turismo e hotelaria (DPTURI,

2014). É neste âmbito que surge o presente estudo. O estudo tem como objetivo apresentar a relevância do treinamento e desenvolvimento (T&D) no ramo de restauração no município de Inhambane. Já de forma específica, pretende-se: (i) identificar as áreas de treinamento e desenvolvimento no ramo da restauração no município de Inhambane, (ii) apontar as vantagens e desvantagens do treinamento e desenvolvimento para os restaurantes do município de Inhambane e (iii) apontar as vantagens e desvantagens do treinamento e desenvolvimento para os colaboradores dos restaurantes do município de Inhambane.

Quanto à sua relevância, o estudo poderá: (i) servir de instrumento norteador para diferentes programas de T&D por parte de organizações que atuam no ramo da restauração; (ii) contribuir para a redução das lacunas existentes no que toca a pesquisas ligadas à formação em turismo e hotelaria no MI, com enfoque para o T&D; e (iii) permitir a identificação das formas pelas quais o T&D podem melhorar a qualidade dos serviços oferecidos pelos restaurantes do MI.

Revisão de literatura

Treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações: princípios e fundamentos

Atualmente, o ambiente de trabalho tem sido muito dinâmico e competitivo, caracterizando-se por mudanças profundas no local do trabalho e na própria natureza do trabalho (Polo & Cervai, 2018). Por seu turno Leite et al. (2009), avançam que estando num contexto de elevada competitividade as organizações devem ter a capacidade de construir novas competências.

Polo e Cervai (2018) sustentam que os processos e práticas de aprendizagem e formação dirigidos aos colaboradores tornam-se cruciais para a aquisição, adaptação e diferenciação de conhecimentos e habilidades de acordo com as necessidades das organizações e do mercado. Já, de acordo com Bibi et al. (2018) e Irfan et al. (2009), o treinamento e desenvolvimento constituem uma das práticas de grande importância na gestão de pessoas. Por seu turno, Leite et al. (2009) corroboram com Bibi et al. (2018) e Irfan et al. (2009) defendendo que o T&D de pessoas devem constituir uma das grandes premissas para que as organizações possam obter vantagem competitiva a longo prazo.

Continuando, Irfan et al. (2009), Leite et al. (2009) e Ocen et al. (2017) defendem que o treinamento desempenha um papel vital nas organizações na medida em que este tem uma influência direta no desempenho, comprometimento e retenção dos colaboradores. O treinamento dota os colaboradores de habilidades específicas visando a eliminação de deficiências na realização das suas tarefas. Igualmente este visa a consecução dos objetivos organizacionais por parte dos colaboradores. Já, Polo e Cervai (2018) sustentam que para além de outros aspectos, o treinamento constitui uma poderosa ferramenta para evitar a obsolescência do capital humano no contexto organizacional. Esta situação deve-se ao fato de o treinamento possuir um papel muito importante no desenvolvimento de competências organizacionais essenciais, com impacto no processo de desenvolvimento estratégico e na tomada de decisões dentro da organização.

Segundo Ocen et al. (2017), o **treinamento** é uma atividade planejada com o objetivo de melhorar o desempenho dos colaboradores através de aquisição de habilidades específicas. Por seu turno, Leite et al. (2009) defendem que o treinamento é visto

como sendo um instrumento de desenvolvimento e formação de pessoal com a finalidade de atender as necessidades e conciliar os interesses do binómio indivíduo-organização. É igualmente caracterizado por apresentar um planeamento de carácter sistemático, intencional, focado na produção de melhoramentos do desempenho em tarefas atuais e preparação para novas funções ou re-treinamento para introdução de novas tecnologias.

Analisando o conceito de treinamento na perspectiva de Ocen et al. (2017) e Leite et al. (2009) este pode ser percebido como sendo uma ação essencialmente dirigida aos colaboradores com um período considerável de atuação na organização. Por seu turno, Hai (2021, p. 229) baseado em Kotsikis (2007) (tradução nossa) apresenta um conceito de treinamento que incorpora os profissionais com uma integração recente na organização.

O treinamento é um conjunto de atividades organizadas em um ambiente apropriado como parte complementar da educação profissional a qual visa proporcionar adequação profissional de qualidade ao estagiário através da transformação do conhecimento teórico em prático e em habilidades profissionais que são necessárias para tipos específicos de empregos.

Tendo-se em conta as perspectivas de Ocen et al. (2017), Leite et al. (2009) e Kotsikis (2007), pode-se verificar que o treinamento dentro das organizações deve englobar os diferentes segmentos de colaboradores como forma de se atingir, de forma harmoniosa, os objetivos organizacionais.

Um dos grandes exemplos da importância do treinamento e desenvolvimento é apresentado por Şimşek et al. (2021) e Gibbs e Slevitch (2018). Os autores em alusão defendem que a aposta no T&D por parte das organizações torna-se incontornável na medida em que as diferentes instituições de ensino público e privado como é o caso de universidades, instituições de ensino politécnico, técnico e vocacional têm estabelecido poucas relações com os empregadores. Esta situação faz com que as diferentes instituições de ensino não consigam responder às reais necessidades das organizações no que concerne ao perfil da força do trabalho necessária para o alcance dos seus objetivos.

Por seu turno, o WEF (2022) e UNWTO (2020) corroboram com os autores acima ao defender que as lacunas na formação dos profissionais do turismo podem comprometer de forma significativa a competitividade dos destinos no contexto do turismo internacional.

Neste contexto, para que as organizações possam maximizar os lucros não devem somente confiar nas habilidades e conhecimentos que as instituições de ensino ajudaram os colaboradores a adquirir, pois estes não se encaixam na cultura, bem como nos valores centrais que impulsionam o desenvolvimento das organizações. É necessário que as organizações apostem no T&D dos colaboradores, mesmo que estes tenham recebido uma educação formal. Isso deve-se ao fato de o T&D serem focados no alinhamento dos colaboradores com a direção estratégica da organização (Dwomoh et al., 2017; Milićević & Petrović, 2019).

Uma vez adotado o treinamento como prática institucionalizada na organização, o conceito de treinamento pode passar a ser assumido como o processo de **desenvolvimento de pessoas**. Esta concepção de desenvolvimento de pessoas define o treinamento como uma ferramenta de preparação para o desempenho de funções tanto no

presente como no futuro. O desenvolvimento permite que os colaboradores acompanhem os processos, tornem-se autônomos nas suas atividades, utilizem o poder pessoal, assumam riscos e desenvolvam a habilidade de trabalhar com flexibilidade e criatividade (Leite et al., 2009). Por sua vez, Dwomoh et al. (2017) apresentam um elemento importante no que diz respeito ao treinamento e desenvolvimento de pessoas. Os autores defendem que o T&D de pessoas não são apenas considerados importantes para organizações privadas mas também para instituições governamentais, visto que estas também constituem grandes empregadoras.

Continuando, o T&D são de extrema importância para a redução dos custos de recrutamento e seleção na medida em que, dentre outros aspectos, estes contribuem na preparação dos atuais colaboradores para a ocupação de diversos cargos vagos a curto e longo prazo (Dwomoh et al., 2017). Os autores em alusão afirmam ainda que o treinamento contribui para o aumento do desempenho individual do funcionário, o qual consequentemente pode levar a um elevado desempenho da organização. Assim, dada a importância do treinamento os gestores/acionistas das organizações são chamados a alocar recursos financeiros no processo de desenvolvimento do capital humano. O investimento em treinamento tem um efeito direto e indireto considerável na mediação entre as competências adquiridas pelas organizações, os conhecimentos, as habilidades e os lucros dos gestores/acionistas. Neste âmbito, o treinamento não deve ser visto como um custo mas sim como um investimento que facilita a aquisição de conhecimentos e habilidades necessárias para o pleno desempenho de tarefas por parte dos colaboradores.

Kim et al. (2015) apresentam duas (2) categorias de treinamento, nomeadamente a individual e a organizacional. No que diz respeito à categoria individual, o impacto do treinamento está estritamente relacionado ao desempenho individual. Esta categoria centra-se em elementos tais como habilidades profissionais específicas e percepção do treinamento como elemento de manutenção do emprego; e promoção ou sucesso na carreira. Quanto à categoria organizacional, esta visa ao envolvimento dos colaboradores no alcance dos objetivos organizacionais. Esta centra-se na resposta aos diferentes desafios do mercado. Na categoria organizacional o impacto do treinamento não é diretamente detectável pelos indivíduos mas o mesmo é importante para a sustentabilidade a longo prazo da organização como um todo.

Polo e Cervai (2018) avançam defendendo que mesmo sendo reconhecida a importância do treinamento na organização, existe uma possível discrepância na visão gerencial da formação em diferentes níveis da organização. Neste caso, podem ser encontradas situações em que os gestores que ocupam posições estratégicas dentro da organização possam entender a relação entre desenvolvimento de habilidades e alcance da vantagem competitiva; e igualmente outros grupos que podem ter a visão focada em prioridades de curto prazo. Assim sendo, os gestores que ocupam posições estratégicas dentro da organização desempenham um papel crucial na facilitação do aprendizado e treinamento para os colaboradores dos outros níveis.

Borges et al. (2020) defendem que as mudanças almejadas na organização não devem cessar com a realização do treinamento. É necessário que o treinamento passe por um processo de avaliação com vista a se perceber se este terá ou não alcançado os objetivos propostos à sua execução. A avaliação do treinamento deve estar centrada nas estratégias usadas e dificuldades relacionadas ao seu planejamento e execução.

Relevância do treinamento e desenvolvimento de pessoas nos setores do turismo e hotelaria

De acordo com Barreto (2011), o capital humano é de extrema relevância para as organizações no geral, sendo que para o caso particular do setor do turismo este constitui um dos seus maiores diferenciais. Nesta perspectiva, Milićević e Petrović (2019) afirmam que apesar de relativos avanços na gestão de pessoas, as empresas e gestores de empresas turísticas têm enfrentado problemas na contratação, desenvolvimento e manutenção de uma força de trabalho competente, motivada e focada na prestação de serviços de qualidade aos consumidores cada vez mais exigentes.

Antes de se avançar ainda mais na discussão sobre o T&D nos setores do turismo e hotelaria considera-se pertinente apresentar o posicionamento de Milićević e Petrović (2019) segundo o qual os profissionais no turismo não são apenas referentes a pessoas que trabalham no setor. Incluem-se igualmente seus valores totais, conhecimentos e experiências disponíveis, habilidades úteis, qualidades, possíveis ideias e criações, grau de motivação e interesse no alcance de objetivos de negócios. Nesta perspectiva, o T&D de pessoas nestes setores devem ser vistos de forma holística.

Falando especificamente da indústria hoteleira esta é, de acordo com Arroyo-López et al. (2017), composta por variados segmentos, especificamente alojamento, restauração, parques temáticos, organização de eventos e negócios associados ao turismo. Por seu turno, Hai (2021) e Borges et al. (2020) afirmam que várias áreas podem ser objeto de treinamento e desenvolvimento no ramo da restauração. Trata-se, especificamente, de cozinha, segurança de alimentos, limpeza geral, atendimento ao cliente e procedimentos de reservas e vendas.

Continuando, de acordo com Hai (2021), o T&D no setor do turismo e hotelaria revestem-se de grande importância na medida em que estes podem contribuir para o melhoramento dos conhecimentos, habilidades e qualidades pessoais dos colaboradores e aplicação dos conteúdos do treinamento visando ao aumento da produtividade dos colaboradores. Esta situação poderá, por seu turno, ter como consequência o melhoramento da eficiência organizacional e obtenção de vantagem competitiva.

Ainda no que diz respeito ao setor do turismo e hotelaria, Stavrinoudis e Psimoulis (2017) sustentam que os hotéis tendem, por um lado, a não ser atraídos por profissionais com treinamento para habilidades tradicionais. Mas por outro lado, os hotéis não mostram predisposição para investir no treinamento dos profissionais para a aquisição de competências e habilidades atualmente exigidas pela dinâmica do setor. Um dos principais motivos para a não-aposta no T&D por parte dos hotéis prende-se com o fato de o emprego na hotelaria ser visto como sendo temporário e, igualmente, por existir um número significativo de colaboradores que não têm o desejo de fazer carreira neste setor.

Stavrinoudis e Psimoulis (2017) sustentam ainda que a existência de colaboradores não treinados e qualificados contribui de forma significativa para a redução do valor do serviço turístico oferecido. Assim sendo, é importante e necessário fomentar programas de T&D para os colaboradores. Estes programas devem visar ao melhoramento do comportamento, habilidades de comunicação e execução de tarefas. Este fato pode ter uma influência significativa na satisfação e fidelização do cliente.

As políticas de T&D de pessoas nas empresas turísticas e hoteleiras trazem variados impactos no seu funcionamento (Bibi et al., 2018; Ocen et al., 2017). Stavrinoudis e Psimoulis (2017) fazem a descrição dos efeitos das políticas de T&D de pessoas nas empresas turísticas e hoteleiras. Na sua abordagem, os autores fazem a associação entre as políticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas e diferentes variáveis a si associadas, tal como será em seguida apresentado.

- a. Políticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas *versus* Satisfação do cliente

As políticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas têm um impacto positivo na satisfação do cliente. Este fato baseia-se em: comprometimento do funcionário, eficiente comunicação entre o funcionário e o cliente, qualidade do serviço oferecido ao cliente, redução de reclamações por parte do cliente, melhoramento do produto oferecido e competitividade da empresa.

b. Políticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas *versus* Desempenho da gestão de pessoas

As políticas de T&D de pessoas têm um impacto positivo no desempenho de gestão de pessoas. Este fato baseia-se em:

- (i) Políticas de T&D que façam com que o funcionário se sinta elemento-chave para o alcance dos objetivos da empresa – T&D como fator motivacional para os colaboradores.
- (ii) Políticas de T&D de pessoas baseadas no elevado comprometimento, elevada participação e elevado desempenho.
- (iii) Políticas de T&D de pessoas implementadas em conjugação com outras práticas de gestão de pessoas da empresa.
- (iv) Iguais oportunidades de formação para todos os colaboradores.
- (v) Objetivos de T&D em grande escala e amplamente distintos.
- (vi) Programas educacionais que enfatizem a adaptação dos profissionais às mudanças futuras no ambiente mais amplo do setor turístico e hoteleiro, bem como o desenvolvimento de pessoas que adquira competências facetadas e adaptativas.

c. Políticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas *versus* Desempenho financeiro percebido

As políticas de T&D de pessoas têm um impacto positivo no desempenho financeiro percebido das empresas turísticas. Seguem os fundamentos:

- (i) Os profissionais devidamente qualificados e treinados podem influenciar de variadas formas o desempenho das empresas: estes constituem vantagem competitiva, contribuem para o aumento da participação das empresas no mercado, aumento de vendas e para obtenção de retornos financeiros.
- (ii) O investimento em T&D de colaboradores tem um efeito positivo de longo prazo nos resultados econômicos das empresas turísticas e hoteleiras.

Stavrinoudis e Psimoulis (2017) avançam ainda que o treinamento e desenvolvimento de pessoas não devem ser levados a cabo de forma aleatória. Eis os parâmetros de definição das ações de treinamento e desenvolvimento propostos por estes autores.

a. Formulação dos objetivos de treinamento e desenvolvimento de pessoas

Os objetivos de T&D devem ir ao encontro das políticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas da organização. E os objetivos da formação são: potencializar os conhecimentos e competências dos profissionais; potencializar o apego e fidelidade à organização; aumentar a participação dos colaboradores; informar aos colaboradores sobre os objetivos organizacionais e de cada departamento; e cultivar e divulgar a cultura organizacional da empresa.

b. Avaliação dos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas

Este processo consiste na medição dos resultados dos programas; avaliação dos métodos usados, do grau de aquisição dos conhecimentos e do grau de implementação dos conhecimentos no trabalho; e análise do tempo necessário para aplicação dos conhecimentos.

c. Análise das necessidades de treinamento e desenvolvimento de pessoas

Esta consiste em:

- (i) Identificação e análise das necessidades de formação.
- (ii) Seleção de técnicas de identificação das necessidades de formação dos diferentes grupos de colaboradores.
- (iii) Definição do grau de participação dos colaboradores na configuração dos objetivos educacionais dos programas de treinamento e desenvolvimento dos profissionais.
- (iv) Avaliação dos colaboradores sobre as suas necessidades de T&D e o grau de alcance das mesmas.
- (v) Necessidades de T&D associadas à estratégia de negócios e aos objetivos da empresa ou departamentos individuais.

O processo de treinamento e desenvolvimento no setor do turismo e hotelaria apresenta pontos fortes e igualmente fragilidades. Hai (2021) apresenta uma grande fragilidade no processo de T&D no setor hoteleiro. O autor afirma que existem situações em que, por exemplo, os conteúdos do treinamento em hotelaria carecem de prática e tempo. Neste caso, os conteúdos não são misturados organicamente com a estratégia de desenvolvimento do hotel e o desenvolvimento pessoal dos colaboradores. Esta situação tem como consequência a existência de visões diferentes no que diz respeito à estratégia e cultura organizacional por parte dos colaboradores da linha da frente e gestores.

Impactos do treinamento e desenvolvimento no ramo da restauração

A restauração é de grande relevância no desenvolvimento de um destino turístico (Page, 2007). A posição de Page (2007) é reforçada por UNWTO (2012), a qual afirma que a restauração é uma componente estratégica na definição da imagem e marca do destino. Igualmente esta constitui atualmente um dos mais dinâmicos e criativos segmentos do turismo, podendo ser um elemento de diversificação do turismo nos destinos.

De acordo com Holloway et al. (2009) a restauração inclui duas (2) grandes componentes, neste caso comidas e bebidas. Por seu turno, a UNTWO (2012) afirma que os turistas tendem a gastar muito na alimentação e bebidas, sendo que mais de um terço das despesas dos turistas é consagrado à alimentação.

Os serviços de restauração são fornecidos por empresas/estabelecimentos que se dedicam exclusivamente a este serviço. Trata-se de instalações tais como restaurantes, bares e cafés; e também por empresas/estabelecimentos que igualmente oferecem outros serviços, especificamente serviços de alojamento, como por exemplo hotéis, *resorts*, parques de campismo e de caravanismo, discotecas, lojas de comida para viagem, entre outros. Para o caso do segundo tipo de empresas/estabelecimentos, os lucros do serviço de alimentação e bebidas ultrapassam normalmente os lucros de hospedagem (Holloway et al., 2009).

No que diz respeito ao treinamento e desenvolvimento no ramo da restauração, Simões et al. (2017) defendem que estes constituem a maneira mais eficiente de garantir a qualidade dos serviços oferecidos no ramo da restauração. Esta situação deve-se ao fato de o T&D permitirem o desenvolvimento de um conjunto de meios e processos nos quais o funcionário é capacitado e aperfeiçoado na execução de suas tarefas. Já, Arroyo-López et al. (2017) reforçam que o T&D de pessoas no ramo da restauração permitem, dentre outros aspetos, que os colaboradores entendam as expectativas do cliente e a relação entre a qualidade do serviço e a satisfação do cliente, lealdade e desempenho financeiro.

Continuando, Borges et al. (2020) defendem que algumas deficiências dos profissionais do ramo de restauração resultam em certa medida do seu nível de escolaridade. Assim, o treinamento surge como importante instrumento para a alteração de comportamento e adoção de novos hábitos na prática dos profissionais. Por outro lado, os autores defendem que o treinamento não é por si só suficiente para o melhoramento efetivo da qualidade de um produto e/ou serviço no ramo da restauração. É extremamente importante que os estabelecimentos ofereçam aos colaboradores meios e condições para implementação dos conhecimentos adquiridos no treinamento.

A garantia de fornecimento de serviços de elevada qualidade constitui atualmente o principal desafio das empresas do ramo de restauração. O desafio em alusão deriva da atual dinâmica do ramo da restauração caracterizada pelo surgimento e desenvolvimento de novas tecnologias, desenvolvimento de novos alimentos e receitas e as crescentes exigências dos clientes. É enfrentando os desafios aqui mencionados que as empresas do ramo da restauração poderão oferecer serviços que vão de acordo com as expectativas e exigências dos clientes. Como consequência as empresas poderão tornar-se competitivas no mercado (Arroyo-López et al., 2017; Ncube et al., 2020).

Arroyo-López et al. (2017) defendem ainda que com vista a garantir a sua competitividade no mercado é importante que as empresas do ramo da restauração apostem em práticas de gestão de pessoas orientadas para o desenvolvimento de habilidades ligadas à interação com os clientes, ao melhoramento do exercício de tarefas, à motivação e recompensa aos colaboradores e à criação de um ambiente de apoio ao trabalho visando ao alcance de um serviço superior ao cliente.

Na sua atuação, as empresas do ramo de restauração devem ter permanentemente em conta a relação treinamento *versus* satisfação do cliente (Ncube et al., 2020; Simões et al., 2017). Simões et al. (2017) sustentam que esta situação deriva do fato de que as atividades e/ou serviços oferecidos pelas empresas de restauração devem ter como foco e finalidade a satisfação das exigências específicas do cliente.

De acordo com Mhlanga (2018) a qualidade percebida dos serviços oferecidos no ramo da restauração constitui o principal antecedente da satisfação do cliente. Por seu turno, Simões et al. (2017) avançam que a satisfação do cliente e a qualidade do serviço de restauração são elementos estritamente ligados. A medição do nível de satisfação do cliente é de extrema relevância para as empresas do ramo de restauração na medida em que através desta podem ser obtidas conclusões sobre a qualidade dos serviços e da organização. Igualmente, com base nesta medição pode-se calcular o sucesso da empresa no mercado.

Abordando ainda a questão da qualidade, Mhlanga (2018) afirma que a qualidade dos serviços de restauração é definida por um conjunto de atributos, como é o caso do ambiente físico, atendimento, ambiência, localização, tipo de cardápio e preço. Apesar da forte influência da qualidade da comida nos restaurantes, esta não deve ser vista como o elemento central para a satisfação e avaliação positiva dos clientes. É crucial que sejam integrados os atributos acima indicados com vista a plena satisfação e fidelização dos clientes.

No cenário atual, os empregadores têm apostado em colaboradores que possuam diferentes níveis de competências e habilidades que vão para além dos técnicos. Trata-se neste caso das *hard* e *soft skills* (Dalimunthe et al., 2018; Vogler et al., 2018). Com vista a sua eficiência, os programas de T&D devem ter a particularidade de levar conjuntamente em consideração o desenvolvimento de habilidades “*hard*” (técnicas) e “*soft*” (funcionais) como forma de se melhorar a interação cliente-colaborador (Gibbs & Slevitch, 2018).

As *hard skills* (habilidades técnicas) estão principalmente associadas ao elemento conhecimento, como é o caso de conhecimento de negócios e amenidades; e ao domínio das habilidades operacionais. No que diz respeito às *soft skills*, estas são habilidades funcionais e o seu desenvolvimento complementa as *hard skills*. As *soft skills* servem, por exemplo, de meio para prevenir que desacordos associados ao trabalho se transformem em conflitos interpessoais. As *soft skills* envolvem elementos tais como colaboração, criatividade, liderança, resolução de problemas e resposta aos desafios (Arroyo-López et al., 2017; Dalimunthe et al., 2018; Vogler et al., 2018).

Metodologia

Baseando-se em Gil (2008), o presente estudo é qualitativo, isto quanto à abordagem; e exploratório, quanto aos objetivos. O estudo é qualitativo porque visa ao aprofundamento da compreensão de um determinado fato ou realidade tendo em conta, dentre outros elementos, o seu contexto, tal como defendem Rego et al. (2018) e Goldenberg (2004). Assim, o treinamento e desenvolvimento (T&D) no ramo da restauração no município de Inhambane (MI) constituiu o elemento-alvo de aprofundamento de sua compreensão.

O estudo é exploratório pois centra-se na identificação dos pressupostos ligados ao treinamento e desenvolvimento dos colaboradores nos restaurantes do MI.

Quanto à tipologia, a pesquisa é um estudo de caso, tal como sugerem Lima e Moreira (2015) e Goldenberg (2004). Para o presente estudo, o município de Inhambane constituiu o caso de estudo.

Já no que diz respeito ao processo de coleta de dados, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos, o presente estudo foi levado a cabo através de inquéritos por questionário, tal como sugerem Lima e Moreira (2015) e Gil (2008). Os instrumentos em alusão foram aplicados ao seguinte público-alvo: (i) Gestores dos restaurantes do MI e (ii) Colaboradores dos restaurantes do MI. A aplicação dos questionários teve como objetivo colher as percepções do público-alvo em relação à relevância do T&D no ramo da restauração no MI.

Os questionários foram estruturados com base nos pressupostos teóricos ligados ao treinamento e desenvolvimento. O enfoque vai para: (i) impactos do T&D para os restaurantes e seus colaboradores e (ii) influência da qualificação dos colaboradores do ramo da restauração no desempenho das suas funções. O primeiro ponto centrou-se nas perspectivas de Hai (2021), Borges et al. (2020), Bibi et al. (2018), Polo e Cervai (2018), Arroyo-López et al. (2017), Ocen et al. (2017) e Stavrinoudis e Psimoulis (2017). Já o segundo ponto teve como base as perspectivas de Borges et al. (2020), Miličević e Petrović (2019), Dalimunthe et al. (2018), Gibbs e Slevitch (2018) e Dwomoh et al. (2017).

Em relação ao universo do público-alvo da pesquisa, de acordo com a Direção Provincial de Turismo e Cultura de Inhambane (2023), o município de Inhambane possui um total de 33 restaurantes. Por sua vez, estes possuem um total de 263 colaboradores.

Quanto à seleção de amostras, recorreu-se à amostragem não-probabilística, concretamente a amostragem por conveniência. Esta deriva da impossibilidade do uso da seleção aleatória dos elementos da amostra (Afonso & Nunes, 2019). Nesta perspectiva, os questionários foram aplicados a indivíduos que demonstraram disponibilidade e prontidão para a participação no estudo.

Com vista à representatividade do público-alvo do estudo recorreu-se aos critérios seleção da amostra propostos por Gil (2008) sobre o cálculo de amostras para populações finitas (populações que não superem 100.000 elementos). Assim, o cálculo das amostras teve como base os seguintes critérios: (a) determinação da margem de erro, a qual pode variar de 1% a 10%. Para o presente estudo a margem de erro determinada foi de 10%. Este fato teve como base as possíveis dificuldades que poderiam ser encontradas no acesso ao público-alvo do estudo; (b) determinação da margem de confiança, que foi de 95%; e por fim (c), a determinação do nível de heterogeneidade, que foi de 50%.

Neste contexto, foi definido o seguinte tamanho da amostra para o estudo: (i) Gestores de restaurantes – 25 elementos e (ii) Profissionais do ramo de restauração – 71 elementos. Assim, a amostra total do estudo é de 96 elementos.

No que diz respeito ao período da realização de coleta de dados, esta teve lugar entre os meses de novembro de 2023 e janeiro de 2024.

Quanto à análise e tratamento de dados, esta foi conduzida com base na análise de conteúdo e triangulação.

Em relação a análise de conteúdo, esta consiste, fundamentalmente, em trazer explicações mais aprofundadas sobre um determinado fenômeno na medida em que no processo de análise o pesquisador busca a compreensão das características, estruturas ou modelos por detrás dos fragmentos de mensagens tornados em consideração (Bardin, 2016).

Quanto à triangulação, recorreu-se à triangulação múltipla. Trata-se, neste caso específico, da triangulação metodológica (de métodos) e a triangulação de dados, tal como sugerem Tuzzo e Braga (2022) e Santos et al. (2020). A triangulação metodológica consistiu na combinação da pesquisa bibliográfica, questionários e análise de conteúdo. Para complementar, recorreu-se igualmente à métodos e técnicas estatísticas descritivas. Quanto a triangulação de dados, esta consistiu na análise dos dados fornecidos pelos diferentes intervenientes da pesquisa (fontes), especificamente, (i) gestores dos restaurantes e (ii) colaboradores dos restaurantes do município de Inhambane.

Para auxiliar o processo de análise e tratamento de dados recorreu-se à um *software* estatístico. Trata-se do *Statistical Package for Social Science* (SPSS), versão 20.

No que concerne aos aspectos éticos, o estudo foi realizado respeitando as determinações éticas propostas na Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde do Brasil, que regulamenta as pesquisas envolvendo o ser humano.

Neste âmbito foram garantidos os seguintes elementos: (i) sigilo e confidencialidade sobre a identidade dos participantes, (ii) sigilo absoluto sobre os dados coletados, durante e após a conclusão do estudo, (iii) utilização dos dados coletados apenas para a execução do estudo e (iv) divulgação de forma anônima das informações geradas, não sendo usadas iniciais ou quaisquer outras indicações que possam identificar os participantes do estudo e a instituição.

Resultados e discussão

Para o presente estudo foi definida uma amostra de 96 elementos distribuídos da seguinte forma: 25 gestores de restaurantes no município de Inhambane (MI) e 71 colaboradores de restaurantes na mesma área. Tendo em conta que a amostragem foi por conveniência, participaram efetivamente da pesquisa 92 elementos, o correspondente a 96% do total inicialmente previsto. Neste contexto, participaram da pesquisa 21

gestores de restaurantes (84% do total previsto) e 71 colaboradores de restaurantes (100% do total previsto).

Em seguida será feita a apresentação e discussão dos resultados obtidos no trabalho de campo.

Percepções dos gestores dos restaurantes em relação ao treinamento e desenvolvimento para as empresas e colaboradores

Em forma de introdução, no estudo foram inquiridos 15 gestores do sexo masculino (71%, n=21) e 06 do sexo feminino (29%, n=21). No que diz respeito à faixa etária dos gestores dos restaurantes no MI, 43% possui entre 21 a 30 anos, 52% estão no intervalo de 31 a 40 anos. Por fim, 5% possui entre 51 a 60 anos.

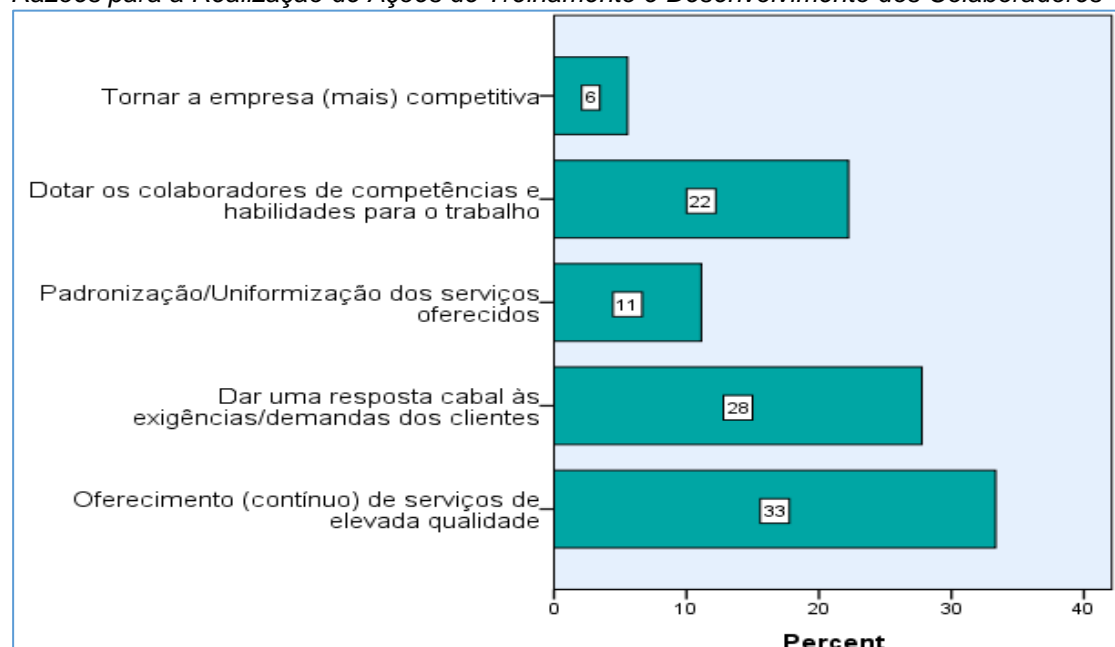
Estes dados demonstram que há uma forte predominância de indivíduos do sexo masculino nos cargos de gestão nos restaurantes do município de Inhambane. Por outro lado, os cargos de gestão dos restaurantes do MI são majoritariamente ocupados por indivíduos com idades que variam de 21 a 40 anos de idade.

Indo ao centro da pesquisa, e para iniciar, importa referir que o treinamento e desenvolvimento (T&D) ocupam um lugar muito importante no funcionamento dos restaurantes do MI. A grande evidência deste posicionamento é o fato de 86% dos inquiridos (n=21) afirmarem que as suas empresas têm levado a cabo ações de T&D dos seus colaboradores. Este dado é de extrema relevância, pois é um grande indicador da posição que são dados ao T&D na gestão de pessoas nos restaurantes do MI.

Vários são os elementos elencados pelos gestores dos restaurantes do MI no que diz respeito à relevância do T&D para as empresas e seus colaboradores, tal como atesta a figura 1.

Figura 1

Razões para a Realização de Ações de Treinamento e Desenvolvimento dos Colaboradores



Fonte: Dados do estudo (2024)

Tendo em conta o descrito na figura 1, o T&D são vistos pelos restaurantes do MI como sendo grandes pilares para o oferecimento de serviços de elevada qualidade e competitividade no mercado turístico.

Em relação às áreas em que o T&D são levados a cabo nos restaurantes do MI, as principais são as seguintes: atendimento ao cliente, cozinha, higiene e segurança alimentar e gestão de pessoas.

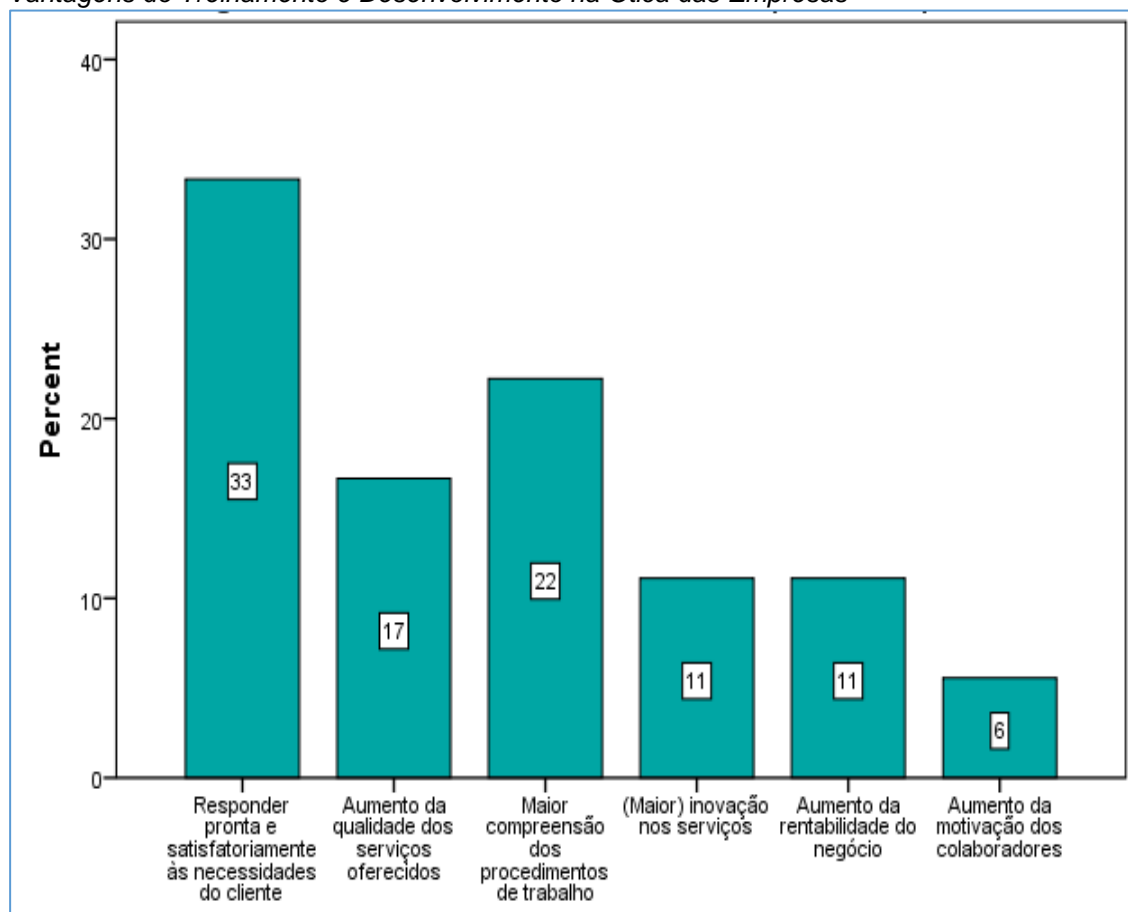
Neste sentido, verifica-se que as áreas de treinamento e desenvolvimento nos restaurantes do município de Inhambane encontram-se devidamente enquadradas nas principais áreas de realização de T&D no ramo de restauração, tal como fazem referência Hai (2021) e Borges et al. (2020).

O T&D nas áreas acima listadas têm sido levados a cabo pelos seguintes intervenientes: (i) próprios restaurantes, (ii) entidades contratadas pelos restaurantes e (iii) próprios restaurantes e entidades contratadas.

Para complementar o posicionamento dos gestores em relação ao T&D, de forma geral, estes mostram-se significativamente satisfeitos em relação aos resultados deste processo, tal como consubstancia a figura 2.

Figura 2

Vantagens do Treinamento e Desenvolvimento na Ótica das Empresas



Fonte: Dados do estudo (2024)

A figura acima evidencia que o T&D nos restaurantes do MI causam um impacto significativo no seu funcionamento. Nesta perspectiva, torna-se crucial a contínua aposta no T&D por parte dos restaurantes, tendo em conta as diferentes vantagens que estes trazem, tal como defendem Bibi et al. (2018) e Ocen et al. (2017) e Stavrinoudis e Psimoulis (2017).

Por fim, as empresas que não levam a cabo o T&D apresentam as seguintes razões para o efeito: (i) o fato do T&D serem considerados irrelevantes para as empre-

sas, (ii) falta de capacidade financeira para a contratação de formadores, (iii) fragilidades dos formadores da área de turismo/hotelaria no que diz respeito às competências técnico-científicas e (iv) existência de gestores com pouco domínio da área de turismo/hotelaria.

Percepções dos colaboradores dos restaurantes do município de Inhambane em relação ao treinamento e desenvolvimento

Em relação ao sexo dos inquiridos, dos 71 colaboradores dos restaurantes do MI inquiridos, 20 (28%) são do sexo masculino e 51 (72%) são do sexo feminino.

Em relação à faixa etária dos colaboradores, 12.7% encontra-se na faixa dos 18 a 20 anos, 53.5% entre 21 a 30 anos, 22.5% compreende o intervalo de 31 a 40 anos, 8.5% está entre 41 a 50 anos e por fim, 2.8% encontra-se na faixa dos 51 a 60 anos.

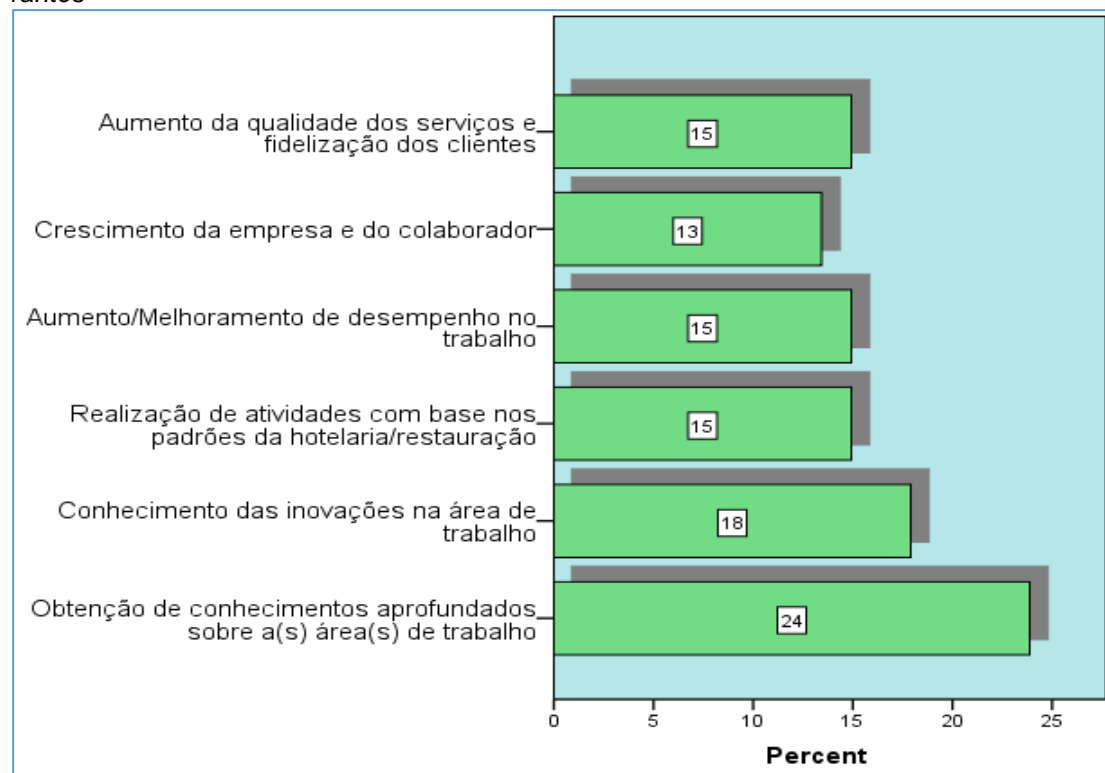
Estes dados demonstram que contrariamente aos gestores dos restaurantes do MI, do lado dos colaboradores existe uma forte predominância de indivíduos do sexo feminino.

Quanto a faixa etária, existe a predominância de colaboradores com idades que variam de 21 a 40 anos de idade. De forma global, verifica-se que parte significativa dos colaboradores do ramo da restauração no MI possuem idade que varia dos 21 a 40 anos.

Em relação ao seu ponto de vista geral em relação à relevância do T&D para si e empresas, 67 colaboradores (94%, n=71) consideram estes como sendo importantes. Vários elementos são apontados pelos colaboradores no que diz respeito à relevância do T&D para si e empresas. Estes elementos encontram-se refletidos na figura 3.

Figura 3

Relevância do Treinamento e Desenvolvimento na Perspectiva dos Colaboradores dos Restaurantes



Fonte: Dados do estudo (2024)

Como se pode observar a partir do descrito na figura 3, parte significativa dos colaboradores dos restaurantes do município de Inhambane tem a consciência da relevância do T&D nos níveis indicados por Dwomoh et al. (2017) e Kim et al. (2015). Trata-se neste caso do nível individual e organizacional. Este fato tem, dentre outros fatores, determinado o interesse e abertura dos colaboradores para a sua participação no processo de treinamento e desenvolvimento levado a cabo pelas entidades empregadoras.

Neste sentido, 70% dos colaboradores inquiridos tem ao longo do seu percurso profissional participado ou já participaram em sessões de T&D levadas a cabo pelas suas respetivas empresas.

Tabela 1
Número de Sessões de Treinamento Frequentadas pelos Colaboradores dos Restaurantes

| Número de sessões de treinamento frequentadas pelos colaboradores dos restaurantes do município de Inhambane | Frequência observada | Porcentagem |
|--|----------------------|--------------|
| Um treinamento | 8 | 16 |
| Dois a três treinamentos | 21 | 42 |
| Quatro a cinco treinamentos | 10 | 20 |
| Seis a dez treinamentos | 4 | 8 |
| Acima de dez treinamentos | 7 | 14 |
| Total | 50 | 100.0 |

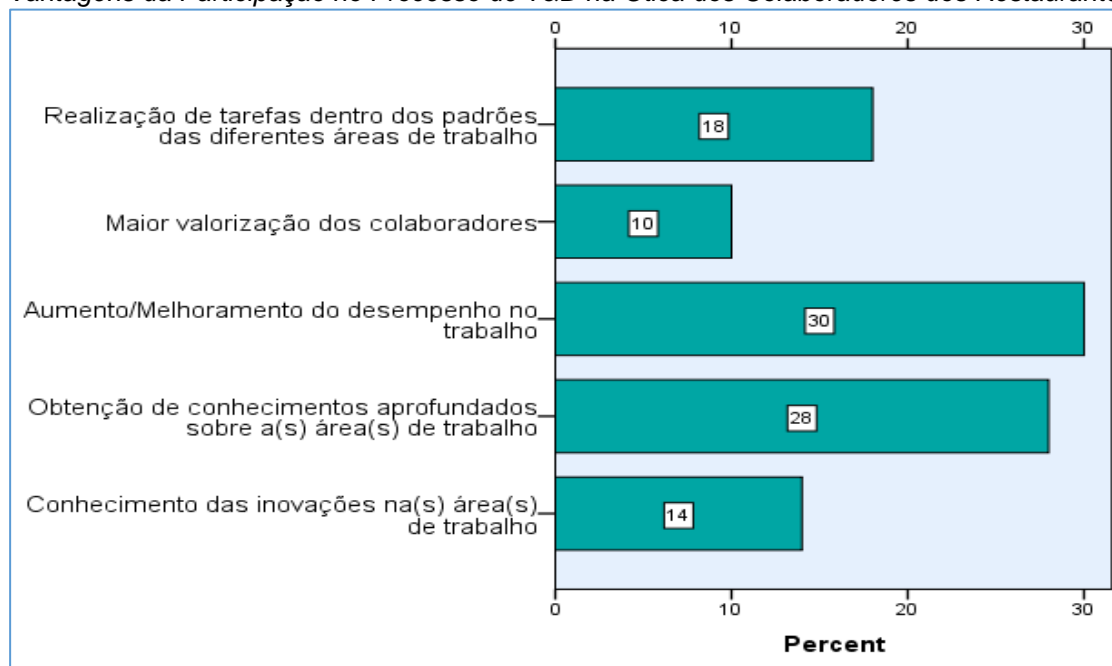
Fonte: Dados do estudo (2024)

Como se pode constatar a partir da tabela 1, existe um comprometimento considerável dos colaboradores e gestores dos restaurantes do MI no que diz respeito ao T&D. Neste contexto, a presença dos colaboradores que já participaram ou têm participado no processo de T&D (n=50) foi/tem sido custeada das seguintes formas: (i) participação por conta da empresa – 54%; (ii) participação por conta do colaborador – 16%; e (iii) comparticipação entre a empresa e o colaborador – 30%.

Em relação aos colaboradores que não têm participado ou nunca participaram no processo de T&D apresentam as seguintes razões para o efeito: (i) falta de oportunidades para a sua participação no processo e (ii) o fato de algumas empresas não levarem a cabo o treinamento e desenvolvimento.

Segundo Dwomoh et al. (2017), Stavrinoudis e Psimoulis (2017) e Simões et al. (2017), a falta de T&D nas empresas do ramo da restauração constitui uma grande ameaça a sua existência e/ou crescimento. Neste sentido, torna-se importante a reversão do cenário por parte dos restaurantes do MI que não se têm focado no T&D. É importante e necessário que os restaurantes do município de Inhambane fomentem programas de T&D para os colaboradores com vista ao melhoramento de competências, habilidades e atitudes no trabalho.

Voltando aos colaboradores que têm participado ou já participaram no processo de T&D, estes afirmam sem dúvidas que a sua participação no processo de T&D levado a cabo pelas entidades empregadoras tem trazido inúmeras vantagens tanto para si bem como para as empresas onde estes são colaboradores. Na figura 4 encontram-se espelhadas as vantagens da participação no processo de T&D por parte dos colaboradores dos restaurantes do município de Inhambane.

Figura 4*Vantagens da Participação no Processo de T&D na Ótica dos Colaboradores dos Restaurantes*

Fonte: Dados do estudo (2024)

Tendo em conta as vantagens acima apresentadas torna-se evidente a necessidade de uma aposta contínua no T&D, visto que estes são cruciais para a consecução dos objetivos pessoais dos colaboradores bem como da organização, tal como defendem Bibi et al. (2018), Ocen et al. (2017) e Stavrinoudis e Psimoulis (2017).

Um elemento que não deve ser ignorado no processo de T&D nas empresas do ramo da restauração, em particular, e do turismo em geral, é a questão das qualificações dos colaboradores. Segundo Borges et al. (2020) e Polo e Cervai (2018), o nível de qualificação dos colaboradores do ramo da restauração constitui um grande determinante da qualidade dos serviços por estes oferecidos. Assim sendo, é imprescindível a aposta permanente na qualificação dos colaboradores dos restaurantes do MI.

Neste contexto, considera-se importante fazer referência ao nível de formação (nível de preparação para o trabalho) no ramo da restauração/hotelaria por parte dos colaboradores dos restaurantes do MI no início das suas funções nos respetivos locais de trabalho.

Tabela 2*Nível de Preparação dos Colaboradores dos Restaurantes do MI no Início das suas Funções*

| Nível de preparação dos colaboradores dos restaurantes do MI no início das suas funções | Frequência observada | Percentagem |
|---|----------------------|--------------|
| Sem formação no ramo da restauração/hotelaria | 15 | 21.1 |
| Sem formação mas com experiência no ramo da restauração/hotelaria | 24 | 33.8 |
| Com formação no ramo da restauração/hotelaria | 18 | 25.4 |
| Com formação e com experiência no ramo da restauração/hotelaria | 14 | 19.7 |
| Total | 71 | 100.0 |

Fonte: Dados do estudo (2024)

Como se pode constatar a partir da tabela 2, o ramo da restauração no MI é composto por profissionais com características diferentes, mais precisamente por profissionais com (alguma) formação no ramo da hotelaria/restauração e igualmente por profissionais sem qualquer tipo de formação na área. Este cenário pode constituir uma forte ameaça para o oferecimento de serviços de elevada qualidade por parte destes profissionais e restaurantes.

Neste âmbito, baseando-se em Milićević e Petrović (2019) e Dwomoh et al. (2017), os restaurantes do MI não devem apenas confiar nas habilidades e conhecimentos que instituições de ensino ajudaram os colaboradores a adquirir na medida em que estes não encontram-se, na maior parte dos casos, ajustados à cultura organizacional dos restaurantes. É necessário que os restaurantes trabalhem intensamente na questão do treinamento e desenvolvimento.

Assim, tendo em conta o proposto por Dwomoh et al. (2017) e Ocen et al. (2017), o processo de T&D nos restaurantes do MI deve englobar os diferentes segmentos de colaboradores. Trata-se, neste caso, dos colaboradores com formação e igualmente os sem formação na(s) área(s) de trabalho.

Seguindo a perspectiva de Dalimunthe et al. (2018), Gibbs e Slevitch (2018) e Vogler et al. (2018), a inclusão dos diferentes segmentos de colaboradores no processo de T&D poderá permitir que estes possam desenvolver e conciliar de forma harmoniosa as *hard* e as *soft skills*. Este fato poderá ter uma influência bastante significativa no melhoramento da eficiência organizacional e obtenção de vantagem competitiva dos restaurantes do MI, tal como sustentam Hai (2021) e Stavrinoudis e Psimoulis (2017).

Considerações finais

O treinamento e desenvolvimento nos setores do turismo e hotelaria têm sido objeto de variados estudos nas últimas décadas. Sendo os setores em alusão muito complexos e também aliado ao fato de vários estudos sobre T&D nestes setores serem em certa medida generalistas, houve a necessidade da realização de um estudo direcionado a um ramo específico. Neste caso, foi escolhido o ramo da restauração devido a sua grande importância para o turismo nos diferentes destinos, como é o caso do município de Inhambane (Moçambique), tal como defendem a UNWTO (2012), Holloway et al. (2009) e Page (2007).

O estudo visou apresentar a relevância do treinamento e desenvolvimento no ramo de restauração no município de Inhambane. De forma global, o estudo constituiu um espaço de demonstração da posição que o T&D ocupam no processo de gestão de pessoas nos restaurantes do MI, de forma particular, e do seu funcionamento, em geral.

Indo aos resultados, o estudo indicou que existe uma grande abertura dos restaurantes e seus colaboradores para a promoção e realização do treinamento e desenvolvimento. Este fato mostra, de forma global, que o T&D nos restaurantes do MI exercem uma influência bastante forte na performance individual e organizacional. Neste contexto, destacam-se a aquisição de habilidades e conhecimentos imprescindíveis para o desempenho com zelo e rigor das tarefas por parte dos colaboradores; padronização/uniformização dos serviços oferecidos; aumento da qualidade dos serviços oferecidos tanto pelos restaurantes como pelos colaboradores; e maior competitividade no mercado local.

Constata-se, através dos resultados acima apresentados, que os impactos do processo de treinamento e desenvolvimento no ramo da restauração no MI não contrastam com os teoricamente definidos, tanto a nível organizacional como individual. Neste âmbito, torna-se pertinente a aposta permanente no T&D nos restaurantes do município de Inhambane. Este fato poderá, incontestavelmente, dotar os profissionais de competências, habilidades e atitudes mais ajustadas à cultura organizacional e igualmente às necessidades de mercado (Dwomoh et al., 2017; Hai, 2021; Milićević & Petrović, 2019). Dentre outros aspectos, esta situação poderá ter uma contribuição bastante significativa na competitividade local, regional e internacional dos restaurantes do MI, de forma particular, e do destino município de Inhambane, de forma global, tal como defendem Arroyo-López et al. (2017), Hai (2021) e Ncube et al. (2020).

O presente estudo não é conclusivo. Neste âmbito, é importante que este seja complementado por outros estudos subsequentes ligados ao processo de gestão de pessoas no setor do turismo e hotelaria no município de Inhambane, com enfoque para a componente formação.

Referências bibliográficas

- Afonso, A., & Nunes, C. (2019). *Probabilidades e estatística: aplicações e soluções em SPSS*. Universidade de Évora.
- Arroyo-López, P., Cárcamo-Solís, M., Álvarez-Castañón, L., & Guzmán-López, A. (2017). Impact of training on improving service quality in small provincial restaurants. *Journal of Food Service Business Research*, 20(1), 1-14.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (L. Reto & A. Pinheiro, Trad.). Edições 70.
- Barreto, L. (2011). *Estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional na hotelaria: O papel das capacidades organizacionais* [Tese de Doutorado em Administração, Universidade de São Paulo].
- Bibi, P., Ahmad, A., & Majid, A. (2018). The Impact of Training and Development and Supervisors Support on Employees Retention in Academic Institutions in Pakistan: The Moderating Role of the Work Environment. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 20(1), 113-131.
- Borges, P., Fonseca, M., Ferreira, J., Bezerra, P., & Lira, C. (2020). Avaliação de treinamento com manipuladores de alimentos após ocorrência de surto de toxinfecção alimentar em restaurante universitário. *Revista Univap*, 26(52), 80-92.
- Conselho Municipal da Cidade de Inhambane. (2009). *Plano Estratégico do Município de Inhambane 2009-2019: Inhambane, terra de boa gente, cidade alegre, turística, activa e ordenada!* CMCI.
- Conselho Nacional de Saúde. (2012). *Resolução nº 466 de 12 de dezembro de 2012: Diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa envolvendo seres humanos*. Brasília (DF): MS, Brasil. <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>; Consultado em [24 de agosto de 2023].
- Dalimunthe, F., Syahputra, M., & Sitompul, S. (2018). The various factors affecting the

- competence of the human resources in increasing competitiveness in the hospitality industry. *Advances in Economics, Business and Management Research*, v. 111, Atlantis Press, 172-181.
- Deloitte. (2019). *Leading the social enterprise: Reivent with a human focus*. Deloitte Development LLC.
- Direção Provincial do Turismo de Inhambane. (2014). *Plano estratégico de desenvolvimento do turismo da província de Inhambane (2014-2020)*. DPTURI.
- Direção Provincial de Cultura e Turismo de Inhambane. (2023). *Dados de Formação do Setor de Hotelaria e Turismo (período 2017-2023)*. DPCTI.
- Dwomoh, G., Boachie, W., & Kwarteng, K (2017). The relationship between organizations' acquired knowledge, skills, abilities (SKAS) and shareholders wealth maximization: the mediating role of training investment. *International Journal of Information, Business and Management*, 9(1), 154-166.
- Gibbs, L., & Slevitch, L. (2018). Integrating Technical and Emotional Competences in Hospitality Education. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, Routledge, 1-12.
- Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª ed.). Editora Atlas S.A.
- Goldenberg, M. (2004). *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais* (8ª ed.). Editora Record.
- Hai, T. (2021). Blended Learning in Hospitality Education and Training: Review and Discussion. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, v.573, Atlantis Press SARL, 227-231.
- Holloway, J., Humphreys, C., & Davidson, R. (2009). *The business of tourism* (8th ed.). Pearson Education Limited.
- Kim, S., Hahn, J., & Lee, J. (2015). Organizational attitudes as precursors to training performance. *Human Resource Development Quarterly*, 26(4), Wiley Periodicals, 409-429.
- Leite, N., Parolin, S., Bosquetti, M., Silva, L.; & Bianchi, E. (2009). Treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas: um desafio na estratégia organizacional. In L. Albuquerque & N. Leite (Orgs.), *Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas*. Atlas.
- Lima, M., & Moreira, É. (2015). A pesquisa qualitativa em Geografia. *Caderno Prudentino de Geografia*, 37(2), 27-55.
- Mhlanga, O. (2018). Measuring restaurant service quality in East London, South Africa: A comparison of restaurant customer expectations and perceptions. *African Journal of hospitality, Tourism and Leisure*, 7(2), 1-12.
- Miličević, S., & Petrović, J. (2019). Human resource management as a factor of competitiveness in tourism and hospitality. *Tourism in function of development of the Republic of Serbia (TISC)*, 237-253.
- Ministério do Turismo de Moçambique. (2004). *Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo em Moçambique (2004-2013)*. MITUR.
- Ncube, F., Kanda, A., Chijokwe, M., Mabaya, G., & Nyamugure, T. (2020). Food safety knowledge, attitudes and practices of restaurant food handlers in a lower-middle-income country. *Food Science & Nutrition*, v.8, Wiley Periodicals, 1677–1687.

- Irfan, S., Mohsin, M., & Yousaf, I. (2009). Achieving Service Quality Through its Valuable Human Resources: An Empirical Study of Banking Sector of Pakistan. *World Applied Sciences Journal*, 7 (10), 1222-1230.
- Ocen, E., Francis, K., & Angundaru, G. (2017). The role of training in building employee commitment: the mediating effect of job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 41(9), 742-757.
- Page, S. (2007). *Tourism management: Managing for change* (2nd ed.). Elsevier Ltd.
- Polo, F., & Cervai, S. (2018). The Role of Training in Organizations: a Comparative Case Study of Employees and Management Perspectives. *International Society for the Study of Work and Organizational Values*, p. 77-83.
- Rego, A.; Cunha, M., & Meyer, V. (2018). Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? Linhas práticas de orientação. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 43-57.
- Santos, K., Ribeiro, M., Queiroga, D., Silva, I., & Ferreira, S. (2020). O uso de triangulação múltipla como estratégia de validação em um estudo qualitativo. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(2), 655-664.
- Simões, T., Mesquita, M., Saquet, L., Weis, G., & Lopes, L. (2017). Avaliação do impacto da capacitação de colaboradores na satisfação dos usuários dos restaurantes universitários da Universidade Federal de Santa Maria. *Revista Desafio*, 4(4), 154-166.
- Stavrinoudis, T., & Psimoulis, M. (2017). How do education and training policies determine customer satisfaction and hotels' performance? *European Journal of Tourism Research*, v. 17, 177-190.
- Şimşek, K., Çevik, H., & Mercanoğlu, A. (2021). Main qualifications required for employment of recreation experts: the perspective of sector representatives. *International journal of recreation and sport science*, 5(1), 31-41.
- Tuzzo, S., & Braga, C. (2022). O metafenômeno como gênese no processo de triangulação da pesquisa qualitativa na era digital. *Investigação Qualitativa em Ciências Sociais: Avanços e Desafios*, v. 14, 1-8.
- Vogler, J., Thompson, P., Davis, D., Mayfield, B., Finley, P., & Yasserli, D. (2018). The hard work of soft skills: augmenting the project-based learning experience with interdisciplinary teamwork. *Instr Sci*, 46, 457-488.
- World Economic Forum. (2022). *Travel & Tourism Development Index 2021: Rebuilding for a sustainable and resilient future*. WEF.
- World Tourism Organization. (2012). *Global Report on Food Tourism*. UNWTO.
- World Tourism Organization. (2020). *The Future of Work and Skills Development in Tourism*. UNWTO.