

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS
CAMPUS CENTRAL
UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE LUZIÂNIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM GESTÃO,
EDUCAÇÃO E TECNOLOGIAS - PPGET

DIEGO ROSA DA SILVA

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA A TRANSIÇÃO DE
FUNCIONÁRIOS DE NÍVEL OPERACIONAL PARA GESTÃO: UM ESTUDO EM
RESTAURANTES DE *FAST FOOD* DE UMA REDE ESTRUTURADA NO BRASIL**

Luziânia – GO
2025

DIEGO ROSA DA SILVA

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA A TRANSIÇÃO DE
FUNCIONÁRIOS DE NÍVEL OPERACIONAL PARA GESTÃO: UM ESTUDO EM
RESTAURANTES DE *FAST FOOD* DE UMA REDE ESTRUTURADA NO BRASIL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão, Educação e Tecnologias (PPGET) da Universidade Estadual de Goiás - Unidade Universitária de Luziânia, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão, Educação e Tecnologias.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Stacheira

Luziânia – GO
2025

S586d Silva, Diego Rosa da

Desenvolvimento de competências para a transição de funcionários de nível operacional para gestão: um estudo em restaurantes de *fast food* de uma rede estruturada no Brasil / Diego Rosa da Silva – Luziânia, 2025.

123 f.

Dissertação apresentada à Universidade Estadual de Goiás (UEG) - Unidade Universitária de Luziânia como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Gestão, Educação e Tecnologias.

Orientador: Claudio Roberto Stacheira

1. Gerente. 2. Restaurantes de *fast food*. 3. Gestão de pessoas. I. Stacheira, Claudio Roberto. II. Título.

CDU 642.5:005.95/.96



TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DE TESES E DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL (BDTD/UEG)

Na qualidade de titular dos direitos de autor / autora, autorizo a Universidade Estadual de Goiás a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UEG), regulamentada pela Resolução, **CsA n.1087/2019** sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a **Lei nº 9610/98**, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

Estando ciente que o conteúdo disponibilizado é de inteira responsabilidade do autor / autora.

Dados do autor (a)

Nome: Completo Diego Rosa da Silva

E-Mail: diegor.dasilva@aluno.ueg.br

Dados do trabalho

Título: Desenvolvimento de competências para a transição de funcionários de nível operacional para gestão: um estudo em restaurantes de *fast food* de uma rede estruturada no Brasil

Tipo

() Tese (X) Dissertação () Dissertação e Produto Técnico Tecnológico (PTT)
() Tese e Produto Técnico Tecnológico (PTT)

Curso/Programa Stricto Sensu em Gestão, Educação e Tecnologias (PPGET)

Concorda com a liberação do documento:

[x] SIM
[] NÃO

Assinalar justificativa para o caso de impedimento e não liberação do documento:

- [] Solicitação de registro de patente;
- [] Submissão de artigo em revista científica; [] Publicação como capítulo de livro;
- [] Publicação da dissertação/tese em livro.

Período de embargo é de **um ano** a partir da data de defesa, prorrogável por mais um ano.

Em caso de não autorização, o período de embargo será de **até um ano** a partir da data de defesa, caso haja necessidade de exceder o prazo, deverá ser apresentado formulário de solicitação para extensão de prazo para publicação devidamente justificado, junto à coordenação do curso.

<u>Luziânia</u>		<u>10/12/2025</u>
	Local	Data
	Documento assinado digitalmente DIEGO ROSA DA SILVA Data: 10/12/2025 22:11:11-0300 Verifique em https://validar.iti.gov.br	
Assinatura autor		Assinatura do orientador

DIEGO ROSA DA SILVA

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA A TRANSIÇÃO DE
FUNCIONÁRIOS DE NÍVEL OPERACIONAL PARA GESTÃO: UM ESTUDO EM
RESTAURANTES DE *FAST FOOD* DE UMA REDE ESTRUTURADA NO BRASIL**

Dissertação de Mestrado apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão, Educação e Tecnologias, pela Universidade Estadual de Goiás – Unidade Universitária de Luziânia.

Aprovado em 10, de novembro, de 2025, pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Claudio Roberto Stacheira – Orientador
Doutor em Desenvolvimento, Sociedade e Cooperação Internacional
Universidade Estadual de Goiás - UEG

Marcelo Duarte Porto - Avaliador
Doutor em Psicologia
Universidade Estadual de Goiás - UEG

Murilo Sérgio Vieira Silva - Avaliador
Doutor em Educação
Universidade Estadual de Goiás - UEG

Luziânia – GO
2025

AGRADECIMENTOS

Primeiro, agradeço a Deus e aos meus Orixás Oxum e Xangô com suas forças do amor e da justiça, que proporcionaram a minha existência e me permitiram ter coragem diante das situações. À minha mãe, Waldethe, pelos conhecimentos, pela dedicação comigo, mas principalmente por todo amor e respeito que sempre teve e tem comigo. À minha irmã e mãe, Daniele, que soube me criar e me dando ensinamentos de caráter que foram fundamentais para minha vida e minha afilhada, Ingrid, e minha avó, Dona Zilda, pela compreensão, orações e carinho.

Ao Prof.^o Dr^o Claudio Stacheira, orientador desta dissertação, por ter compartilhado seus saberes com competência durante todos os momentos desta produção. Um profissional dedicado e cheio de virtudes, tem minha admiração e respeito.

Agradeço àqueles que me acolheram nas situações complexas durante a trajetória do mestrado: Ivanilde e Hinata, pela dedicação, tempo, amizade, e aos demais familiares e todos pela cooperação nesse momento tão especial.

Ao coordenador do PPGET pelo entendimento quanto à necessidade, pois muitas vezes teve paciência comigo e me motivou a continuar diante das adversidades das minhas viagens de trabalho. Aos amigos da empresa pela compreensão durante o mestrado.

Aos meus amigos da Pós-Graduação: Ivanilde, Hinata, pela amizade, acolhida e conversas. Levarei para a vida todos os seus ensinamentos. Eliane, Willian e demais pelo acolhimento.

Agradeço aos sujeitos desta dissertação pelo aceite em permitir conhecer os espaços e produzir este material.

Ao Programa de Pós-Graduação em Gestão, Educação e Tecnologias (PPGET), por me possibilitar conhecimento e vivências durante o mestrado.

Enfim, devo a todos a produção deste estudo, por isso só tenho a agradecer, que mesmo de forma indireta, contribuíram para a finalização desta nova etapa da minha vida. A todos, gratidão eterna. Gostaria de expressar minha profunda gratidão a todas as pessoas que contribuíram para o sucesso deste trabalho.

RESUMO

A presente pesquisa insere-se no contexto do desenvolvimento de competências de gestão em redes estruturadas de restaurantes de *fast food*, com um enfoque interdisciplinar que abarca a gestão organizacional, a educação corporativa, a gestão de pessoas e os processos de formação e fortalecimento de competências. Nesse cenário dinâmico e competitivo, o papel dos gerentes é essencial para assegurar o desempenho social, operacional e financeiro das unidades. No entanto, observa-se que a transição de funcionários do nível operacional para cargos de gestão representa um desafio frequente, muitas vezes realizada de forma abrupta e sem preparação adequada, o que pode comprometer os resultados organizacionais. A pesquisa parte da seguinte questão: como restaurantes de *fast food* de uma rede estruturada no Brasil promovem o desenvolvimento de competências para a transição de funcionários do seu nível operacional para cargos de gestão? Para isso, adota-se como base teórica a Teoria Bioecológica do Desenvolvimento Humano (Bronfenbrenner, 2011), o enfoque de competências (Durand, 1998) e aportes contemporâneos sobre gestão de pessoas (Dutra, 2019; Ávila e Stecca, 2015). O objetivo geral foi compreender como restaurantes de *fast food* de uma rede estruturada no Brasil promovem o desenvolvimento de competências para a transição de funcionários do nível operacional para cargos de gestão. Os objetivos específicos são: (OE1) identificar necessidades de competências de gestão; (OE2) analisar processos de formação de competências para a transição; e (OE3) propor um modelo conceitual de síntese das práticas de transição. A metodologia é de natureza básica, com abordagem quanti-qualitativa, exploratória, utilizando dados primários e secundários e estatística descritiva. Resultados: a matriz de competências por cargo evidenciou lacunas onde houve heterogeneidade de cobertura de formação entre os perfis para comunicação/liderança; percepção de prazos mais longos para preparo na dimensão organização do trabalho; e necessidade de rotinizar o feedback como prática de gestão. (R2), observou-se predominância de provimento interno em ambos os cargos, mais acentuada na coordenação. Consolidou-se um modelo conceitual de síntese. (R3) que alinha critérios de prontidão, etapas de treinamento inicial e contínuo, avaliação e feedback, e a distribuição de responsabilidades entre rede e loja, derivado dos padrões empíricos observados e apresentado para orientar a prototipagem de trilhas e protocolos na rede. Conclusões: o desenvolvimento de competências gerenciais emerge da interação entre características individuais, processos proximais de trabalho e aprendizagem, arranjos organizacionais e trajetórias temporais. Recomenda-se estruturar trilhas formativas, protocolos mínimos de treinamento por etapa da carreira e rotinas de *feedback* com indicadores, fortalecendo a preparação para a promoção e a retenção de talentos. Limitações de amostra e instrumento sugerem cautela na generalização e indicam a necessidade de validação longitudinal do modelo.

Palavras-chave: gerentes; competências; restaurantes de *fast food*; interdisciplinaridade.

ABSTRACT

This study is situated within the context of developing management competencies in structured fast food restaurant chains, using an interdisciplinary approach that encompasses organizational management, corporate education, people management, and processes for building and strengthening competencies. In this dynamic, competitive setting, managers play a key role in ensuring the social, operational, and financial performance of units. However, the transition of employees from frontline roles to management positions is a frequent challenge often carried out abruptly and without adequate preparation which can undermine organizational outcomes. The research is guided by the following question: how do fast food restaurants in a structured chain in Brazil foster competency development for employees transitioning from operational roles to management positions? The theoretical framework draws on the Bioecological Theory of Human Development (Bronfenbrenner, 2011), the competency-based approach (Durand, 1998), and contemporary contributions on people management (Dutra, 2019; Ávila and Stecca, 2015). The general objective was to understand how fast food restaurants in a structured chain in Brazil promote competency development for the transition from operational roles to management. The specific objectives are: (SO1) identify management competency needs; (SO2) analyze competency-building processes for the transition; and (SO3) propose a conceptual synthesis model of transition practices. The methodology is basic in nature, with a mixed (quantitative–qualitative), exploratory approach, using primary and secondary data and descriptive statistics. Results: the position-based competency matrix revealed gaps, including heterogeneous training coverage across profiles for communication/leadership; perceptions of longer preparation timelines regarding work organization; and the need to routinize feedback as a management practice. For (R2), internal promotion predominated in both roles, more strongly for the coordinator role. A conceptual synthesis model (R3) was consolidated, aligning readiness criteria, stages of initial and ongoing training, evaluation and feedback, and the distribution of responsibilities between the chain and store level. The model was derived.

Keywords: managers; competencies; fast food restaurants; interdisciplinarity.

LISTA DE SIGLAS

ABF	Associação Brasileira de <i>Franchising</i>
ABRASEL	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
BK	Burger King
PDI	Plano De Desenvolvimento Individual
PIB	Produto Interno Bruto
RH	Recursos Humanos
TBDH	Teoria Bioecológica do Desenvolvimento Humano

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - GB1Q9 Primeiro emprego	1
Gráfico 2 - GB1Q6 Ingresso no cargo atual (contratação direta)	1
Gráfico 3 - GB1Q9 Primeiro emprego	1
Gráfico 4 - CB1Q6 Você foi contratado para exercer essa função?	1

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Diagrama do processo de transição de carreira	1
Figura 2 - Fases da transição e seu comportamento	1
Figura 3 - Sistemas da TBDH	1
Figura 4 - Componentes da competência profissional	1
Figura 5 - FB1Q2 Distribuição por sexo	1
Figura 6 - FB1Q1 Idade de Gestores/Franqueados	1
Figura 7 - FB1Q6 Escolaridade	1
Figura 8 - FB1Q4 Faixa de remuneração mensal	1
Figura 9 - FB1Q7 Ingresso no cargo atual (contratação direta)	1
Figura 10 - GB1Q2 Distribuição por sexo	1
Figura 11 - GB1Q2 Idade Gerentes	1
Figura 12 - GB1Q3 Escolaridade	1
Figura 13 - GB1Q4 Faixa de remuneração mensal	1
Figura 14 - GB1Q2 Distribuição por sexo	1
Figura 15 - GB1Q1 Idade	1
Figura 16 - GB1Q3 Escolaridade	1
Figura 17 - FB1Q2 + GB1Q2 Distribuição de sexo por perfil	1
Figura 18 - GB2Q3–GB2Q5, GB2Q7–GB2Q15, FB1Q3–FB1Q5 e FB1Q6–FB1Q7 Treinamento para assumir/atuar na função (quando declarado)	1
Figura 19 - FB1Q7 + GB1Q7 Tempo de empresa por perfil	1
Figura 20 - Modelo conceitual de síntese das práticas de transição (R3)	1
Figura 21 - Franqueado/Gestor: Entrada → Processamento → Saída	1
Figura 22 - Gerente: Entrada → Processamento → Saída	1
Figura 23 - Coordenador de Turno: Entrada → Processamento → Saída	1

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo de Processo, Pessoa, Contexto e Tempo	1
Quadro 2 - Bioecologia do desenvolvimento humano	1
Quadro 3 - Delineamento da Pesquisa (1)	1
Quadro 4 - Delineamento da Pesquisa (2)	1
Quadro 5 - Delineamento da Pesquisa (3)	1
Quadro 6 - Matriz de Competências por Cargo (R1)	1
Quadro 7 - Rubrica de Proficiência para a Competência	1

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Primeiro emprego	1
Tabela 2 - Caracterização dos processos de promoção e formação por perfil (R2)	1
Tabela 3 - FB1Q1 + GB1Q1 Idade média e mediana por perfil	1
Tabela 4 – FB1Q3 + GB1Q3 Escolaridade por perfil	1
Tabela 5 - GB1Q8 Primeiro emprego por perfil	1
Tabela 6 - FB1Q6 + GB1Q6 Contratação direta para a função por perfil	1

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 CONTEXTUALIZAÇÃO	19
2.1 Relevância econômica dos restaurantes de <i>fast food</i> de redes estruturadas	20
2.2 Características do ambiente laboral e do perfil de funcionários de restaurantes de <i>fast food</i> de redes estruturadas	22
2.3 Importância dos gestores de restaurantes de <i>fast-food</i> de redes estruturadas	25
2.4 Problema e questão de pesquisa	27
3 REFERENCIAL TEÓRICO	30
3.1 Gestão de pessoas no contexto das redes de restaurantes <i>fast food</i>	31
3.1.1 Características das gerações	32
3.1.2 Modelo de carreira Operacional e Gerencial	34
3.1.3 Formação do perfil em quatro etapas	38
3.1.4 Transições de Carreira	43
3.1.5 Diferentes formas de transição de carreira: do planejado ao inesperado	47
3.1.6 Delineamento das 5 formas de transição	49
3.2 Competência	51
3.3 Teoria Bioecológica do Desenvolvimento Humano - TBDH	55
3.3.1 Aspecto Teórico (Conceito)	58
3.3.2 Aspecto Metodológico (Como se Faz)	58
3.4 Articulação entre competências, gestão de pessoas e a Teoria Bioecológica do Desenvolvimento Humano	61
3.5 Síntese das teorias diante do objeto de interesse da pesquisa	63
4 MATERIAIS E MÉTODOS	70
4.1 Objetivos	70
4.2 Resultados esperados	70
4.3 Características metodológicas	71
4.4 Dados e fontes de dados	71
4.5 Técnicas e ferramentas de coleta, processamento e análise de dados	71
4.6 Questionários a serem utilizados na pesquisa	72
4.6.1 Instrumentos e aplicação	72
4.6.2 Documentação dos instrumentos	74
5 RESULTADOS DESCRITIVOS	79
5.1 Franqueado/Gestor	79
5.2 Gerente	82
5.3 Coordenador de Turno	85
5.4 Notas Metodológicas aplicáveis aos resultados descritivos	88

5.5 Matriz de Competências por Cargo (R1)	89
5.6 Processos de Promoção e Formação (R2)	92
6 ANÁLISE COMPARATIVA E INTERPRETAÇÃO	94
6.1 Pessoa	94
6.2 Processos	98
6.3 Contexto	99
6.4 Tempo	100
6.4.1 Análises inferenciais complementares	100
6.5 Modelo conceitual de síntese das práticas de transição (R3)	102
6.6 Representação por sistema: Entrada → Processamento → Saída, por perfil	104
6.7 Síntese dos achados	107
6.8 Contribuições teóricas e práticas	108
6.9 Limitações da pesquisa	109
6.10 Recomendações para a gestão	110
6.11 Sugestões para pesquisas futuras	111
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	112
REFERÊNCIAS	115
ANEXO A - QUESTIONÁRIOS DA PESQUISA	124

1 INTRODUÇÃO

O funcionamento das organizações, visando o alcance de seus objetivos e resultados, é uma área que envolve diferentes contextos do conhecimento, dentre os quais a gestão, a educação e a tecnologia. O enfoque interdisciplinar entre eles fundamenta a pesquisa ora apresentada, concentrando-se em estudar como se dá a formação de competências para transição de carreira de funcionários de nível operacional para as funções de coordenação de turno e gerência em restaurantes de *fast food* de uma rede estruturada no Brasil.

Os restaurantes de *fast food* de redes estruturadas caracterizam-se por alta rotatividade de funcionários, dinamismo operacional e pressão por resultados imediatos. Trata-se de um ambiente que demanda gestores capacitados e preparados para atuar em contextos de alta complexidade que, além de dominar os aspectos técnicos da operação, demonstrem competências gerenciais alinhadas às exigências do mercado contemporâneo (Cadorin, 2014).

As empresas são importantes organizações da sociedade moderna, que exercem funções como motores econômicos e de agentes de desenvolvimento social e tecnológico. Elas criam empregos, promovem a inovação e ajudam a estabelecer padrões que influenciam a cultura e a vida cotidiana das pessoas. No contexto específico dos restaurantes de *fast food* de redes estruturadas essa relevância é ampliada, pela capacidade dessas empresas de adaptar-se rapidamente às mudanças de mercado e atender às necessidades dos consumidores (Drucker, 2000).

A formação continuada e os processos de treinamento para preparação de funcionários surgem como ações fundamentais na gestão de restaurantes de *fast food* de redes estruturadas. Melhorar a preparação e o desempenho de funcionários e fortalecer a capacidade de resultados da empresa e da rede na totalidade são objetivos importantes para o seu funcionamento. Nessa perspectiva, colaboradores podem ser preparados pela organização em uma dinâmica de educação corporativa, para enfrentar desafios operacionais e estratégicos (Caon, 2007). Em redes estruturadas do setor de *fast food*, onde a rotatividade de funcionários é alta e as operações são intensas, a educação corporativa pode ser um diferencial significativo,

promovendo a retenção de talentos e a melhoria contínua dos processos (Noe, 2010).

A área de gestão de pessoas é um componente importante nas organizações, com um papel estratégico que vai além das funções tradicionais de recrutamento e seleção, abrangendo a gestão de talentos, desenvolvimento organizacional e a criação de um ambiente de trabalho positivo e inclusivo. Em redes estruturadas de franquias de *fast food*, ela pode influenciar diretamente a qualidade do atendimento ao cliente, a eficiência operacional e, conseqüentemente, o sucesso da franquia. Práticas de gestão de pessoas que incluem programas de treinamento, planos de carreira claros e políticas de reconhecimento e recompensa que motivem os funcionários a alcançarem altos padrões de desempenho (Ulrich, 1997).

Segundo Ávila e Stecca (2015), a gestão de pessoas é compreendida como uma função estratégica e essencial para o sucesso organizacional. Ela vai além das práticas operacionais tradicionais, como recrutamento e seleção, passando a incluir ações que envolvem planejamento estratégico e desenvolvimento de competências. Ulrich (1997) reforça essa perspectiva ao afirmar que a gestão de pessoas é um elemento central para a construção de vantagem competitiva, principalmente em setores como o de *fast food*, onde o desempenho organizacional está diretamente relacionado ao engajamento e qualificação dos colaboradores.

Na abordagem de Ávila e Stecca (2015), programas de treinamento contínuo e desenvolvimento de competências de funcionários são elementos-chave para garantir que os membros de uma equipe estejam capacitados para atender às demandas do mercado, promovendo a eficiência operacional e criando um ambiente de trabalho mais produtivo e motivador.

As franquias representam um modelo de negócios popular que permite uma rápida expansão do negócio por um sistema padronizado, no qual se garante a consistência de produtos e serviços em diferentes localidades. Esse modelo oferece aos franqueados a oportunidade de operar um negócio com uma marca estabelecida, reduzindo o risco associado ao empreendedorismo. No entanto, o sucesso das franquias depende fortemente da capacidade de manter um padrão elevado de operação, o que requer um gerenciamento competente. No contexto das franquias de restaurantes de *fast food* em redes estruturadas, gerentes de restaurante bem treinados e competentes são essenciais para manter a integridade da marca e assegurar a satisfação do cliente (Caves; Murphy, 1976). No contexto da presente

pesquisa, além do gerente também está considerando o cargo de coordenador de turno dos restaurantes em questão.

Nessa perspectiva, o estudo ora proposto justifica-se pela importância da formação de funcionários e da sua transição entre níveis de atuação neste setor específico. Da mesma forma, embora a literatura reconheça a importância da educação corporativa e da gestão de pessoas para o sucesso organizacional (Ulrich, 1997), ainda são escassas as investigações que tratam da promoção interna de talentos em redes de *fast food*. A pesquisa também é relevante por contribuir para o campo interdisciplinar de Gestão, Educação e Tecnologias, ao vislumbrar e caracterizar esse processo.

Neste estudo, como objetivo geral, buscou-se compreender como os restaurantes de fast food de uma rede estruturada no Brasil promoveram o desenvolvimento de competências no processo de transição de funcionários do seu nível operacional para cargos de gestão de restaurantes. Como objetivos específicos, pretendia-se: (1) identificar as necessidades de competências de gestão demandadas por restaurantes de fast food de uma rede estruturada no Brasil; (2) analisar os processos de formação de competências promovidos pelos restaurantes de fast food de uma rede estruturada no Brasil para a transição de funcionários de nível operacional para cargos de gestão; e (3) propor um modelo conceitual de síntese para representar as práticas de transição de funcionários do nível operacional para cargos de gestão em restaurantes de fast food de uma rede estruturada.

A metodologia adotada é de natureza básica e abordagem quanti-qualitativa, com propósito exploratório. O recorte temporal é transversal, e os dados são oriundos de fontes primárias e secundárias. A análise dos dados contempla estatística descritiva, com análise orientada pela Teoria Bioecológica do Desenvolvimento Humano (TBDH) (Bronfenbrenner, 2011), pelo conceito de competência de Durand (1998), aliados a perspectivas de gestão de pessoas propostas por Dutra (2019).

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos. O primeiro apresenta a contextualização do tema e a fundamentação da relevância empírica do problema. O segundo capítulo contém o referencial teórico interdisciplinar. O terceiro oferece o delineamento metodológico da pesquisa. O quarto apresenta os resultados, enquanto o quinto e último os analisa.

A motivação pessoal e profissional do autor está diretamente vinculada à experiência profissional no setor de *fast food*, atuando como responsável pela qualidade de diversas unidades de uma rede estruturada. Essa vivência permitiu identificar lacunas nos processos de promoção de pessoal, especialmente no que se refere à ausência de preparação adequada para o exercício de cargos de gestão. Tal condição motivou a investigação do assunto, com o intuito de oferecer contribuições concretas para o aperfeiçoamento das práticas organizacionais.

A originalidade deste estudo reside na articulação entre as grandes áreas de gestão de pessoas, desenvolvimento de competências e educação corporativa dentro do contexto específico dos restaurantes de *fast food*. Ao defender a relevância dessa articulação, busca-se consolidar uma perspectiva integradora que permita compreender melhor as práticas de formação de lideranças nesses ambientes organizacionais (Hipólito; Dutra, 2012).

Assim, esta pesquisa se propõe a ser um marco inicial em uma agenda de estudos sobre a formação de lideranças em ambientes de alta pressão operacional, defendendo que é possível e desejável estruturar processos de transição hierárquica com base em princípios sólidos de gestão de pessoas e educação corporativa. O estudo, portanto, busca compreender um fenômeno e ser base para soluções fundamentadas ao cotidiano das organizações.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO

Os restaurantes de *fast food* são um fenômeno global e uma parte significativa da cultura alimentar moderna (Rosa, 2013).

O contexto de gestão dessas organizações engloba diversos aspectos, desde modelo de negócio, estratégia, retorno sobre investimento, tendências de mercado, concorrência, perfil e preferências do consumidor, padrões de qualidade, perfil e competências de funcionários, dentre outros. Estas organizações caracterizam-se, em sua maioria, pela atuação a partir do modelo de franquias, ou seja, em redes estruturadas, com a oferta de serviços rápidos de alimentação, em geral a preços acessíveis. Isso atrai o interesse de investidores em busca de retorno financeiro e ao mesmo tempo ampla clientela em busca de conveniência.

Os restaurantes de *fast food* de redes estruturadas também representam um fenômeno social complexo com várias dimensões, que incorporam uma mistura de considerações econômicas, culturais, sociais e éticas na sociedade contemporânea. Segundo Farhana e Islam (2011), eles se tornaram predominantes na sociedade moderna, atendendo às mudanças de estilos de vida e condições econômicas.

Por sua vez, estudos etnográficos destacam o processo de globalização que molda as organizações de *fast food*, adaptando-se às culturas locais e enfrentando críticas de certos grupos (Carolino, 2019). Há pesquisas que estudam as experiências de ex-funcionários de *fast food*, lançando luz sobre questões como insatisfação no trabalho e estresse emocional nessas organizações (Rial, 1992). Para Grummett *et al.* (2011) a cultura do *fast food* é um reflexo do estado decaído da humanidade, em contraste com abordagens mais tradicionais e comunitárias em relação à alimentação. Além disso, estratégias de publicidade na indústria de *fast food* também são objeto de estudo e constante análise, com o objetivo de aumentar a eficácia das promoções comerciais por meio da consciência do contexto (Falcão; Vieira, 2014). Trata-se, portanto, de um assunto capaz de ensejar estudos de diferentes nuances e perspectivas.

No presente estudo admite-se que os restaurantes de *fast food* de redes estruturadas constituem um segmento de mercado de relevância para a sociedade contemporânea. Eles integram o grande segmento de alimentação fora do lar, exercendo ampla força no desenvolvimento socioeconômico brasileiro.

2.1 Relevância econômica dos restaurantes de *fast food* de redes estruturadas

Segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (2024), no ano de 2022 o setor de alimentação fora do lar movimentou no Brasil aproximadamente R\$ 250 bilhões. Já em 2023 foram cerca de R\$ 416 bilhões, representando 3,6% do PIB nacional, empregando diretamente mais de 4,9 milhões de pessoas, o que corresponde a cerca de 8% do total de empregos formais do país e a uma massa salarial de R\$ 107 bilhões (Associação de Bares e Restaurantes, 2024).

De acordo com a Associação Brasileira de Franchising (2025), como parte desse grande setor, as franquias de alimentação, incluindo restaurantes de *fast food*, empregam mais de 1,7 milhão de pessoas no país, registrando crescimento de 7,1% em relação a 2024. Segundo a Associação, cada nova operação de franquia de *fast food* implantada no Brasil gera 9 (nove) novos empregos diretos.

Também de acordo com a Associação Brasileira de *Franchising* (2025), no primeiro trimestre de 2025 o desempenho do segmento de Alimentação - *Food Services* cresceu 13,7% em relação a 2024, passando de R\$ 9.8 bilhões para R\$ 11.2 bilhões, além de também crescer 6,2% nas operações em relação ao mesmo período.

Dentre as várias redes envolvidas nesse contexto, o interesse do presente estudo considera o modelo de restaurante e rede estruturada que tem como exemplos o *McDonald's*, o *Subway*, o *Burger King* e o *Bob's*.

De acordo com a Associação Brasileira de Franchising (ABF), no ano de 2025, a franquia de *fast food* que mais se destacou foi a Loucos por Coxinha. Nascida no Rio Grande do Norte no ano de 2014, essa rede se consolidou no mercado brasileiro com um modelo de negócio diferenciado, especializado em mini coxinhas, churros e kibes. A marca opera com quatro formatos de franquias, todos já testados e aprovados, e vem apresentando forte expansão territorial. Com uma estrutura eficiente de produção, logística e gestão, além do compromisso com uma experiência de consumo de excelência, a Loucos por Coxinha alcançou presença em 12 estados e 58 cidades do Brasil, consolidando força no setor de alimentação rápida (Associação Brasileira de *Franchising*, 2025).

As demais redes de *fast food* mencionadas a seguir, embora não estejam apontadas como destaques pela ABF em 2025, são empreendimentos de referência

de negócios e relevantes no mercado nacional, contribuindo para o panorama competitivo e o crescimento do *franchising* no país.

O McDonald's, presente no Brasil desde 1979, é a rede com o maior número de unidades no país, totalizando 2.662 lojas em 2024. Com investimento inicial para abertura de uma nova unidade variando entre R\$ 2,67 milhões e R\$ 4 milhões, a marca continua referência, tendo investido R\$ 170 milhões em treinamentos em 2022 e criado 4 mil novos postos de trabalho em 2023 (Silva, 2023).

Já o Subway, que chegou ao Brasil na década de 1990, é considerado a segunda maior rede de *fast food* do país, com 1.574 lojas em operação em 2023. O investimento inicial para franquear varia entre R\$ 300 mil e R\$ 500 mil, e o faturamento médio mensal estimado é de R\$ 80 mil (Braga, 2023).

O Burger King, presente no Brasil desde 2004, também se expandiu significativamente ao longo dos anos. Em 2024, contava com 1.331 restaurantes, após um crescimento notável desde a formação da BK Brasil em 2011. O investimento inicial para abertura de uma franquia da marca pode variar entre R\$ 2,5 milhões e R\$ 5 milhões (Associação Brasileira de *Franchising*, 2023).

Por fim, o Bob's, rede genuinamente brasileira fundada em 1952, segue em operação com 1.002 unidades em 2023, mantendo estabilidade no mercado. Seu modelo de franquia exige investimentos entre R\$ 900 mil e R\$ 1,2 milhão, a depender do tipo de unidade (Associação Brasileira de *Franchising*, 2023). Estes exemplos ilustram a relevância e a importância dos restaurantes de *fast food* de redes estruturadas para o desenvolvimento do país. As unidades destas empresas estão amplamente distribuídas no território nacional, e ainda que haja concentração em áreas urbanas e regiões metropolitanas, também são objeto de tendência de interiorização (Associação Brasileira de *Franchising*, 2023).

A maior concentração de unidades está nas capitais e grandes centros urbanos devido ao alto fluxo de pessoas e a maior demanda. Esses restaurantes também são comuns em *shoppings centers*, considerando a conveniência e o alto tráfego de consumidores, assim como em aeroportos e rodoviárias, atendendo ao grande número de viajantes. Além disso, estão presentes em áreas residenciais e comerciais de fácil acesso, próximas a locais de grande circulação (Tognini, 2000).

Trata-se, portanto, de um contexto de desafios diversos e multidimensionais, no qual o aspecto e a atuação humana é fator central em processos de melhoria do funcionamento e das operações destas organizações. Responder a esses desafios é

importante para o sucesso dos restaurantes em atrair, reter e desenvolver talentos de seus funcionários (Mendes, 2021). Dentre os enfoques possíveis para estudo e ação nesse aspecto, destacamos a perspectiva da formação e fortalecimento das competências de membros da equipe dos restaurantes de *fast food* de redes estruturadas e das próprias unidades organizacionais da rede, assim como o recorte à competência de seus gestores, de maneira particular.

2.2 Características do ambiente laboral e do perfil de funcionários de restaurantes de *fast food* de redes estruturadas

Os restaurantes de *fast food* operam em um modelo laboral e de negócios que se concentra em fornecer atendimento rápido e conveniência aos clientes. Este setor está em rápida expansão global, atendendo às demandas dos clientes por uma variedade de produtos e serviços. A satisfação do cliente é o êxito dessas organizações, uma vez que a receptividade positiva pode resultar em recomendações e na continuidade de negócios, afetando aspectos como a qualidade do alimento, do atendimento, do preço e do ambiente (Santos *et al.*, 2019).

Segundo Gorzoni e Peçanha (2012), o trabalho em um restaurante de *fast food* é caracterizado por tarefas altamente padronizadas e repetitivas, seguindo princípios de eficiência, calculabilidade, previsibilidade e controle. Os funcionários de nível operacional geralmente são designados para estações/postos específicos de trabalho e realizam tarefas simples, com tomada de decisão e autonomia limitadas, visando atender expectativas de clientes a partir do modelo franqueado pela rede estruturada.

As principais expectativas dos clientes, conforme Santos *et al.* (2019), correlacionam-se ao desenvolvimento contínuo de competências dos funcionários e a adaptação às mudanças no ambiente organizacional. Essas expectativas incluem flexibilidade, empatia, capacidade de tomar decisões e de enxergar oportunidades. Segundo Santos *et al.* (2019), a disposição para aprender e a responsabilidade por ações também são aspectos destacados e podem interferir diretamente na formação de competências, pois a crença na capacidade de um indivíduo desempenhar suas funções com sucesso influencia o seu desenvolvimento. Para os autores isso está relacionado ao chamado efeito pigmaleão, onde as expectativas comunicadas, mesmo de forma não verbal, podem impactar o desempenho de uma pessoa,

levando-a a desenvolver competências de acordo com as crenças dos outros em sua capacidade (Santos *et al.*, 2019).

Nesse contexto, o perfil dos funcionários de restaurantes de *fast food* de redes estruturadas pode variar dependendo das necessidades específicas de cada estabelecimento. Geralmente inclui competências de atendimento ao cliente para lidar com os pedidos de forma eficiente e cortês. Eles também precisam colaborar com outros membros da equipe para garantir o atendimento rápido e preciso dos pedidos (Sun, 2013).

Por sua vez, a constituição de equipes dentro dessas organizações também enfrenta seus próprios desafios: barreiras de comunicação, falta de confiança, conflitos de personalidade e dificuldades na definição de metas e funções claras podem prejudicar a colaboração e a produtividade. A gestão eficaz de recursos limitados e restrições de tempo é essencial para superá-los, garantindo a alocação adequada de recursos e o cumprimento de prazos (Rizzi, 2023). Assim, a constituição de equipes pode demandar a superação de vários obstáculos. A escassez de recursos e as limitações de tempo também apresentam dificuldades, tornando mais complexa a gestão eficaz e o atendimento dos prazos estabelecidos (Mcshane; Glinow, 2013).

Ademais, a diversidade e a inclusão podem representar desafios adicionais, exigindo uma abordagem sensível para integrar diferentes origens e perspectivas na equipe. Para enfrentá-los, é essencial criar um ambiente que mantenha a equipe motivada e alinhada com os mesmos propósitos, evitando o esgotamento e o desengajamento dos colaboradores ao longo do tempo, ao mesmo tempo em que se sustenta uma alta frequência de trabalho (Lobão; Schilling, 2021).

De acordo com Wagner e Hollenbeck (2020), os desafios da contratação de pessoas podem variar dependendo do contexto e das circunstâncias específicas de cada organização. Encontrar candidatos qualificados às vagas de emprego oferecidas é uma tarefa árdua para as organizações, especialmente em setores onde há escassez de candidatos com perfil potencial às competências que a vaga preconiza. Garantir um processo seletivo eficiente, desde a triagem inicial de currículos até as entrevistas finais e a contratação, é importante, especialmente para empresas com uma quantidade considerável de candidatos (Trindade, 2016).

Para Aquino *et al.* (2015), no contexto de restaurantes de *fast food*, a agilidade nas operações é uma característica que define o sucesso da prestação de

serviços e a eficácia gerencial. A pressão por rapidez gera impactos na forma como os líderes tomam decisões e gerenciam suas equipes, muitas vezes em detrimento de um ambiente de trabalho mais estável e menos propenso à rotatividade de funcionários na função ou na organização. A rotatividade elevada pode ser uma consequência da necessidade constante de atender às expectativas de agilidade, tanto dos clientes quanto dos gestores (Aquino *et al.*, 2015).

Para Gorzoni e Peçanha (2012), característica comum que compõe o perfil dos funcionários de restaurantes de *fast food* é a adaptabilidade, uma vez que o ambiente de trabalho pode ser dinâmico e movimentado, exigindo que os funcionários se adaptem rapidamente a diferentes situações. Além disso, rapidez e eficiência são atributos necessários para atender às demandas dos clientes dentro de prazos apertados. Atenção aos detalhes é essencial para garantir a precisão dos pedidos e a qualidade dos alimentos servidos (Gorzoni; Peçanha, 2012).

Como exemplo da realidade desse contexto, segundo Arend e Reis (2009), o perfil dos funcionários de restaurantes de *fast food* como o McDonald's, é predominantemente composto por jovens com idades entre 16 e 24 anos. Esses trabalhadores são, em grande parte, indivíduos que estão ingressando no mercado de trabalho, muitos deles em busca do primeiro emprego. O setor é caracterizado pela alta rotatividade, com muitos funcionários permanecendo no emprego por curtos períodos. As empresas não exigem experiência prévia e os atendentes são submetidos a treinamentos que os preparam para desempenhar múltiplas funções. Além disso, o estudo destaca que esses jovens são considerados multifuncionais, intercambiáveis e, muitas vezes, descartáveis, devido à flexibilidade e à alta rotatividade no setor (Arend; Reis, 2009).

De acordo com Rosa (2013), os funcionários de restaurantes de *fast food* no Brasil são predominantemente jovens, com idade entre 18 e 24 anos, e muitos deles estão em seu primeiro emprego. A maioria desses trabalhadores possui nível médio de escolaridade e as funções desempenhadas exigem um baixo nível de especialização inicial (Proença, 2010). O setor se caracteriza pela alta rotatividade de pessoal, muitas vezes decorrente da falta de perspectiva de crescimento e das condições de trabalho intensas, que podem levar ao esgotamento físico e mental (Rosa, 2013).

Estendendo o exemplo dessa mesma perspectiva para fora do contexto brasileiro, um estudo de Gould (2009) mostra que o perfil dos funcionários no

McDonald's na Austrália, é caracterizado por jovens que, em sua maioria, têm entre 14 e 18 anos. Aponta ainda que muitos adolescentes que ingressam no setor buscam sua primeira experiência de trabalho e, no início, demonstram entusiasmo com o emprego. No entanto, à medida que envelhecem, especialmente por volta dos 17 ou 18 anos, sua satisfação com o trabalho tende a diminuir, e eles passam a enxergá-lo de maneira mais negativa. A pesquisa também mostra que aqueles que permanecem no setor por mais tempo tendem a ser indivíduos que se adaptam bem à cultura de simplicidade e repetição do que fazem, enquanto outros que preferem atividades mais desafiadoras ou complexas tendem a se afastar do setor (Gould, 2009).

Analisar esse ambiente, as rotinas e dinâmicas de trabalho em um restaurante de *fast food* envolve entender como as rotinas organizacionais se cruzam com a desigualdade social, a vantagem competitiva e os comportamentos de trabalho contraproducentes (Chukwuemeka; Onuoha, 2018). Capacidades dinâmicas, como resposta rápida às mudanças ambientais e aprimoramento da competência dos funcionários, influenciam significativamente a vantagem competitiva em restaurantes de *fast food* (Feldman, 2015).

2.3 Importância dos gestores de restaurantes de *fast-food* de redes estruturadas

No contexto dos restaurantes de *fast food* de redes estruturadas, o coordenador de turno e o gerente desempenham papel essencial para o sucesso da operação. Suas funções transcendem a atuação como gestores da unidade comercial de forma isolada, alcançando também toda a complexidade inerente a implantação e funcionamento nessa unidade, das diretrizes institucionais e processos determinados pela rede da qual faz parte.

O coordenador de turno é responsável pela coordenação e acompanhamento das operações do restaurante em um período do dia. Por sua vez, o gerente é responsável por garantir que todas as tarefas diárias sejam executadas com eficiência, mantendo a consistência operacional e assegurando que os padrões de qualidade e funcionamento da rede sejam seguidos rigorosamente. A preparação e a atuação destes gestores é um assunto da área de transição de carreira, dentro da grande área de gestão de pessoas. Segundo Ávila e Stecca (2015), a gestão de

pessoas é compreendida como uma função estratégica e essencial para o sucesso organizacional. Ela vai além das práticas operacionais tradicionais, como recrutamento e seleção de funcionários, passando a incluir ações que envolvem planejamento estratégico e desenvolvimento de competências (Ulrich, 1997).

Heilborn e Lacombe (2015) estudam a atuação de gerentes e suas competências, destacando que esses profissionais são responsáveis por manter o fluxo de trabalho, supervisionar equipes, garantir padrões e administrar conflitos, além de contribuir para a eficiência do negócio. Nesse contexto, o papel do gerente de um restaurante de *fast food* de uma rede estruturada, consiste na orientação e supervisão dos colaboradores diretamente ligados à produção e preparação dos alimentos, garantindo que sigam protocolos de higiene, segurança alimentar e eficiência no atendimento. Além disso, o contexto de atuação desse profissional envolve administrar metas operacionais, promover uma comunicação eficaz dentro da equipe e gerenciar possíveis conflitos, criando um ambiente de trabalho seguro e produtivo (Heilborn; Lacombe, 2015), características inerentes ao contexto da gestão de pessoas

Para que estes estabelecimentos funcionem da maneira esperada, é imprescindível que os gestores sejam bem-preparados. Segundo Dutra (2019), os gestores são fundamentais para alinhar os objetivos organizacionais com os esforços da equipe, sendo responsáveis por criar um ambiente produtivo, promover o desenvolvimento dos colaboradores e garantir o alcance de metas (Dutra, 2019). Nesse contexto, um gestor preparado favorece as condições para que haja uma equipe também engajada e preparada no restaurante. Também contribui diretamente para a qualidade dos produtos e a satisfação dos clientes, fatores essenciais para o sucesso do negócio de *fast food* em redes estruturadas.

No contexto das áreas de competências de coordenador de turno e de gerente destes estabelecimentos, podemos destacar as operações básicas da unidade comercial, a programação, execução e gerenciamento das rotinas, processos de negócio e equipes por turno de trabalho do restaurante. Nesse sentido, a atuação dos gestores é fundamental para o funcionamento do restaurante e para a geração dos resultados esperados, seja pela rede, pela equipe e pelo cliente.

Além disso, suas ações impactam diretamente a motivação, o comportamento e o desenvolvimento dos funcionários da organização, podendo, por exemplo, fortalecer o sentimento de equipe, incentivar o crescimento profissional e criar um

ambiente onde a produtividade e a qualidade caminham juntas. Dessa forma, o coordenador de turno coordena, supervisiona e assegura o bom funcionamento das operações do restaurante em um período, enquanto o gerente administra a unidade de negócio como um todo, tornando-os membros da equipe essenciais diante do contexto e da dinâmica complexa que caracterizam o segmento de restaurantes de *fast food* de redes estruturadas.

2.4 Problema e questão de pesquisa

As considerações sobre a importância dos coordenadores de turno e dos gerentes de restaurantes de *fast food* descritas acima, encontram um desafio para a sua promoção de maneira empírica em estabelecimentos de redes estruturadas. Se por um lado a função de gestão pode ser vista como símbolo de capacidade profissional, e por isso desejada por candidatos, por outro ela sofre com altas taxas de rotatividade de funcionários nesses estabelecimentos, que afeta todos os níveis da equipe de um restaurante de *fast food*.

Redes estruturadas são entendidas no presente trabalho como corporações empresariais que possuem em seu modelo de negócios, um tipo de estabelecimento padronizado para replicação em diferentes locais. Nestas redes a implantação do modelo de negócios ocorre a partir de franquias, mas também conta com unidades de restaurante da rede pertencentes à própria corporação ou organização franqueadora.

A rotatividade de funcionários no setor de *fast food* é influenciada por vários fatores críticos, incluindo insegurança no trabalho, satisfação no trabalho e práticas de gerenciamento. Para Ghazali e Anuar (2023), a satisfação no trabalho é o preditor mais significativo da intenção de rotatividade, com estudos mostrando uma forte correlação entre a satisfação no trabalho e as taxas de rotatividade, ou seja, quanto maior a insatisfação, maior a rotatividade. A insegurança no trabalho, particularmente durante crises econômicas como a pandemia de COVID-19, também exerce um papel crucial, pois os funcionários enfrentam uma maior ansiedade sobre a estabilidade no trabalho (Ghazali; Anuar, 2023).

Além disso, as práticas de gestão de recursos humanos, como recompensas e benefícios, impactam significativamente as intenções dos funcionários de sair (Shriedeh, 2019). Outros fatores incluem conflito de papéis e percepção de

preocupação gerencial, que podem exacerbar as intenções de rotatividade se não forem tratadas de forma eficaz (Dipietro; Bufquin, 2018; Langove *et al.*, 2022).

Nessa perspectiva, a alta rotatividade de funcionários também pode levar ao influxo de novos talentos, reduzindo o potencial de introduzir novas perspectivas na gestão e na operação de restaurantes de *fast food* de redes estruturadas.

Diante dessa realidade, a rotatividade de funcionários, especialmente gerentes, exige dos franqueados/gestores estratégicos dos restaurantes e da própria rede estruturada, medidas de preenchimento da vaga de gerência com agilidade e rapidez. Para isso, é comum se observar no dia a dia dessas organizações, a ascensão de funcionários de nível operacional ou da coordenação de turno ao posto de gerente de restaurante, sem as competências disponíveis ou em grau suficiente para o desempenho da função, mediante opção desse franqueados/gestores estratégicos dos restaurantes, por uma decisão baseada na percepção de capacidade de um aspecto que no curto prazo alcançou destaque à sua percepção como tomador de decisão estratégica do negócio.

Essa realidade empírica é vivenciada cotidianamente pelo autor da presente pesquisa de mestrado, a partir do exercício de suas funções profissionais como responsável pela qualidade de um conjunto de unidades de franquia em uma rede estruturada de restaurantes de *fast food* no Brasil. A partir dessas experiências, observa-se que a na transição de funcionários do nível operacional para cargos de gerência destes restaurantes é um grande desafio para o bom funcionamento e para os resultados esperados.

Face a relevância do segmento de restaurantes de *fast food* de redes estruturadas, assim como da importância do gerente e, de maneira especial, das competências que lhe são exigidas para o exercício de suas atribuições, a presente pesquisa considerou necessário compreender as práticas que esses restaurantes e a própria rede utilizam no ciclo de gestão de talentos para o preenchimento das vagas de gerência, quando necessário. Sendo assim adotou a seguinte questão de pesquisa: **como restaurantes de *fast food* de uma rede estruturada no Brasil promovem o desenvolvimento de competências, para a transição de funcionários do seu nível operacional para cargos de gestão?**

Essa proposição tem relevância acadêmica, econômica e social. Brandão e Borges-Andrade (2020) consideram que, apesar da temática da formação de gerentes de organizações ter sido concebida na área de Administração, passou a

preocupar pesquisadores de diversas áreas de conhecimento, como psicologia social e organizacional. Tais autores apontam que o campo carece de investigações teóricas e, principalmente, empíricas. Nesse sentido, a pesquisa em questão é respaldada pela necessidade de preencher lacunas no conhecimento acadêmico sobre a transição de funcionários de nível operacional de restaurantes de *fast food* de redes estruturadas no Brasil para cargos de gestão. É também um objeto de relevância para a área interdisciplinar de gestão, educação e tecnologias, considerando suas interfaces e o objeto de promoção da melhoria das organizações.

Em relação ao aspecto social, a motivação se fundamentou no desafiador papel de gestão em restaurantes de *fast food*, que requer competências específicas de comunicação, tomada de decisão e gestão de equipe. A promoção de funcionários do nível operacional para posições de gestão é uma prática empírica frequente nesse ramo, tornando-se imprescindível compreender como esse processo se dá, visando contribuir para o aprimoramento das competências de profissionais, a satisfação dos clientes e o alcance dos resultados de negócio da unidade e da rede estruturada.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A investigação do problema de pesquisa delimitado na presente proposta sustenta-se em três pilares teóricos fundamentais, que se complementam na compreensão do objeto: o conceito de competência, os fundamentos contemporâneos da gestão de pessoas e a Teoria Bioecológica do Desenvolvimento Humano. Esses pilares são articulados de modo a oferecer uma base analítica para a interpretação dos dados empíricos e para a proposição de um modelo teórico-prático de desenvolvimento de lideranças no contexto de restaurantes de *fast food* em redes estruturadas.

O primeiro pilar teórico é representado pela categoria competência, compreendida segundo Durand (1998) como a mobilização integrada de conhecimentos, habilidades e atitudes voltadas para a solução de problemas reais de trabalho. Essa abordagem considera que o desempenho profissional eficaz não depende apenas do acúmulo de conhecimento técnico, mas também da capacidade de aplicar esses saberes em contextos específicos e desafiadores. Assim, a competência é vista como um constructo dinâmico e situado, sendo construída no cotidiano laboral e constantemente reformulada a partir das interações entre sujeitos, tarefas e ambientes organizacionais.

O segundo pilar é composto pelos referenciais da gestão de pessoas contemporânea, com destaque para as contribuições Dutra (2019), que trata a gestão de pessoas como uma função estratégica das organizações, voltada à criação de condições para que as pessoas desenvolvam e expressem suas competências em consonância com os objetivos institucionais. Para o autor, é preciso superar a administração tradicional de recursos humanos, promovendo um alinhamento entre os sistemas de desenvolvimento, remuneração, reconhecimento, planos de carreira e sucessão. A valorização do protagonismo dos indivíduos no processo de construção de suas carreiras é enfatizada como um elemento central na efetividade da gestão de pessoas.

Complementando essa perspectiva, os estudos de Hipólito e Dutra (2012) sobre remuneração e recompensas apontam para a importância da valorização dos colaboradores como um processo que vai além do reconhecimento financeiro. São destacadas ações que fortalecem o vínculo organizacional, como o reconhecimento simbólico, a justiça interna nos processos de promoção e a coerência entre discurso

e prática. Tais ações são vistas como fundamentais para a atração, retenção e mobilização de talentos, especialmente em ambientes de alta rotatividade, como os das redes de *fast food*.

O terceiro pilar teórico é a Teoria Bioecológica do Desenvolvimento Humano, proposta por Bronfenbrenner (2011), que compreende o desenvolvimento como um processo de interação recíproca entre o indivíduo e os contextos nos quais está inserido, organizados em sistemas concêntricos: microssistema, mesossistema, exossistema e macrossistema. Na presente pesquisa, essa teoria é utilizada para estruturar a coleta e análise dos dados empíricos, permitindo compreender como diferentes contextos (por exemplo, a unidade do restaurante, a rede franquadora, o mercado de trabalho e a cultura organizacional) influenciam a formação das competências e a transição profissional dos colaboradores.

Portanto, a articulação entre os conceitos de competência, gestão de pessoas e desenvolvimento humano em contextos ecológicos oferece um referencial teórico robusto para a compreensão do fenômeno investigado, possibilitando analisar de forma integrada os fatores individuais, contextuais e institucionais envolvidos na formação de lideranças em redes de *fast food*. Essa base analítica permite, ademais, sustentar as proposições e recomendações que serão apresentadas nos capítulos seguintes, orientadas à construção de práticas organizacionais mais eficazes e alinhadas ao desenvolvimento sustentado de pessoas e negócios.

3.1 Gestão de pessoas no contexto das redes de restaurantes *fast food*

A gestão de pessoas no Brasil enfrenta desafios que se acentuam diante das transformações econômicas, tecnológicas e culturais vivenciadas nas últimas décadas. Conforme apontado por Dutra (2019), a crescente complexidade dos contextos organizacionais impõe a necessidade de rever práticas e estratégias de gestão, especialmente no que tange à valorização e ao desenvolvimento dos colaboradores. O autor destaca que as mudanças nos modelos de negócios, nas formas de trabalho e nas expectativas das pessoas em relação à vida profissional exigem das organizações uma postura mais estratégica e menos operacional no trato com suas equipes.

Essa visão é corroborada por Hipólito e Dutra (2012), que ressaltam que a gestão de pessoas deve alinhar-se às diretrizes estratégicas da organização, promovendo coerência entre os objetivos institucionais e as práticas cotidianas de valorização do capital humano. A adoção de políticas estruturadas de recompensa,

reconhecimento e desenvolvimento tornou-se um diferencial competitivo para as empresas que desejam atrair e reter talentos em um cenário de escassez de mão de obra qualificada.

Cadorin (2014), ao estudar a gestão por competências em redes de *fast food*, aponta que o sucesso das práticas gerenciais está diretamente relacionado à capacidade de desenvolver competências alinhadas às necessidades organizacionais e às características dos profissionais. Em contextos intergeracionais, torna-se essencial investir em programas de desenvolvimento que considerem as singularidades de cada grupo etário, promovendo a aprendizagem contínua e o engajamento coletivo.

As mudanças tecnológicas, por sua vez, impactam diretamente as formas de organização do trabalho e as competências exigidas dos profissionais. Dutra (2019) argumenta que a digitalização dos processos e a automação de tarefas operacionais criam demandas por perfis mais adaptáveis, com habilidades de relacionamento, resolução de problemas e aprendizado contínuo. Essa realidade reforça a importância de modelos de gestão mais flexíveis e humanizados, capazes de lidar com a diversidade e a complexidade do ambiente organizacional contemporâneo. Hipólito e Dutra (2012) enfatizam que a gestão de pessoas, nesse contexto, deve ser compreendida como uma função estratégica, que contribui de forma direta para o desempenho da organização e para a construção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

3.1.1 Características das gerações

As características das gerações e às grandes tendências que influenciam a gestão de pessoas, destaca-se a convivência entre diferentes perfis geracionais nas organizações. Dutra (2019) chama a atenção para a necessidade de compreender as especificidades de cada geração (Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z), suas expectativas, valores e formas de se relacionar com o trabalho. Essa diversidade exige dos gestores a capacidade de mediar conflitos, promover a inclusão e criar ambientes colaborativos que respeitem e valorizem as diferenças.

Nesse sentido, nos Estados Unidos e Europa são pensadas as seguintes gerações: *babyboomers*, nascidos entre o final da década de 1940 e o final da década de 1960; geração X, nascidos do final da década de 1960 e ao longo da década de 1970 e geração Y, nascidos ao longo da década de 1980 e início da década de 90 (Dutra 2012)

Nos Estados Unidos e na Europa, as gerações são categorizadas da seguinte forma:

- **Baby Boomers:** nascidos entre o final da década de 1940 e o final da década de 1960;
- **Geração X:** nascidos entre o final da década de 1960 e ao longo da década de 1970;
- **Geração Y:** nascidos ao longo da década de 1980 e início da década de 1990.

De acordo com Hipólito e Dutra (2012) foi feita uma análise a partir do conteúdo do livro Remuneração e Recompensas, aborda as características das gerações no contexto da gestão de pessoas no Brasil, principalmente no capítulo Tendências na Gestão de Pessoas e Suas Implicações na Discussão sobre Recompensas.

Sendo assim uma interpretação importante da Classificação das gerações no Brasil. Os autores apresentam a divisão geracional com base em estudos de Silva *et al.* (2011) e Veloso *et al.* (2012):

- **Baby Boomers:** nascidos entre 1945 e 1965.
- **Geração X:** nascidos entre 1966 e 1985.
- **Geração Y (ou Z):** nascidos a partir de 1986.

Essa geração cresceu em um ambiente econômico mais aberto e competitivo, com acesso à tecnologia da informação, além de um contexto de estabilidade política e econômica. Entre os traços destacados estão:

- Generosidade;
- Intransigência com a incoerência e inconsistência;
- Busca de coerência entre discurso e prática nas organizações;
- Valorização da carreira subjetiva, ou seja, decisões profissionais baseadas em valores pessoais, familiares e compromissos sociais, em detrimento de salário ou status;

A Tendência de compartilhamento da carreira com cônjuges e família, o que inclui ajuda mútua, gestão financeira conjunta e planejamento familiar integrado; Valorização da qualidade de vida e autenticidade nas relações profissionais.

As empresas brasileiras, segundo os autores, ainda se mostram despreparadas para lidar com as exigências e expectativas dessa nova geração, o que pode comprometer sua capacidade de atrair e reter talentos. Organizações que conseguirem adequar seus ambientes e práticas a essas demandas terão vantagens competitivas significativas (Hipólito; Dutra, 2012).

Além disso, os autores ressaltam a coexistência de cinco gerações em uma mesma família ou ambiente de trabalho, evidenciando a complexidade intergeracional crescente no mercado brasileiro.

3.1.2 Modelo de carreira Operacional e Gerencial

O modelo de carreira operacional e gerencial em redes de restaurantes *fast food* apresenta especificidades que o distinguem de outros segmentos do mercado de trabalho. Caracterizado por uma estrutura organizacional padronizada, com funções claramente delimitadas e voltadas para a eficiência operacional, o setor impõe desafios significativos para o desenvolvimento e a progressão profissional de seus colaboradores. Nesse cenário, compreender a dinâmica de ascensão entre os diferentes níveis hierárquicos torna-se essencial para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas e para o fortalecimento da cultura organizacional.

A construção de um modelo de carreira no setor de *fast food* envolve a articulação entre competências técnicas, comportamentais e gerenciais, alinhadas às exigências do ambiente organizacional. Segundo Cadorin (2014), a gestão de pessoas por competências nesse setor demanda clareza nos critérios de promoção e mecanismos objetivos para identificar talentos internos, com foco na retenção e desenvolvimento dos profissionais. A autora destaca que a implantação de sistemas de mapeamento de competências possibilita à organização reconhecer o potencial de seus colaboradores e direcioná-los para trilhas de crescimento compatíveis com suas aptidões e metas corporativas.

No plano operacional, os trabalhadores são frequentemente inseridos em funções de execução direta, com foco na padronização e agilidade dos serviços prestados. Monteiro (2013) observa que esses colaboradores são submetidos a um processo rigoroso de treinamento, voltado à reprodução exata dos procedimentos preestabelecidos pela franquia. Esse controle sobre a execução das tarefas, conforme aponta Ritzer (2007), caracteriza o modelo de mcdonaldização do trabalho,

no qual a eficiência, a previsibilidade, o controle e a padronização são elementos centrais. No entanto, esse modelo, ao mesmo tempo em que facilita a integração de novos profissionais, pode limitar a autonomia e a criatividade dos trabalhadores operacionais, exigindo que a progressão para cargos gerenciais seja acompanhada de mudanças significativas no perfil de atuação.

A transição da função operacional para cargos de gerência envolve não apenas o domínio das atividades práticas, mas também a aquisição de competências relacionadas à liderança, tomada de decisão, planejamento e gestão de equipes. Dutra (2019) argumenta que a carreira não deve ser vista como uma sucessão linear de cargos, mas como um processo contínuo de desenvolvimento de competências em contextos variados. Nessa perspectiva, a progressão funcional está menos relacionada ao tempo de serviço e mais ao desempenho e à capacidade de gerar valor para a organização.

Em redes de franquias de serviços, a efetividade do modelo depende de uma transferência estruturada de conhecimento do franqueador para o franqueado, combinando mecanismos formais e informais, uso de tecnologias de informação, treinamentos e rotinas de acompanhamento, ao mesmo tempo em que a padronização delimita a inovação local e exige aprovação prévia do franqueador (Campos *et al.*, 2018). Em termos de gestão de pessoas e de carreira, isso implica valorizar não só o desempenho do colaborador, mas também sua capacidade de absorver e difundir padrões, rotinas e valores da rede, condição associada tanto a ganhos de consistência operacional quanto a limites percebidos para experimentações isoladas (Campos *et al.*, 2018).

Fontenelle (2002), ao analisar o plano de cargos e salários de uma unidade do McDonald's, evidencia a importância de políticas claras de crescimento profissional como instrumento de motivação e retenção. A transparência nos critérios de ascensão, aliada à oferta de capacitações específicas para cada estágio da carreira, contribui para que os funcionários visualizem oportunidades reais de desenvolvimento. Essa visão é reforçada por Messias (2010), ao destacar a necessidade de treinamentos contínuos para gerentes e manipuladores de alimentos como forma de assegurar a qualidade dos serviços prestados e a conformidade com normas higiênico-sanitárias.

Além disso, a ciência do desenvolvimento humano, conforme discutida por Dessen e Guedea (2005), enfatiza que o processo de desenvolvimento profissional

deve ser analisado à luz de uma abordagem sistêmica e interdisciplinar, considerando fatores biológicos, culturais e contextuais. No caso dos trabalhadores do setor de alimentação rápida, o desenvolvimento de carreira está intrinsecamente relacionado às condições de trabalho, aos processos de socialização profissional e ao reconhecimento institucional.

O modelo de carreira gerencial, portanto, exige uma redefinição de identidade profissional. Como aponta Uvaldo (2010), as mudanças de carreira não ocorrem apenas no plano formal das funções, mas implicam transformações profundas na forma como o sujeito se reconhece e é reconhecido no ambiente de trabalho. O gerente que ascende a partir do nível operacional carrega consigo experiências e saberes práticos que, se adequadamente valorizados, podem constituir um diferencial estratégico. Contudo, essa ascensão também requer a incorporação de novos papéis e responsabilidades, o que demanda suporte institucional e processos formativos estruturados.

Cadorin (2014) ressalta que a implementação de um sistema de gestão por competências eficaz contribui para que as promoções sejam realizadas com maior assertividade, reduzindo o turnover e aumentando o engajamento organizacional. O reconhecimento do desempenho e das competências individuais torna-se, assim, um fator motivacional relevante, especialmente em um setor caracterizado por alta rotatividade e demandas operacionais intensas.

Outro aspecto relevante é a importância da construção de uma identidade profissional sólida ao longo da trajetória de ascensão. Conforme argumenta Uvaldo (2010), a trajetória profissional é marcada por momentos de ruptura e reconstrução, nos quais o trabalhador precisa ressignificar suas experiências e redefinir seus objetivos. Nesse processo, o apoio da organização por meio de mentorias, *feedbacks* contínuos e trilhas de aprendizagem personalizadas pode ser decisivo para o sucesso da transição.

Dessa forma, a compreensão do modelo de carreira no setor de *fast food* deve superar a visão tradicional e linear, passando a considerar as múltiplas dimensões envolvidas no desenvolvimento profissional. Trata-se de um processo que articula competências, identidade, cultura organizacional e estratégias de gestão de pessoas, visando não apenas à eficiência operacional, mas também ao crescimento sustentável dos indivíduos e das redes franquizadas como um todo.

Ainda, cabe ressaltar que os modelos de carreira no setor de alimentação rápida não são homogêneos. A estrutura de ascensão pode variar de acordo com a política da rede franqueadora, o perfil da unidade franqueada e as práticas locais de gestão de pessoas. Segundo Monteiro (2014), algumas unidades adotam programas de desenvolvimento estruturado com etapas claras, enquanto outras operam com critérios mais subjetivos ou dependentes exclusivamente da percepção da liderança imediata. Essa diversidade indica a importância de uma padronização mínima de critérios, que assegure justiça, transparência e meritocracia nos processos de promoção.

Em complemento, Fontenelle (2002) salienta que a definição clara das funções e dos requisitos para promoção deve estar atrelada a sistemas de avaliação de desempenho eficazes. A avaliação contínua, somada ao *feedback* constante, permite não apenas acompanhar o progresso dos colaboradores, mas também identificar lacunas formativas e redirecionar os esforços de capacitação. Essas práticas fortalecem a confiança dos trabalhadores na organização e criam um ambiente propício ao crescimento mútuo.

No que se refere à integração entre a trajetória operacional e gerencial, autores como Dessen e Guedea (2005) sugerem que o êxito dessa transição depende de uma preparação gradual, que inclua desde o acompanhamento de gestores seniores até a vivência prática em funções de liderança intermediária. A familiarização com a cultura gerencial, a internalização das responsabilidades e a capacidade de mediação de conflitos são aspectos fundamentais para que o novo gerente atue de forma assertiva e respeitada por sua equipe.

A valorização da experiência acumulada nas funções operacionais também é um ponto-chave no modelo de carreira em redes de *fast food*. Conforme aponta Messias (2010), colaboradores que ascendem a cargos de gestão tendem a desenvolver uma empatia maior com a equipe, por já terem vivenciado os mesmos desafios cotidianos. Esse tipo de liderança, pautada na experiência compartilhada e na sensibilidade às condições do trabalho, contribui para uma cultura organizacional mais coesa e para a redução de conflitos entre níveis hierárquicos.

Finalmente, ao refletir sobre a longevidade e efetividade de modelos de carreira em redes de *fast food*, é indispensável considerar os fatores que impactam a permanência dos profissionais nesses cargos. Uvaldo (2010) lembra que a estabilidade na função gerencial depende não apenas da qualificação técnica, mas

também do suporte institucional, da saúde mental do trabalhador e da existência de perspectivas futuras dentro da organização. Assim, o planejamento da carreira deve estar conectado a um projeto organizacional mais amplo, que inclua ações de valorização, mobilidade interna e reconhecimento contínuo.

Com isso, reforça-se que o modelo de carreira operacional e gerencial no setor de *fast food* não pode ser visto apenas como um esquema hierárquico de promoção, mas como um sistema articulado de desenvolvimento humano, institucional e estratégico. Essa concepção amplia as possibilidades de atuação dos profissionais e fortalece o papel da gestão de pessoas na construção de trajetórias sustentáveis.

Nem todos os profissionais estão dispostos ou preparados para assumir tais responsabilidades, o que torna necessária uma gestão cuidadosa do desenvolvimento e da sucessão gerencial (Dutra, 2019, p. 40).

Apesar disso, a progressão para cargos mais elevados, especialmente os de natureza estratégica, pode ser limitada quando os gestores permanecem circunscritos a suas áreas de origem, sem ampliar seu entendimento sobre o todo organizacional. A transição entre os níveis tático e estratégico exige preparo adicional, uma vez que as demandas políticas, os riscos das decisões e a complexidade do ambiente organizacional se intensificam nesse nível. Nem todos os profissionais estão dispostos ou preparados para assumir tais responsabilidades, o que torna necessária uma gestão cuidadosa do desenvolvimento e da sucessão gerencial (Dutra, 2019).

3.1.3 Formação do perfil em quatro etapas

A formação do perfil gerencial em organizações contemporâneas demanda uma compreensão ampliada do papel do gestor, que vai além das competências técnicas e operacionais. Esse desenvolvimento é atravessado por processos de socialização organizacional, mudanças na cultura institucional e pela complexidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho. Ao longo da trajetória profissional, espera-se que o indivíduo percorra diferentes etapas que possibilitem o amadurecimento de sua identidade como líder e a consolidação de competências alinhadas às estratégias organizacionais (Alves; Baravelli, 2021).

Conforme Dutra (2002), a atuação gerencial exige clareza quanto às responsabilidades e à contribuição do indivíduo para o desempenho coletivo, sendo a experiência anterior e a formação técnica apenas partes do processo de preparação para o exercício da liderança. Em organizações estruturadas como redes de *fast food* e hotelaria, esse processo de formação deve ser contínuo, apoiado por políticas institucionais de desenvolvimento e alinhado às expectativas da cultura organizacional (Sousa, 2014).

A construção do perfil gerencial pode ser compreendida em quatro etapas complementares: a racional, também denominada técnica-instrumental; a emocional, vinculada à dimensão comportamental-relacional; a etapa liminar, marcada pela transição de identidade profissional; e a etapa de transição de carreira, na qual o gestor assume plenamente suas responsabilidades estratégicas. Cada uma dessas fases corresponde a dimensões interdependentes do processo formativo, contribuindo para a consolidação do desempenho gerencial no contexto organizacional.

A primeira etapa do processo de formação do perfil gerencial está ancorada no domínio de competências técnicas, conhecimento dos processos organizacionais e familiaridade com os instrumentos de gestão. Trata-se de um momento formativo em que o colaborador internaliza as normas, práticas operacionais e diretrizes da organização.

Segundo Tachizawa (2015), é fundamental que o gestor compreenda aspectos relacionados à contabilidade, ao controle de custos, ao marketing e à administração de recursos. Esse conhecimento permite ao profissional tomar decisões com base em dados objetivos e protocolos internos, atuando de forma eficaz frente às metas operacionais da unidade.

A valorização da formação técnica também está presente nas diretrizes de governança organizacional. Andrade e Tachizawa (2012) defendem que as empresas que alinham suas estratégias à sustentabilidade e à governança corporativa devem capacitar seus gestores para lidar com indicadores, processos decisórios e a transparência das ações institucionais. A racionalidade técnica, nesse contexto, não se limita ao saber operacional, mas se estende à capacidade analítica e à aderência aos valores organizacionais.

Monteiro (2014) e Cadorin (2014) reforçam essa premissa ao demonstrar que, em redes como McDonald's, o gestor precisa dominar tanto as rotinas de operação

quanto as práticas de gestão de equipe, articulando conhecimento prático com instrumentos de monitoramento e controle. Esses autores evidenciam que a estruturação do perfil gerencial exige não apenas saber o que fazer, mas compreender como agir dentro dos limites e possibilidades oferecidos pela cultura institucional.

Nesse estágio, destacam-se as práticas formais de capacitação, como treinamentos, cursos técnicos, programas de integração e o acesso a materiais institucionais. No entanto, mais do que absorver conteúdos, o profissional em formação deve ser capaz de transitar entre diferentes setores e assimilar o funcionamento global da organização, construindo uma visão sistêmica do negócio.

A segunda etapa da formação gerencial refere-se às competências socioemocionais e relacionais, fundamentais para a liderança de equipes e para a gestão de conflitos. Essa dimensão comportamental é cada vez mais valorizada nas organizações, em razão do reconhecimento da influência do gestor sobre o clima organizacional, a motivação dos colaboradores e a cultura interna da empresa.

De acordo com Dutra (2019), a segurança emocional é uma das bases para o exercício da liderança em contextos de pressão e alta exigência. Isso inclui a capacidade de lidar com frustrações, promover a escuta ativa e manter relações interpessoais equilibradas. O gestor emocionalmente preparado atua de forma ética, é transparente em suas decisões e favorece a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis.

Sousa (2014) observaram que a substituição de gestores com estilos diferentes impactou diretamente o clima organizacional. Um gestor centralizador, que privilegiava normas rígidas e pouca interação com a equipe, gerou distanciamento entre os setores e um ambiente marcado por insegurança e tensão. Em contrapartida, a chegada de um novo gestor, com perfil acessível, senso de escuta e valorização do diálogo, resultou em maior engajamento dos colaboradores e melhoria da comunicação interna.

Esse contraste evidencia que a dimensão emocional não pode ser dissociada das práticas de gestão. A escuta, a empatia, a mediação de conflitos e o reconhecimento das conquistas da equipe tornam-se elementos fundamentais para o desempenho institucional. Como afirma Fernandes (2024), as lideranças que promovem relações de confiança e valorizam o bem-estar dos trabalhadores contribuem significativamente para a melhoria dos indicadores organizacionais.

Além disso, a valorização do capital humano, como apontam Andrade e Tachizawa (2012), deve estar no centro das estratégias de gestão. Os autores destacam que organizações sustentáveis são aquelas que investem na qualidade de vida no trabalho, no fortalecimento das relações interpessoais e na construção de vínculos positivos entre os diferentes níveis hierárquicos. Essa etapa da formação, portanto, exige o desenvolvimento de habilidades que ultrapassam o domínio técnico e alcançam a esfera do relacionamento humano.

A etapa liminar ou de transição marca o momento em que o colaborador deixa a função técnica e assume, mesmo que parcialmente, responsabilidades gerenciais. Essa transição, entretanto, não ocorre de forma imediata. Ela é marcada por um período de incertezas, tensões e ressignificações, em que o profissional ainda não se reconhece plenamente como gestor, mas também já não se identifica como técnico.

Dutra (2019) aponta que essa fase é uma zona de passagem, na qual o colaborador precisa de apoio institucional para consolidar sua nova identidade profissional. Sem critérios claros de desempenho e sem acompanhamento, essa transição pode gerar frustração e queda no rendimento. A literatura sobre mudança organizacional enfatiza o papel da socialização nessa fase. Sousa (2014) relatam que, durante a transição de gestão no hotel analisado, o novo gestor precisou adaptar-se às normas implícitas da organização e conquistar gradualmente a confiança da equipe. Essa adaptação não se deu apenas por meio de conhecimento técnico, mas pelo desenvolvimento de posturas coerentes com a cultura organizacional.

Segundo Schreiber (2015), a transição de carreira requer uma articulação entre competências cognitivas e emocionais. O profissional deve ser capaz de interpretar os códigos culturais da organização, assumir responsabilidades progressivas e estabelecer um posicionamento estratégico. Essa etapa é caracterizada por testes de capacidade, por reorganizações internas e por um processo contínuo de aprendizagem situacional. O sucesso dessa fase depende da existência de programas de mentoring, supervisão direta e *feedbacks* estruturados. Sem esses mecanismos de apoio, a transição tende a ser marcada por insegurança, resistências e conflitos de papéis.

A etapa final é aquela em que o gestor assume de forma plena as responsabilidades de sua função, consolidando-se como liderança institucional. Ele

passa a responder por metas, indicadores, coordenação de equipe, interlocução intersetorial e decisões estratégicas. A atuação do gestor, nesse estágio, reflete a maturidade profissional e a capacidade de integração entre conhecimento, experiência e valores organizacionais.

Segundo Andrade e Tachizawa (2012), o papel do gestor deve estar vinculado a princípios de responsabilidade socioambiental, transparência e governança corporativa. Isso implica reconhecer que a função gerencial não se limita à supervisão de tarefas, mas envolve decisões que afetam a sustentabilidade da organização, a valorização do capital humano e a sua inserção na comunidade. Dutra (2019) também reforça que promoções sem suporte institucional adequado podem gerar frustração, desmotivação e conflitos. Por isso, é fundamental que a transição para funções de maior responsabilidade ocorra com planejamento, preparo e acompanhamento contínuo.

Campos *et al.* (2018) e Messias (2010) demonstram que o gestor de redes franquizadas, como no setor de alimentação, precisa lidar com uma multiplicidade de exigências: aplicar os padrões da franqueadora, garantir o cumprimento de normas sanitárias, manter a equipe motivada e assegurar a qualidade no atendimento ao cliente. Isso exige um perfil capaz de operar com flexibilidade, ética, visão estratégica e habilidades comunicacionais.

A consolidação do papel gerencial envolve também o desenvolvimento de um senso de pertencimento institucional. Como destaca Andrade e Tachizawa (2012), o gestor deve internalizar os valores e objetivos organizacionais, promovendo coerência entre discurso e prática. Essa coesão fortalece a identidade da liderança e promove um ambiente organizacional mais estável e produtivo.

Andrade e Tachizawa (2012) afirmam que a formação do perfil do gestor é um processo que não se restringe à aquisição de competências técnicas, mas que envolve a integração entre aspectos operacionais, comportamentais, identitários e estratégicos. A trajetória do colaborador rumo à função gerencial é marcada por desafios, aprendizados e pela necessidade constante de adaptação aos contextos organizacionais.

Segundo Dutra (2019) as quatro etapas apresentadas não ocorrem de forma linear e rígida, mas se intercalam e se retroalimentam conforme as experiências vividas e o suporte recebido pela organização. A formação gerencial, portanto, é um

percurso dinâmico, que exige não apenas capacitação formal, mas também abertura ao diálogo, reflexividade e capacidade de atuação em contextos complexos.

A valorização de políticas de gestão de pessoas que favoreçam o desenvolvimento integral dos colaboradores, como indicam Andrade e Tachizawa (2012) e Dutra (2019), é condição para que os profissionais se tornem lideranças comprometidas com a ética, a sustentabilidade e os resultados organizacionais.

3.1.4 *Transições de Carreira*

De acordo com Dutra (2019) A preparação da pessoa para transitar da carreira técnica ou da funcional para a gerencial reduz o impacto sofrido por ela no processo. Sem a devida preparação, a pessoa que vai passar pelo processo de transição, pode enfrentar dificuldades para desenvolver competências gerenciais essenciais, como liderança, tomada de decisão estratégica e gestão de equipe. No contexto é pertinente investir nesse preparo não apenas reduz os impactos individuais da transição, mas também contribui para a eficácia organizacional.

A transição de carreira é compreendida como um processo de deslocamento profissional que implica uma reconfiguração das competências, da identidade ocupacional e das relações estabelecidas no mundo do trabalho. Esse movimento não se reduz à troca de função ou promoção vertical; ele implica uma ressignificação subjetiva e objetiva da trajetória profissional do indivíduo. Dutra (2019) destaca que as transições podem ser motivadas por escolhas pessoais, reestruturações organizacionais ou pela busca por um sentido mais alinhado aos propósitos de vida, e não apenas pelo desejo de ascensão hierárquica.

No contexto de redes de *fast food*, a transição de funcionários do nível operacional para cargos de gerência revela-se uma dinâmica complexa, por envolver não apenas mudanças nas atribuições de trabalho, mas também um processo de aprendizado de novas competências, adaptação a papéis de liderança e reelaboração de vínculos profissionais. Uvaldo (2010) aponta que esses momentos de passagem envolvem tanto rupturas quanto continuidades sendo marcados por incertezas, redefinição de valores e reinterpretação da própria trajetória até então construída .

Dutra (2019) organiza a transição de carreira em quatro etapas: a racional, em que o sujeito reconhece a necessidade de mudança; a emocional, em que

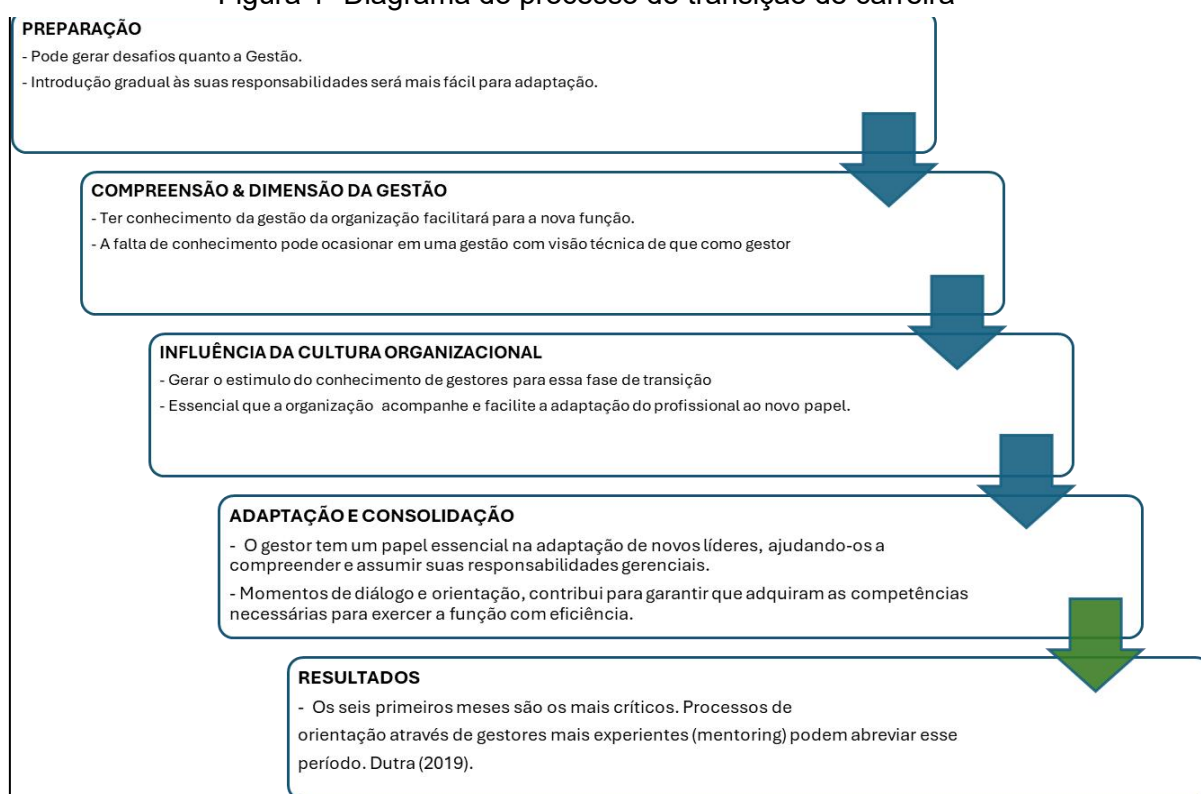
surtem angústias e inseguranças; a fase de limbo, que se caracteriza pela perda das antigas referências e pela ausência de novas consolidadas; e a etapa da consolidação, quando se começa a atribuir sentido ao novo papel profissional. Essas etapas ajudam a compreender as dificuldades enfrentadas por trabalhadores que, muitas vezes, passam da função de atendente a gestor sem um suporte estruturado para tal mudança

Para além da dimensão individual, a transição de carreira é atravessada por fatores institucionais. A cultura organizacional, os programas de formação, o mapeamento de competências e os sistemas de avaliação influenciam diretamente as possibilidades de sucesso no processo de transição. Segundo Cado (2014), a implementação de sistemas de gestão de pessoas por competências permite maior clareza nos critérios de ascensão e facilita a identificação dos gaps a serem superados pelos profissionais em formação para cargos de liderança

No caso das redes de *fast food*, há ainda a particularidade de um ambiente caracterizado por alta rotatividade, pressão por resultados e estruturas hierárquicas muito bem definidas, o que exige dos gerentes não apenas domínio técnico-operacional, mas também competências relacionais, como liderança, comunicação assertiva, capacidade de mediação de conflitos e tomada de decisão rápida. Monteiro (2014) observa que, nesse cenário, as subjetividades dos trabalhadores são captadas e moldadas pelas exigências organizacionais, o que pode afetar significativamente a forma como vivem suas transições e elaboram suas identidades profissionais.

A transição de carreira, ao ser bem conduzida, pode representar um momento de fortalecimento pessoal e profissional. Contudo, quando negligenciada, tende a gerar frustração, baixa autoestima e estagnação. Nesse estudo da dissertação com a pesquisa de campo será evidenciado se as práticas hoje aplicadas favorecem ou dificultam essa passagem, permitindo pensar políticas de desenvolvimento que considerem não apenas os resultados organizacionais, mas o bem-estar e o reconhecimento dos sujeitos envolvidos no processo.

Figura 1- Diagrama do processo de transição de carreira



Fonte: Adaptado de Dutra (2019)

A figura 1 apresentada ilustra o processo de adaptação do profissional à função gerencial, destacando cinco etapas interligadas: preparação, compreensão da gestão, influência da cultura organizacional, adaptação e consolidação, e resultados. Cada uma dessas fases representa momentos decisivos na transição de um colaborador para a posição de liderança, e sua eficácia está diretamente relacionada ao apoio institucional, à clareza de papéis e à presença de políticas de desenvolvimento de pessoas.

Na etapa de preparação, observa-se que a introdução gradual às novas responsabilidades contribui para minimizar resistências e promover uma adaptação mais eficaz. Dutra (2019) afirma que a transição bem-sucedida requer que o profissional compreenda, desde o início, o escopo das funções que irá desempenhar, sendo essencial que esse processo ocorra com o devido suporte organizacional.

Complementarmente, Heilborn e Lacombe (2015) destaca que a preparação para a liderança deve envolver não apenas treinamentos formais, mas também experiências práticas que favoreçam o desenvolvimento do senso de responsabilidade. A compreensão da dimensão da gestão é uma etapa crucial. A falta de entendimento sobre os processos gerenciais pode levar à atuação baseada apenas na técnica, sem considerar os aspectos estratégicos e humanos da função.

Segundo Eboli (2004), o desenvolvimento de competências gerenciais exige a internalização do papel do gestor como agente de articulação entre pessoas, processos e resultados. Assim, o domínio conceitual da gestão torna-se condição necessária para uma atuação eficiente e alinhada à missão organizacional.

A figura 1 também destaca a influência da cultura organizacional como fator determinante para o sucesso na adaptação ao novo papel. Sousa (2014) demonstram que a cultura institucional pode tanto facilitar quanto dificultar esse processo, especialmente quando há descompasso entre os valores do novo gestor e os valores predominantes da organização. Para Fleury e Fleury (2001), a socialização organizacional é fundamental para alinhar expectativas e promover o sentimento de pertencimento. Cabe à organização estabelecer diretrizes, modelos de atuação e suporte contínuo aos novos líderes, favorecendo sua integração e desempenho.

Na fase de adaptação e consolidação, o apoio de lideranças mais experientes exerce um papel relevante. Dutra (2019) salienta que gestores seniores podem atuar como mentores, contribuindo para que os novos líderes desenvolvam as competências necessárias ao exercício de suas funções. A literatura reforça que práticas de mentoring e coaching organizacional são instrumentos eficazes para acelerar o amadurecimento gerencial, principalmente quando articuladas a momentos formais de *feedback* e orientação (Lago, 2020).

A ilustração evidencia a fase de resultados, reconhecendo que os primeiros meses na função são os mais críticos. De acordo com Schreiber (2015), a consolidação do novo gestor está condicionada à sua capacidade de interpretar o ambiente organizacional, liderar com coerência e gerar confiança na equipe. As ações desenvolvidas nesse período têm impacto duradouro sobre a sua legitimidade como líder e sobre o clima organizacional.

A figura 1 corrobora o entendimento de que a transição para cargos gerenciais não deve ser tratada como um evento pontual, mas como um processo contínuo e multifatorial. A construção de um perfil gerencial sólido requer a articulação entre preparo técnico, inteligência emocional, compreensão do contexto e suporte institucional, conforme defendem diversos autores brasileiros que investigam a gestão de pessoas em ambientes organizacionais.

3.1.5 Diferentes formas de transição de carreira: do planejado ao inesperado

O tempo, enquanto categoria estruturante da experiência humana, assume papéis distintos nas trajetórias profissionais, especialmente quando se observam processos de mudança e transição de carreira. Fraser (1989) propõe a distinção entre dois tempos simbólicos: Chronos, relacionado à linearidade e previsibilidade, e Kairós, associado ao imprevisto e à descontinuidade. Na contemporaneidade, marcada por instabilidades econômicas e reorganizações constantes do mundo do trabalho, a vivência no tempo de Kairós torna-se predominante, afetando profundamente as esferas pessoal, familiar e profissional dos sujeitos. Dessa forma, as transições de carreira se apresentam não como eventos isolados, mas como partes de um processo mais amplo de adaptação, transformação e construção de sentido.

Nesse cenário, torna-se relevante compreender a transição de carreira como algo mais complexo do que uma simples troca de função ou ambiente profissional. A transição envolve uma reorganização de vida, que implica redefinições identitárias, reestruturações relacionais e reconfigurações de projetos pessoais. Assim, transições não se resumem a mudanças objetivas, mas dizem respeito a processos subjetivos de reinterpretação de si e do próprio papel social, o que as torna únicas, mesmo quando externamente semelhantes.

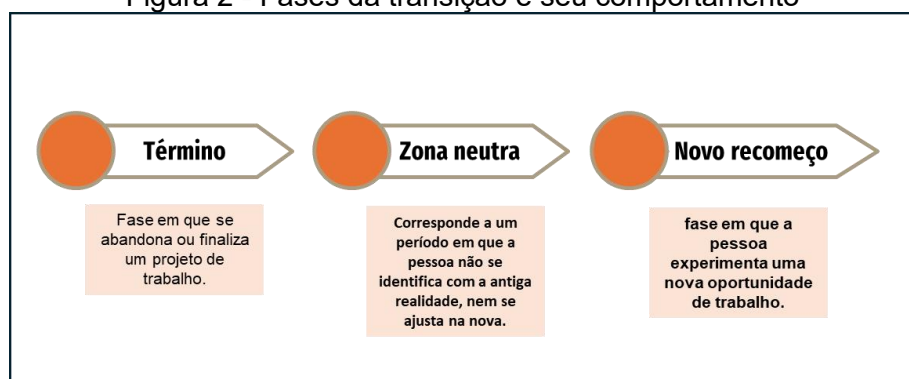
Bridges (1991), ao diferenciar mudança e transição, contribui com uma abordagem importante para compreender essa complexidade. Segundo o autor, mudança é o evento externo e situacional, por exemplo, o desligamento de um emprego ou a promoção para uma nova função. Já a transição refere-se ao movimento interno e psicológico vivido pelo indivíduo diante da mudança. Essa transição é composta por três fases interligadas: o término, a zona neutra e o novo começo. O término marca a finalização de uma etapa da vida profissional e, muitas vezes, envolve luto e negação. A zona neutra é caracterizada por ambiguidade, onde o indivíduo já não pertence ao antigo papel, mas ainda não se sente integrado ao novo. Por fim, o novo começo representa a fase de reintegração, em que há aceitação do novo status e retomada do senso de identidade e propósito.

Essas fases, segundo Bridges (1991), não ocorrem necessariamente de maneira sequencial e ordenada. Elas podem se sobrepor, alternar e até regredir, o que demonstra o caráter dinâmico e não linear das transições profissionais. No

contexto dos restaurantes de *fast food*, onde as movimentações de carreira costumam ser rápidas e baseadas em oportunidades emergentes, essas transições se manifestam de forma intensificada, exigindo grande resiliência dos trabalhadores. As transições planejadas coexistem com mudanças inesperadas, como demissões abruptas ou promoções improvisadas, que exigem reorganizações emocionais imediatas.

A Figura 2 apresenta as três fases que caracterizam o processo de transição de carreira, evidenciando que tal movimento envolve uma ruptura com a situação anterior, um período intermediário de indefinição e a entrada em uma nova oportunidade. Na primeira etapa, ocorre o encerramento ou abandono de um projeto de trabalho, marcando o término de um ciclo. Em seguida, a pessoa vivencia uma fase de neutralidade, na qual não se reconhece mais na antiga realidade, mas ainda não se ajusta à nova, experimentando ambiguidades e incertezas típicas desse intervalo. Por fim, a transição culmina na fase de início, momento em que se experimenta uma nova possibilidade profissional. Assim, a figura 2 sintetiza o percurso psicológico e profissional que acompanha diferentes formas de transição, planejadas ou inesperadas.

Figura 2 - Fases da transição e seu comportamento



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A escolha do termo transição, em vez de crise, revela um posicionamento teórico que busca enxergar o processo sob uma ótica de desenvolvimento e não de colapso. Schlossberg (2006) defende que a transição descreve o percurso vivido, sem rotulá-lo como disfuncional. Essa compreensão permite que o sujeito perceba a mudança como parte de sua trajetória, ainda que envolva sofrimento ou desorientação temporária. Hopson e Adams (1977, apud Sharp, 1992), ao abordarem as transições como fenômenos estruturados, também reforçam essa

visão, ao propor modelos que explicam as etapas emocionais envolvidas nos processos de mudança.

Compreender as diferentes formas de transição, planejadas ou inesperadas, permite ampliar o olhar sobre as experiências profissionais e os impactos subjetivos gerados por elas. A transição planejada, geralmente fruto de reflexão, preparo e alinhamento com objetivos de vida, tende a ser vivida com mais segurança e clareza. Já a transição inesperada, como resultado de rupturas não previstas, exige maior capacidade adaptativa e suporte institucional para ser bem-sucedida. Em ambos os casos, o papel das organizações é crucial. Dutra (2019) afirma que cabe às instituições desenvolverem políticas de gestão de pessoas que reconheçam a complexidade dessas vivências, criando espaços formativos, redes de apoio e mecanismos de escuta que contribuam para o bem-estar dos trabalhadores.

Portanto, as transições de carreira, especialmente no universo das franquias de *fast food* precisam ser tratadas como fenômenos multidimensionais, que envolvem temporalidades distintas, processos psicológicos e estruturais entrelaçados, e múltiplos significados atribuídos ao trabalho. Do planejado ao inesperado, toda transição mobiliza o sujeito em sua totalidade, exigindo não apenas preparo técnico, mas também emocional e simbólico. Reconhecer essa complexidade é essencial para promover uma gestão de pessoas sensível às trajetórias e aos tempos de cada indivíduo.

3.1.6 Delineamento das 5 formas de transição

De acordo com Uvaldo (2010), a análise de narrativas autobiográficas de profissionais em processo de mudança permitiu a identificação de cinco formas de transição de carreira, cada uma com impactos distintos, de acordo com as experiências e contextos vividos pelos indivíduos. Essas formas expressam não apenas deslocamentos funcionais, mas verdadeiras reformulações identitárias.

A primeira delas ocorre quando há a interrupção definitiva da primeira ocupação e o início de uma nova trajetória profissional. Esse tipo de transição pode decorrer de uma decisão pessoal ou de uma imposição externa, como limitações físicas ou esgotamento emocional decorrente de crises. Grinberg e Grinberg (2004) destacam que as crises psíquicas, especialmente quando não acompanhadas por redes de apoio, podem desencadear rupturas que levam o indivíduo a reformular

completamente sua inserção no mundo do trabalho. Em contextos organizacionais fragilizados, esse tipo de transição tende a ser vivida com maior sofrimento, devido à ausência de suporte institucional adequado.

A segunda forma, denominada transposição, refere-se à convivência simultânea de duas trajetórias profissionais. O indivíduo mantém-se vinculado à ocupação original enquanto inicia uma nova carreira, criando uma transição gradual. Segundo Uvaldo (2010), essa modalidade exige esforços físicos e emocionais relevantes, já que muitas vezes envolve jornadas duplas, acúmulo de funções ou conciliação entre trabalho e formação.

No setor de alimentação rápida, essa realidade é comum entre profissionais que almejam cargos de liderança e acumulam atividades operacionais e gerenciais, enquanto se qualificam técnica ou academicamente. Cadonin (2014) observa que esse processo, embora estratégico, pode gerar sobrecarga e exaustão quando não há políticas institucionais de acompanhamento e reconhecimento, resultando em frustrações e abandono do percurso.

Já a terceira forma, que Uvaldo (2010) denomina transitoriedade, caracteriza-se por um estado de indefinição no qual o profissional não rompe com a ocupação anterior, mas também não se consolida na nova função. Essa condição liminar tende a gerar insegurança, afetando a autoestima e o envolvimento com o trabalho. Dessen e Guedea (2005) afirmam que essa zona intermediária é marcada por instabilidade e baixa previsibilidade, o que dificulta o comprometimento do trabalhador com projetos de longo prazo. Em redes de *fast food*, essa situação ocorre quando colaboradores são inseridos provisoriamente em funções de liderança sem garantias de efetivação ou apoio para desenvolvimento, o que pode desmotivar e comprometer a construção de uma identidade profissional sólida.

A quarta forma é a inversão figura-fundo. Nesse processo, uma atividade inicialmente periférica ou secundária assume progressivamente um papel central na vida profissional do sujeito, superando a ocupação anterior em relevância e investimento subjetivo. Uvaldo (2010) ressalta que essa mudança pode ocorrer de forma espontânea e não planejada, geralmente impulsionada pela valorização de certas competências ou pela abertura de novas oportunidades.

Em ambientes organizacionais flexíveis, como os das franquias, funções como treinamento, supervisão ou coordenação de equipe, muitas vezes exercidas como apoio, podem se tornar o núcleo principal da atuação profissional. Segundo

Fontenelle (2002), essas mudanças são potencializadas quando a empresa reconhece e formaliza novas atribuições, o que reforça a legitimidade da transição e favorece o engajamento do colaborador.

Por fim, a reintegração em outro formato representa o retorno a uma atividade anterior, mas com nova compreensão de sentido. Diferente de uma simples retomada, essa forma implica uma ressignificação do papel profissional a partir de novos saberes e experiências adquiridas durante a trajetória. Uvaldo (2010) aponta que esse movimento é comum entre trabalhadores que, após exercerem cargos de liderança, retornam a funções operacionais com um olhar ampliado, mais estratégico e participativo.

Dutra (2019) reforça que, quando há reconhecimento institucional desse retorno qualificado, o profissional pode contribuir significativamente para a melhoria dos processos e para a formação de novos talentos. Essa reintegração é, portanto, um modo legítimo de continuidade de carreira, especialmente quando acompanhada por práticas de gestão que valorizem percursos não lineares.

Diante dessas cinco formas, compreende-se que a transição de carreira não é um fenômeno homogêneo, tampouco exclusivamente técnico. Trata-se de um processo complexo, que envolve aspectos psíquicos, contextuais e organizacionais. A análise das modalidades apresentadas por Uvaldo (2010), aliada aos estudos de Grinberg e Grinberg (2004), Dessen e Guedea (2005) e Dutra (2019), permite evidenciar a importância de políticas institucionais que reconheçam e acompanhem os diferentes percursos dos trabalhadores. No setor de *fast food*, onde as trajetórias muitas vezes se desenvolvem em ritmo acelerado e sob pressão, reconhecer as múltiplas formas de transição profissional é essencial para garantir o bem-estar dos colaboradores e o fortalecimento da cultura organizacional.

3.2 Competência

Competências específicas podem facilitar a transição bem-sucedida de funcionários do nível operacional para cargos de gestão em restaurantes de *fast food* de redes estruturadas, com foco na formação do perfil. Essa premissa fundamenta o enfoque teórico da pesquisa ora apresentada

Para Durand (2015) competência é um conjunto de habilidades, conhecimentos e capacidades que uma organização possui e que são essenciais

para a realização de suas estratégias. O autor destaca que competências são individuais e também coletivas, sendo resultado de processos organizacionais e culturais. Há também, de acordo com o autor, o conceito de competências centrais, ou seja, aquelas que proporcionam uma vantagem competitiva sustentável às organizações e são difíceis de imitar por seus concorrentes. Essas competências são fundamentais para a identidade da organização e seu sucesso a longo prazo (Durand, 2015).

Uma competência é, na perspectiva do autor, algo importante a ser desenvolvido continuamente a partir de processos de aprendizagem organizacional. A partir dessa compreensão, Durand (1999) estabeleceu um conceito de competência tendo por base três dimensões interdependentes: *knowledge* (conhecimento), que se refere ao saber o quê e o porquê; *know-how* (habilidades), concernente à técnica, ou seja, a capacidade e ao saber como fazer, e; atitudes, referentes ao querer fazer, a identidade e a determinação. Tais elementos permitem visualizar a operacionalização do conceito de competência.

Durand (2015) sugere também que as organizações devem investir em treinamento, desenvolvimento de talentos e práticas de compartilhamento de conhecimento para aprimorar suas competências. Ele argumenta que a gestão eficaz das competências envolve identificar, desenvolver e alocá-las de maneira estratégica. Isso inclui mapear as competências existentes, detectar lacunas e planejar como adquirir ou desenvolver as competências necessárias para atingir os objetivos estratégicos.

Sob outra vertente da aprendizagem continuada, diz respeito à distinção clássica entre a formação formal, por um lado, e o que o autor chama de aprendizado prático. Por outro lado, o conhecimento explícito e codificado pode, de fato, ser ensinado na sala de aula (Durand, 2015). O autor também relaciona competências à capacidade de inovação das organizações, sugerindo que competências específicas podem facilitar a inovação, ajudando as organizações a explorarem novas oportunidades e adaptar-se às mudanças no mercado.

Ainda de acordo com Durand (1998, p.28):

Nos tempos medievais, os alquimistas buscavam transformar metais comuns em ouro. Hoje, gerentes e empresas buscam transformar recursos e ativos em lucro. Uma nova forma de alquimia é necessária na organização. Vamos chamá-la de competência.

Sanchez *et al.* (1996) defendem que a teoria emergente da competência tem algo a mais para oferecer, além da visão baseada em recursos, coadunando-se à visão de Durand (1998) acima descrita. Freiling (2004) também discute como a perspectiva baseada em competências pode ser aplicada para entender e desenvolver estratégias empresariais, argumentando que, ao focar nas competências, as organizações podem melhor alinhar seus recursos e capacidades com as demandas do ambiente competitivo.

Seguindo essa linha de pensamento, Ruas (2004) afirma que a competência não se limita ao conhecimento teórico ou à habilidade prática, mas está na capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e habilidades em uma situação específica, considerando os recursos e restrições próprios dessa situação. Segundo a autora, uma pessoa pode conhecer métodos modernos de resolução de problemas e ter desenvolvido habilidades para aplicá-los, mas pode não perceber o momento e o contexto adequados para usá-los em sua atividade. Portanto, a competência não se restringe aos recursos (conhecimentos e habilidades), mas à mobilização desses recursos, não podendo ser separada das condições de aplicação. Esse enfoque também se coaduna com a visão de Durand (1997), em relação ao componente atitude que integra o conceito de competência.

Diversos autores têm buscado desenvolver suas próprias definições para o termo competência, abordando diferentes aspectos. Gilbert (1978) enfatiza que a competência é manifestada por meio do desempenho ou comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho, ao passo que Durand (2000) prioriza os elementos que compõem a competência, ou seja, os conhecimentos, habilidades e atitudes do sujeito.

Freitas e Brandão (2006) observam que a competência está intrinsecamente ligada ao conceito de aprendizagem, uma vez que surge da aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos pela pessoa ao longo de processos de aprendizagem, sejam eles naturais ou provocados. Dessa forma, a aprendizagem é vista como o meio pelo qual a competência é adquirida, ao passo que o desempenho no trabalho é considerado uma expressão das competências individuais, refletindo aquilo que o sujeito aprendeu ao longo de sua trajetória (Freitas; Brandão, 2006).

Durand (2000) destaca que a competência está intrinsecamente relacionada à ideia de aprendizagem, uma vez que deriva da aplicação dos conhecimentos,

habilidades e atitudes adquiridos pelo indivíduo ao longo de processos de aprendizagem, sejam eles naturais ou induzidos. Nessa perspectiva, a aprendizagem é vista como o meio pelo qual a competência é adquirida, enquanto o desempenho no trabalho é considerado uma expressão das competências individuais, refletindo aquilo que o sujeito aprendeu ao longo de sua vida (Durand, 2000).

Em tais visões, considerando o contexto e o objeto da presente pesquisa, a linha de raciocínio por trás da visão baseada em recursos/competências explora fontes de recursos e ativos e os combina em produtos e serviços para os clientes por meio de processos de gestão que ocorrem dentro da organização.

Nesse sentido, optou-se pelo uso da palavra genérica competência para descrever tais capacidades de combinar, agrupar e integrar recursos em produtos e serviços, o que Sánchez *et al.* (1996) chamam de implantação coordenada integrada de recursos e ativos. Algumas dessas competências são distintas para serem rotuladas como competências essenciais, ou seja, capazes de alavancar conjuntos específicos de capacidades e ativos que dão à organização vantagem competitiva potencialmente significativa e sustentável sobre seus concorrentes.

Diante de tais considerações, a presente pesquisa adotará o modelo de competência construído a partir de três elementos sugerido por Durand (1998), ou seja: Conhecimento, Habilidade e Atitude (Durand, 1998).

Conhecimento é o elemento que corresponde aos conjuntos estruturados de informações assimiladas que possibilitam compreender o mundo. Ele abrange o acesso a dados, a capacidade de reconhecê-los como informações aceitáveis e de integrá-los em esquemas preexistentes que obviamente evoluem ao longo do tempo (Durand, 1998).

Habilidades dizem respeito ao saber-fazer e relaciona-se à capacidade de agir de forma concreta de acordo com objetivos ou processos predefinidos. O saber-fazer não exclui o conhecimento, mas não exige uma compreensão completa de porque as habilidades e capacidades, quando colocadas em operação, realmente funcionam. O saber-fazer, em parte, relaciona-se ao empirismo e à taticidade (Durand, 1998).

Já as Atitudes são frequentemente negligenciadas tanto na visão baseada em recursos quanto na teoria baseada em competências da firma. Isso pode ser explicado pela tradicional falta de interesse dos economistas nos aspectos

comportamentais e sociais. Acreditamos que o comportamento e, mais ainda, a identidade e a vontade (determinação), são partes essenciais da capacidade de um indivíduo ou de uma organização de alcançar qualquer coisa. Trata-se de uma questão de escolha na definição de conceitos. Assim, uma organização dedicada, ansiosa por ter sucesso, é mais competente do que uma desmoralizada e passiva, com exatamente o mesmo conhecimento e saber-fazer (Durand, 1998).

O enfoque na pessoa pode ajudar a diminuir essa negligência. As atitudes como comportamento, identidade e determinação são partes essenciais da competência, mas frequentemente negligenciadas tanto na teoria baseada em recursos quanto na teoria da competência. O enfoque na pessoa destaca essas dimensões comportamentais e sociais, que são para o sucesso de um indivíduo ou organização. Ao colocar a pessoa no centro da análise, a organização pode dar mais atenção a esses aspectos comportamentais, ajudando a criar um ambiente mais dedicado, motivado e, portanto, mais competente. Isso se alinha à ideia de que o comportamento e a vontade são fundamentais para o desempenho, indo além do conhecimento técnico e prático (Durand, 1998).

3.3 Teoria Bioecológica do Desenvolvimento Humano - TBDH

A Teoria Bioecológica do Desenvolvimento Humano (TBDH), foi proposta por Urie Bronfenbrenner, como resultado de pesquisas e aplicações promovidas e sistematizadas desde a década de 1970. Desde então sua teoria foi amplamente divulgada e tornou-se influente nas décadas seguintes, motivada pela necessidade de uma abordagem mais abrangente e contextualizada para entender o desenvolvimento humano, que levasse em consideração não apenas fatores individuais, mas também influências ambientais e sociais (De Carvalho-Barreto, 2016).

A evolução da teoria não apenas influenciou o modelo conceitual do desenvolvimento, mas também os delineamentos de pesquisa, contribuindo para uma abordagem científica e sistematizada, visando o desenvolvimento e implementação de políticas públicas voltadas para a melhoria da qualidade de vida de indivíduos e grupos (Narvaz; Koller, 2004).

Para uma melhor compreensão da teoria, é importante primeiro apresentar as etapas e evoluções pelas quais ela passou, desde as características das estruturas

seriadas, até as propriedades incorporadas em estágios posteriores da teoria, que incluem novos elementos como processo, pessoa e tempo.

Quadro 1 - Modelo de Processo, Pessoa, Contexto e Tempo

PROCESSO De acordo com Bronfenbrenner e Morris (1998), os processos funcionam como motor do desenvolvimento. Tais processos proximais ocorrem por meio de interação com pessoas, assim como com objetos e símbolos. Os objetos e símbolos devem ser estimulantes e convidativos à exploração, proporcionando que ocorram os processos proximais.	PESSOA A pessoa em desenvolvimento pode funcionar como instigadores e mantenedores de interação recíproca com ela Bronfenbrenner e Ceci (1994).
CONTEXTO Bronfenbrenner e Morris (1998) chama atenção para o fato de que as características do ambiente imediato devem ser capazes de convidar e permitir a participação da pessoa em interações progressivamente mais complexas.	TEMPO Eventos históricos podem alterar o curso do desenvolvimento humano, em qual/quer direção, não somente para indivíduos, mas para grandes segmentos da população.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

De acordo com Bronfenbrenner e Morris (1998), os processos proximais são interações diretas e contínuas que um indivíduo tem com o ambiente, pessoas, objetos ou símbolos. Esses processos são considerados o motor do desenvolvimento, pois por meio deles o indivíduo adquire habilidades, conhecimentos e se desenvolve em várias dimensões. Os objetos e símbolos envolvidos nesses processos devem ser estimulantes e convidativos, promovendo a exploração e a aprendizagem. Em resumo, os processos proximais são as interações cotidianas que impulsionam o desenvolvimento ao estimular a interação ativa com o ambiente.

De forma direta, a TBDH concentra-se sobre o desenvolvimento da pessoa humana na perspectiva da psicologia do desenvolvimento. Nesse enfoque:

O desenvolvimento humano é um processo de construção contínua que se estende ao longo da vida dos indivíduos, sendo fruto de uma organização complexa e hierarquizada que envolve desde os componentes intraorgânicos até as relações sociais e a agência humana. Até meados do século XX, embora diferentes áreas do saber estabelecessem parâmetros e critérios para estudar o desenvolvimento humano, não havia articulação entre estes saberes, resultando em pesquisas antagônicas e contraditórias (Sifuentes *et al.*, 2007, p. 379).

A TBDH considera que o desenvolvimento de um indivíduo é um fenômeno resultante da interação recíproca de quatro fatores: Processo, Pessoa, Contexto e

Tempo. No cerne de suas proposições reside o enfoque na interação entre indivíduo e o seu meio de convivência e ação, como impulsionadora do desenvolvimento (Martins e Szymanski, 2004).

Ainda que tenha sido proposta para o campo da psicologia do desenvolvimento de forma específica, a TBDH tem-se mostrado aplicável ao contexto interdisciplinar.

Quadro 2 - Bioecologia do desenvolvimento humano

Autores	Ano	Título
Netto, Santos e Santos	2019	Grupo musical como contexto para promoção do desenvolvimento positivo de adolescentes
Pereira e Reis	2017	Contextos de interação e sua inter-relação com o comportamento ecológico
Oliveira, Reis, Vandenberghe, Souza e Medeiros	2020	Sobrevivendo: vulnerabilidade social vivenciada por adolescentes em uma periferia urbana

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Em busca de artigos no portal CAPES – entre 2014 e 2024, usando o descritor Bioecologia do desenvolvimento humano, em língua portuguesa, publicados no SCIELO BRAZIL foram encontrados três trabalhos, conforme Quadro 2, acima.

Os autores Netto *et al.* (2019) apontam como indivíduos reagem na interação com o seu contexto, a partir de um estudo sobre o papel da música no desenvolvimento. Os resultados da pesquisa destes autores mostraram que esse processo favorece o desenvolvimento do sujeito.

Já Pereira e Reis (2017) propõem uma reflexão crítica acerca da inter-relação humano-ambiente, pontuando o contexto de interação como um fator determinante para o comportamento ecológico. Apresentam os aspectos socioambientais que interferem no comportamento do indivíduo, além de mostrar que a interlocução entre os elementos que norteiam a TBDH e a educação ambiental é possível e pode auxiliar o pesquisador durante sua investigação.

Por sua vez, Oliveira *et al.* (2020) mostram em seu estudo que a TBDH é capaz de demonstrar os processos transformativos de um indivíduo ou grupo de indivíduos e seu ambiente, no tempo. Em sua experiência a TBDH contribui para demonstrar uma construção histórico-social influenciada pela dinâmica social nos diversos contextos e momentos culturais em que a pessoa se desenvolve. Os mesmos autores destacam ainda que o modelo teórico da TBDH auxilia os

pesquisadores a compreenderem a importância das interações para o desenvolvimento (Oliveira *et al.*, 2020).

3.3.1 *Aspecto Teórico (Conceito)*

A TBDH postula que o desenvolvimento humano é influenciado por uma rede complexa de interações entre o indivíduo e seu ambiente. Bronfenbrenner (2011) identifica quatro sistemas ambientais que influenciam o desenvolvimento, como parte do elemento contexto: microsistema (ambiente imediato), mesossistema (interações entre diferentes microsistemas), exossistema (contextos externos que afetam indiretamente o indivíduo) e macrosistema (valores culturais e sociais mais amplos).

Neste modelo compreende-se que o desenvolvimento consiste na interação entre o ser humano e seus ambientes, envolvendo a troca com pessoas, objetos e símbolos do contexto. A concepção de desenvolvimento humano proposta por Bronfenbrenner (2011) aborda as mudanças e a estabilidade das características biopsicossociais de indivíduos e grupos ao longo da vida e das gerações, considerando também o contexto histórico que abarca passado e presente.

Bronfenbrenner (1977) destaca três pontos essenciais em sua abordagem: primeiramente, reconhece que a pessoa em desenvolvimento não é uma página em branco na qual o ambiente molda suas ações e comportamentos, mas sim uma entidade dinâmica e em constante crescimento que influencia e é influenciada pelo seu contexto. Em segundo lugar, enfatiza a bidirecionalidade do processo de interação, evidenciando a reciprocidade entre a pessoa e seu ambiente. Por último, ressalta que não apenas o ambiente imediato, mas também contextos mais amplos exercem influências significativas nos processos de desenvolvimento, requerendo sua consideração na análise. Esses elementos são interdependentes, representando o resultado das ideias formuladas.

3.3.2 *Aspecto Metodológico (Como se Faz)*

No que diz respeito ao aspecto metodológico, a TBDH enfatiza a necessidade de abordagens interdisciplinares para estudar o desenvolvimento humano. Isso significa que os pesquisadores devem considerar uma variedade de métodos e

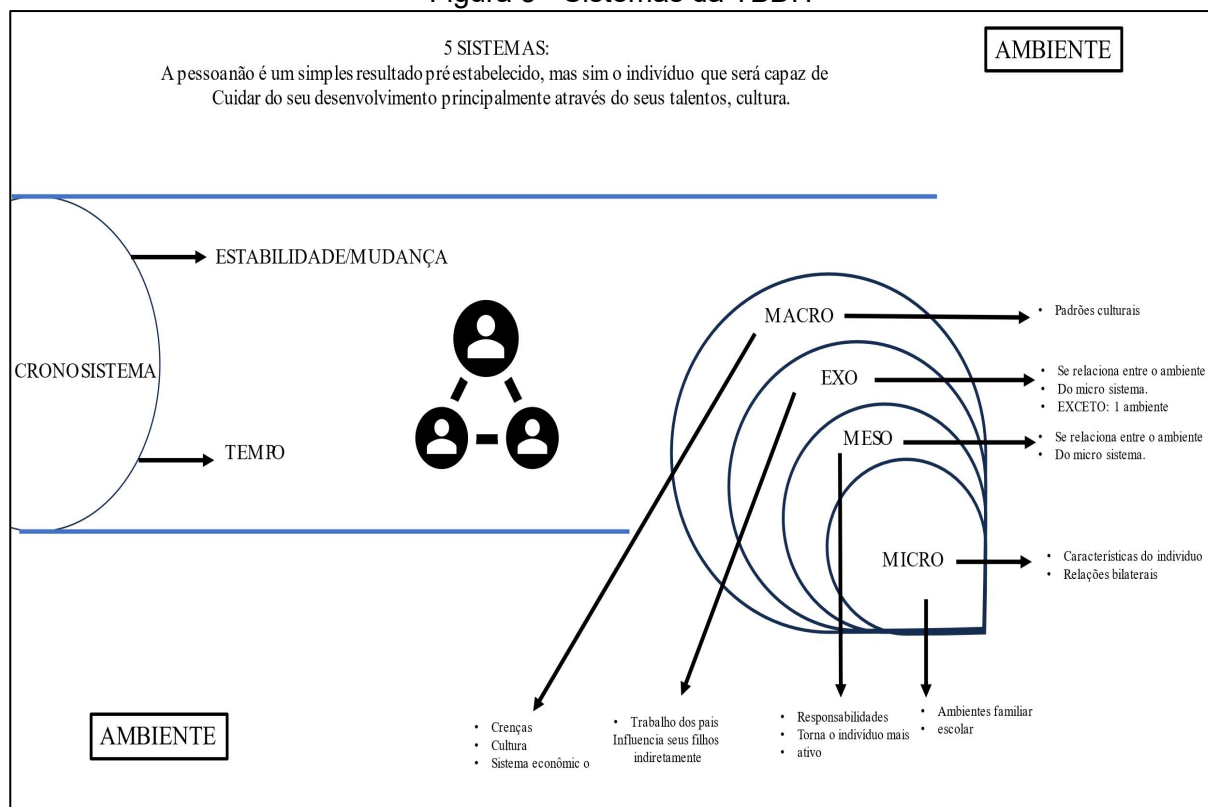
técnicas de pesquisa, incluindo observações, entrevistas, estudos longitudinais e análises estatísticas, para capturar a complexidade das interações entre o indivíduo e seu ambiente ao longo do tempo. Além disso, a TBDH sugere que os pesquisadores devem considerar não apenas o ambiente imediato do indivíduo, mas também os contextos mais amplos nos quais ele está inserido.

A TBDH oferece uma estrutura abrangente e integrada para entender como o desenvolvimento humano é influenciado por uma variedade de fatores ambientais, sociais e culturais. Seu desenvolvimento histórico, conceitos teóricos e abordagens metodológicas destacam a importância de uma abordagem contextualizada e interdisciplinar para o estudo do desenvolvimento humano. Essa teoria evolui em cinco sistemas inter-relacionados - micro, meso, exo, macro e crono - como representado na Figura 3, fornecendo uma visão completa e sistêmica do processo de desenvolvimento humano.

O sistema micro está intrinsecamente ligado às características individuais, como idade, sexo e outros, assim como às características do ambiente em que está inserido, em uma relação bilateral. O sistema meso, por sua vez, é definido pela interação entre os ambientes do sistema micro, quando estes se encontram. Já o sistema exo refere-se à relação indireta do indivíduo com o ambiente, como por exemplo o trabalho dos pais beneficiando diretamente os filhos.

O sistema macro é influenciado pelos padrões culturais em geral, como crenças e costumes. Enquanto isso, o sistema crono apresenta a dimensão temporal do desenvolvimento do indivíduo, destacando as mudanças nas relações do indivíduo com o meio ao longo do tempo, como uma mudança de cidade capaz de modificar o próprio indivíduo.

Figura 3 - Sistemas da TBDH



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Segundo Takahasi (2015) esses sistemas permitem compreender que a questão social do indivíduo está na sua inserção na sociedade. Todos os indivíduos precisam ser inseridos para terem significado e espaço dentro da sociedade como um todo. Portanto, torna-se fundamental buscar um melhor entendimento da evolução do ser humano dentro de uma perspectiva contemporânea e sistêmica, que contribui para o desenvolvimento dos processos produtivos.

Collins *et al.* (2022), Blasius e Junqueira (2022) e Navarro e Tudge (2023) também contribuíram com estudos atinentes à TBDH. Collins *et al.* (2022) enfatizam a importância da TBDH como um arcabouço teórico para entender como o desenvolvimento humano é moldado pela interação dinâmica entre o indivíduo e seu ambiente. Eles destacam a relevância da TBDH na educação, salientando como a qualidade dos ambientes educacionais influencia diretamente o desenvolvimento cognitivo, social e emocional das crianças.

Para Blasius e Junqueira (2022), analisando a TBDH na perspectiva da psicologia clínica e do desenvolvimento infantil, destacam como a teoria fornece pontos para compreender e abordar os desafios enfrentados por crianças em situações de risco ou adversidade. Os autores enfatizam a importância de

considerar não apenas os fatores individuais, mas também os contextos ambientais e sociais nos quais as crianças estão inseridas ao planejar intervenções psicossociais eficazes. Eles destacam ainda a necessidade de uma abordagem culturalmente sensível ao aplicar os princípios da TBDH em contextos diversos.

Já Navarro e Tudge (2023) exploram a TBDH em relação à pesquisa em desenvolvimento humano e familiar. Eles destacam como a teoria oferece um quadro abrangente para examinar a complexa interação entre os fatores familiares, comunitários e culturais que influenciam o desenvolvimento das crianças ao longo do tempo. Argumentam que a TBDH permite uma compreensão mais profunda das relações dinâmicas entre os sistemas ambientais e como essas interações moldam o desenvolvimento infantil. Destacam a importância de estudos longitudinais e de abordagens multiculturais para capturar a diversidade de experiências de desenvolvimento.

A perspectiva dos autores Collins *et al.* (2022), Blasius e Junqueira (2022) e Navarro e Tudge (2023) destaca a relevância e a aplicabilidade da TBDH em diferentes áreas, incluindo educação, psicologia clínica e pesquisa em desenvolvimento humano e familiar. Esses autores demonstram como a teoria fornece uma estrutura robusta para compreender a complexidade do desenvolvimento humano e orientar práticas e intervenções que promovam o bem-estar e o crescimento das crianças em diversos contextos.

3.4 Articulação entre competências, gestão de pessoas e a Teoria Bioecológica do Desenvolvimento Humano

A articulação entre as concepções de competências, as proposições de Dutra sobre gestão de pessoas e a Teoria Bioecológica do Desenvolvimento Humano (TBDH) permite uma compreensão mais ampla e sistêmica do desenvolvimento profissional no contexto das redes estruturadas de *fast food*. A perspectiva das competências, conforme Durand (2000), parte do entendimento de que o desempenho decorre da mobilização integrada de três dimensões, Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), expressas em situações concretas de trabalho. Essa compreensão é reforçada por Freitas e Brandão (2006), ao afirmar que o CHA constitui a base para que o indivíduo desenvolva comportamentos capazes de gerar resultados efetivos para a organização.

As proposições de Dutra (2019) complementam essa visão ao enfatizar que a gestão de pessoas deve criar condições estruturais e processuais para que essas competências sejam desenvolvidas e expressas. Políticas de carreira, trilhas formativas, *feedback* contínuo, definição de responsabilidades e critérios objetivos de promoção constituem mecanismos institucionais que potencializam, ou limitam, a aquisição e a aplicação do CHA. Assim, as competências não são compreendidas apenas como atributos individuais, mas como um fenômeno que emerge da interação entre pessoa, práticas organizacionais e demandas contextuais.

A Teoria Bioecológica do Desenvolvimento Humano (Bronfenbrenner, 2011) amplia esse entendimento ao situar o desenvolvimento profissional dentro de múltiplos sistemas ecológicos. A TBDH evidencia que a pessoa (com suas características e seu CHA), os processos proximais (como *feedback*, formação, rotinas de acompanhamento), o contexto (ambientes micro, meso, exo e macro) e o tempo (trajetória, maturação, experiências acumuladas) interagem continuamente e moldam a forma como o indivíduo aprende e desenvolve suas competências.

Aplicada ao objeto desta pesquisa, essa perspectiva permite compreender que o gerente em formação constitui a Pessoa, portadora de um repertório inicial de conhecimentos, habilidades e atitudes; que os treinamentos, a prática cotidiana, o acompanhamento e as rotinas de gestão representam os Processos proximais responsáveis por refinar e ampliar esse repertório; que o restaurante, a rede franqueadora, as políticas corporativas e o mercado atuam como Contextos moduladores das oportunidades de desenvolvimento; e que o percurso formativo, o tempo de casa e a exposição progressiva a responsabilidades representam o Tempo, elemento crítico para a consolidação das competências.

Nessa perspectiva, as estratégias corporativas, as práticas de gestão e os ambientes de trabalho não apenas influenciam, mas compõem o ecossistema em que o CHA é adquirido e expresso. Como afirmam Teece *et al.* (1997), políticas organizacionais desalinhadas podem funcionar como barreiras ao desenvolvimento, enquanto ambientes estruturados geram condições para que o profissional evolua de maneira contínua.

Dessa forma, a integração entre o modelo de competências de Durand e Brandão (CHA), as proposições de Dutra sobre gestão de pessoas e os pressupostos da TBDH sustenta a compreensão de que a transição para cargos de gestão não é fruto apenas de atributos individuais, mas resultado de um processo

ecológico, gradual e relacional. O desenvolvimento profissional emerge, assim, da interação entre quem o indivíduo é (CHA), o que a organização oferece (gestão de pessoas) e os contextos multissistêmicos que moldam o seu percurso (TBDH).

3.5 Síntese das teorias diante do objeto de interesse da pesquisa

A articulação entre a perspectiva das competências, as proposições de Dutra sobre gestão de pessoas e a Teoria Bioecológica do Desenvolvimento Humano (TBDH) permite construir um quadro interpretativo consistente para compreender o desenvolvimento profissional na transição de funcionários de nível operacional para cargos de gestão nas redes estruturadas de *fast food*. Ao integrar essas três abordagens, torna-se possível explicar esse processo tanto no nível individual quanto no organizacional e contextual, evidenciando que a formação do gerente não é linear, mas atravessada por interações ecológicas, estruturais e comportamentais.

Sob a ótica das competências, conforme Durand (2000) e Freitas e Brandão (2006), o desempenho do trabalhador depende da mobilização integrada dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) em situações reais de trabalho. O desenvolvimento profissional é, portanto, resultado de um processo contínuo de aprendizagem que transforma repertórios individuais em comportamentos observáveis e orientados a resultados. Na transição para a função gerencial, esse desenvolvimento exige não apenas domínio técnico-operacional, mas também competências relacionais, organizacionais e comportamentais que sustentem a rotina de liderança.

As proposições de Dutra (2019) complementam essa perspectiva ao deslocar o foco para os mecanismos organizacionais que condicionam, ou potencializam, o desenvolvimento das competências. Processos como seleção interna, critérios de prontidão, trilhas formativas, *feedback* estruturado, acompanhamento sistemático e definição de responsabilidades funcionam como sistemas institucionais que criam oportunidades de aquisição, prática e consolidação do CHA. Na rede estudada, tais mecanismos explicam diferenças entre perfis, tempos de prontidão, lacunas de domínio e padrões distintos de maturação profissional.

A TBDH, de Bronfenbrenner (2011), amplia essa análise ao situar o desenvolvimento profissional dentro de um modelo sistêmico composto por quatro elementos fundamentais: Pessoa, Processos, Contexto e Tempo (PPCT). Cada

gerente em formação carrega características pessoais e um repertório inicial de competências; os processos proximais, como treinamento, prática assistida, rotinas de gestão, *feedback* e uso de tecnologias, funcionam como motores de desenvolvimento; o contexto engloba a loja, a rede franqueadora, as políticas corporativas, as demandas do mercado e as interações sociais que influenciam o percurso formativo; por fim, o tempo estabelece a dimensão histórico-evolutiva pela qual experiências se acumulam e se transformam em competências consolidadas.

Ao relacionar essas três perspectivas, compreende-se que o desenvolvimento de competências para ascender à função gerencial não depende apenas do indivíduo. Ele emerge da interação dinâmica entre características pessoais (CHA), estruturas organizacionais (práticas de gestão de pessoas) e condições ecológicas (sistemas PPCT). Assim, a transição de carreira não é um evento pontual, mas um processo ecológico de construção de identidade profissional, marcado por diferentes ritmos de aprendizagem, diferentes graus de apoio institucional e diferentes contextos de operação.

Essa síntese teórica sustenta o modelo analítico desta dissertação, esclarecendo como as competências são formadas, aplicadas e transformadas ao longo da trajetória profissional; como as práticas de gestão de pessoas estruturam oportunidades, mecanismos de reconhecimento e dispositivos de aprendizagem; e como múltiplos sistemas ecológicos moldam a experiência do trabalhador no caminho da promoção. Ao integrar essas abordagens, o estudo consolida um marco teórico capaz de explicar tanto as divergências entre perfis quanto as regularidades do processo de transição na rede pesquisada.

Bronfenbrenner (2011) propõe o Modelo Ecológico de Desenvolvimento Humano, enfatizando a interação dinâmica entre o indivíduo e seus ambientes micro e macro. Nessa perspectiva, a formação de equipes é considerada um processo complexo, influenciado por diversos sistemas, desde o ambiente imediato até os mais amplos, como valores culturais e regras da empresa.

Para a formação das equipes, as empresas adotam diferentes abordagens nesse preparo, as quais podem variar desde equipes funcionais até autogerenciadas (Moscovici, 2018). A estrutura depende da cultura corporativa e práticas de gestão de recursos humanos, que desempenham papéis distintos na determinação do tipo de equipe formada e sua atuação no alcance das metas (Mulher; Gangl, 2003).

A educação corporativa desempenha um papel vital na formação de competências nas equipes, alinhando os objetivos da empresa com o conhecimento e as habilidades dos funcionários. Programas de treinamento e desenvolvimento são essenciais para fortalecer habilidades técnicas, interpessoais e de liderança, contribuindo para melhorar a produtividade e qualidade do serviço (Estrada, 2011).

Estrada (2011) destaca a relevância das práticas de gestão de recursos humanos e programas de treinamento para o desenvolvimento de competências sobre a formação de equipes para aprimorar as habilidades relacionadas à educação corporativa.

Nesse sentido, a aplicação da TBDH ao objeto de estudo da presente pesquisa, permite considerar que a formação de equipes pode ser vista como uma interação complexa entre vários sistemas: microsistema (ambiente imediato, como colegas de equipe), mesossistema (interações entre diferentes microsistemas, como equipe e liderança), exossistema (contextos externos que afetam indiretamente a equipe, como políticas internas da empresa) e macrosistema (valores culturais e sociais mais amplos que influenciam a formação de equipes).

O conceito de microssistema, conforme descrito por Bronfenbrenner (2011), pertence especificamente ao nível inicial de sua teoria de sistemas ecológicos, que se concentra no ambiente imediato de um indivíduo. Ela engloba a dinâmica entre o indivíduo (como um aluno) e aqueles que o impactam diretamente em seu ambiente imediato. Simplificando, o microssistema cobre os ambientes mais próximos e imediatos onde o indivíduo está situado, como a família, a escola e o grupo de colegas. Essas configurações desempenham um papel direto na formação do crescimento e do comportamento de um indivíduo, impactando suas experiências diárias, valores, crenças e interações sociais. Assim sendo, entender o microssistema é fundamental para entender como os elementos próximos ao indivíduo afetam seu progresso e avanço ao longo do tempo (Navarro; Tudge, 2023).

O mesossistema, é um conjunto de microssistemas, constituindo nicho do desenvolvimento da pessoa em determinado período, isto é, "as inter-relações de vários ambientes nos quais a pessoa em desenvolvimento está inserida em um determinado período de sua vida" (Bronfenbrenner, 1977, p. 515). O mesossistema destaca a importância de examinar como as relações e interações dentro e entre esses ambientes influenciam o desenvolvimento do ser.

O exossistema determina os ambientes externos que têm um impacto indireto no indivíduo. Isso consiste em fatores como liderança escolar, estruturas sociais e influências culturais. Bronfenbrenner (2011) enfatizou a importância de elementos como economia, governo e cultura, que afetam vários sistemas e indivíduos. É importante entender como as interações em ambientes sociais, onde o indivíduo não está participando diretamente, ainda moldam seu crescimento. O exossistema molda o desenvolvimento individual ao considerar influências sociais e ambientais além do ambiente imediato.

Finalmente, o macrosistema é o nível que engloba todos os outros. Ele influencia as normas culturais em relação à educação, gênero, raça, religião e status socioeconômico e tem um impacto significativo no desenvolvimento e nas experiências individuais. Ele representa o contexto cultural mais amplo no qual o indivíduo está imerso, e influencia indiretamente seu desenvolvimento (Bronfenbrenner, 2011).

Segundo Estrada (2012), a forma organizacional de formação de equipes é caracterizada pelo trabalho em pequenos grupos de trabalhadores que decidem tarefas múltiplas e controlam várias máquinas e sequências simultaneamente. Isso reflete a organização das grandes empresas transnacionais, assim como do setor produtivo em escala nacional e internacional.

No contexto da educação corporativa, a formação de competências é influenciada pela necessidade de os trabalhadores se adaptarem a um ambiente de trabalho cada vez mais dinâmico e complexo. Isso requer flexibilidade, habilidades comunicativas e trabalho em equipe, além da capacidade de aprender continuamente e se adaptar a novas tecnologias e métodos de trabalho. A educação corporativa se torna essencial para garantir que os trabalhadores estejam preparados para as demandas do mercado e possam contribuir efetivamente para a produtividade e competitividade das empresas (Santos, 2019).

De acordo com Noe (2010), a educação corporativa influencia a formação de equipes ao fornecer programas de treinamento e desenvolvimento que visam melhorar as habilidades e competências dos funcionários, possibilitando a aquisição de conhecimentos relevantes para suas funções e objetivos estratégicos da empresa.

Conforme Noe (2010), a educação corporativa tem o potencial de transformar a empresa e facilitar o desenvolvimento de sua competitividade no ambiente de negócios global. Mediante programas de educação corporativa, os funcionários

podem adquirir novos conhecimentos, habilidades e competências relevantes para suas funções e para os objetivos estratégicos da organização. Isso pode incluir competências técnicas específicas relacionadas ao trabalho, bem como habilidades de pensamento crítico, resolução de problemas e inovação.

Portanto, a educação corporativa desempenha um papel fundamental no desenvolvimento das habilidades dos funcionários, preparando-os para enfrentar os desafios do ambiente de trabalho contemporâneo e contribuir para o sucesso geral da empresa. A formação de equipes é influenciada por vários fatores, desde a estrutura organizacional até a educação corporativa. A abordagem bioecológica de Bronfenbrenner, combinada com as perspectivas dos autores mencionados, oferece uma compreensão abrangente de como a interação entre o indivíduo e seu ambiente influencia a formação de equipes e o desenvolvimento de competências.

Nesse contexto, Durand (2000) dá ênfase aos elementos que constituem a competência, ou seja, aos conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo. Essa abordagem reforça a importância de uma formação sólida e contínua para que os colaboradores possam atender às demandas do mercado de trabalho em constante evolução. Nessa perspectiva cognitivista, as competências são entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de um contexto organizacional, agregando valor a pessoas e organizações (Freitas e Brandão, 2006). Isso constitui a base das abordagens cognitivistas, que pressupõem que a interação da pessoa com o ambiente resulta em processos cognitivos ou na aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes (Brandão; Borges-Andrade, 2020).

De acordo com Freitas e Brandão (2006), a competência vai além de um mero conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para realizar uma atividade específica; também engloba o desempenho da pessoa em um contexto específico, refletido pelos comportamentos demonstrados no trabalho e pelos resultados alcançados. Assim, tais elementos agregam valor tanto econômico quanto social a indivíduos e organizações, uma vez que contribuem para alcançar os objetivos organizacionais e refletem o reconhecimento social da capacidade de pessoas, equipes e organizações, como indicado na Figura 2. Além de evidenciar a complementaridade entre conhecimentos, habilidades e atitudes, a Figura 4 demonstra que a aplicação desses três elementos no ambiente de trabalho resulta em um desempenho profissional (Durand, 2000).

Figura 4 - Componentes da competência profissional



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Essa representação gráfica não apenas indica a interligação entre conhecimentos, habilidades e atitudes, mas também demonstra que a aplicação conjunta desses elementos no ambiente profissional resulta em um desempenho competente (Durand, 2000). Esse desempenho, por sua vez, é refletido pelos comportamentos que uma pessoa apresenta e pelas consequências desses comportamentos, traduzidos em realizações ou resultados (Gilbert, 1978), de modo que o desempenho competente é valioso tanto para o indivíduo quanto para a organização em que ele está inserido.

De acordo com Freitas e Brandão (2006), a competência está intimamente ligada ao conceito de aprendizagem, uma vez que é resultado da aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos pela pessoa em processos de aprendizagem, sejam eles naturais ou induzidos. Assim, a aprendizagem é vista como o processo pelo qual a competência é adquirida, enquanto o desempenho no ambiente de trabalho é considerado uma manifestação das competências desenvolvidas ao longo da vida (Freitas; Brandão, 2006).

Essa articulação entre as proposições teóricas sobre competência e a TBDH, de forma interdisciplinar, visa permitir o enfoque interdisciplinar de gestão, educação e tecnologias que deve sustentar a investigação como um todo. Esta escolha considera que a condução da pesquisa visa a construção de conhecimento para compreender questões complexas por meio da produção de dados junto aos participantes (Santos, 2019).

Além disso, a TBDH enfatiza que o aprendizado da pessoa não é um processo isolado, mas depende do suporte e dos recursos fornecidos pela

organização, como o acesso a conhecimento, habilidades e atitudes. Esse processo envolve tanto o uso dos recursos tangíveis (como materiais e infraestrutura) quanto dos recursos intangíveis (como conhecimento e experiência), que são fundamentais para o desenvolvimento das competências necessárias. Dessa forma, a pessoa aprende em um ambiente de constante interação, adaptando-se às necessidades organizacionais e utilizando os recursos para crescer e se desenvolver dentro do sistema (Durand, 2000).

4 MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa apresentou enfoque interdisciplinar que articulou gestão, educação e tecnologias no desenvolvimento de competências de gestores em restaurantes de fast food de uma rede estruturada no Brasil. Orienta-a a questão: como restaurantes de *fast food* de uma rede estruturada no Brasil promovem o desenvolvimento de competências para a transição de funcionários do nível operacional para cargos de gestão? A partir do contexto e do referencial teórico, o delineamento metodológico é descrito a seguir.

4.1 Objetivos

Objetivo geral:

Compreender como restaurantes de *fast food* de uma rede estruturada no Brasil promovem o desenvolvimento de competências para a transição de funcionários do nível operacional para cargos de gestão.

Objetivos específicos:

- OE1 Identificar as necessidades de competências de gestão demandadas por restaurantes de *fast food* de uma rede estruturada no Brasil.
- OE2 Analisar os processos de formação de competências promovidos pelos restaurantes de *fast food* de uma rede estruturada no Brasil, para a transição de funcionários de nível operacional para cargos de gestão, em relação às necessidades de competências identificadas.
- OE3 Propor um modelo conceitual de síntese das práticas de transição do nível operacional para cargos de gestão em restaurantes de *fast food* de uma rede estruturada.

4.2 Resultados esperados

- R1. Matriz de competências para cargos de gestão de restaurantes de *fast food* analisados pela pesquisa elaborada.

- R2. Processos de promoção da transição de funcionários de nível operacional para cargos de gestão em restaurantes de *fast food* de uma rede estruturada, caracterizados.
- R3. Modelo conceitual de síntese das práticas de transição de funcionários do nível operacional para cargos de gestão em restaurantes de *fast food* de uma rede estruturada, apresentado.

4.3 Características metodológicas

A pesquisa foi de natureza básica. Classificou-se como exploratória em função do objetivo de mapear o fenômeno e o contexto das práticas de transição a cargos de gestão em restaurantes de redes estruturadas, com foco nas competências requeridas (Gil, 2008). Adotou abordagem quanti-qualitativa, com recorte transversal para a coleta e a descrição inicial do fenômeno. A interpretação comparativa entre perfis é apresentada em capítulo analítico próprio, preservando a separação entre descrição metodológica e análise.

4.4 Dados e fontes de dados

O estudo é empírico e utiliza base mista. A fonte primária corresponde a dados sociodemográficos e funcionais de coordenadores de turno, gerentes e franqueados/gestores de rede estruturada. Há duas camadas de análise. A primeira camada foi composta pelos integrantes da rede estruturada, com anuência do franqueado proprietário. A segunda camada correspondeu à rede como estudo de caso, sintetizando os resultados da primeira camada.

4.5 Técnicas e ferramentas de coleta, processamento e análise de dados

A coleta foi realizada por dois instrumentos: um questionário destinado a coordenadores de turno e gerentes e outro destinado a franqueados/gestores. Os dados foram coletados por meio de formulários eletrônicos, em janela temporal predefinida. Após a coleta, os dados foram normalizados em software de planilhas e submetidos a estatísticas descritivas. Em seguida, os achados foram organizados segundo as dimensões adotadas no enquadramento teórico e integrados à segunda

camada analítica da pesquisa, conforme descrito no item 3.4. Os questionários asseguraram sigilo e não identificaram dos respondentes ou das unidades participantes. A descrição metodológica permanece separada da análise interpretativa, a qual foi desenvolvida no capítulo de resultados.

4.6 Questionários a serem utilizados na pesquisa

A seguir, apresentam-se os instrumentos e sua relação com a questão de pesquisa, os objetivos e as dimensões teóricas do estudo.

4.6.1 Instrumentos e aplicação

Esta subseção descreve os instrumentos de coleta e o procedimento de aplicação, em consonância com o delineamento e com as diretrizes éticas. Adotaram-se questionários estruturados e semiestruturados diferenciados por perfil respondente, franqueado/gestor, gerente e coordenador de turno, para preservar atribuições, responsabilidades e trajetórias profissionais próprias a cada função (Gil, 2008).

A estrutura dos instrumentos combina blocos de itens fechados e itens abertos. Em todos, há bloco sociodemográfico e ocupacional com variáveis como escolaridade, faixa de remuneração e histórico de ingresso na rede e no cargo. Para coordenadores de turno e gerentes, incluem-se questões sobre competências requeridas ao cargo, demandas de gestão e operação para alcance de resultados, situações cotidianas relacionadas à satisfação e à insatisfação de clientes e perguntas sobre tempo estimado de preparo ao cargo e rotinas de treinamento. No instrumento de franqueado/gestor, privilegiam-se itens sobre visão do papel gerencial, composição de responsabilidades e expectativas de desempenho das equipes.

A elaboração dos conteúdos seguiu princípios de clareza e pertinência ao objeto, com sequenciamento do geral ao específico e linguagem aderente ao contexto do trabalho em restaurantes de rede. As perguntas abertas induzem descrições concretas de tarefas, processos e decisões; as fechadas foram

formuladas com categorias excludentes e coletivamente exaustivas, registrando-se a alternativa outro quando pertinente (Minayo, 2014).

A aplicação ocorreu por formulário eletrônico, precedida do aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. O acesso é realizado por link enviado aos potenciais respondentes. A participação é voluntária, sem identificação nominal nos campos analíticos. A coleta ocorre em única janela temporal predefinida, com controle por carimbo de data e hora.

Houve autorização formal da área de compliance para a aplicação dos instrumentos, precedida de avaliação ética e de interesse institucional; o registro dessa autorização integra o delineamento metodológico.

Adotam-se procedimentos de anonimização de menções sensíveis, confidencialidade das informações e uso exclusivo para fins acadêmicos. No tratamento inicial, realizam-se rotinas de verificação de consistência, padronização de campos categóricos como, Unidades da Federação e faixas de remuneração, e sinalização de possíveis registros duplicados por proximidade do carimbo de envio (≤ 2 segundos). Não há exclusão automática de respostas sinalizadas; eventuais inconsistências são mantidas para apreciação analítica, com preservação da integridade do banco original (Bardin, 2016). Quando aplicável, registra-se a ausência de duplicidades identificadas segundo o critério estabelecido.

Para assegurar rastreabilidade e preparo dos dados para a análise, realiza-se limpeza com padronização de rótulos, normalização de textos, organização de dicionários de variáveis por instrumento e verificação de consistência, incluindo a sinalização de possíveis duplicidades por proximidade do carimbo de envio (≤ 2 segundos). Em seguida, são construídas tabelas de frequências e medidas descritivas por perfil, além de gráficos de apoio. Todas as etapas e arquivos auxiliares permanecem versionados em repositório analítico, o que garante auditabilidade.

Para preservar comparabilidade e evitar vieses de mistura, os bancos permanecem separados ao longo de todo o processo: franqueado/gestor, gerente e coordenador de turno. As estatísticas são calculadas no interior de cada grupo e as comparações entre perfis são realizadas apenas quando houver questões formalmente equivalentes entre instrumentos (Gil, 2008). A análise comparativa entre perfis será apresentada no capítulo de resultados, não neste capítulo.

Antes da aplicação dos questionários, foi conduzido um processo de validação preliminar do instrumento, com o propósito de verificar sua clareza, consistência interna e adequação ao público-alvo. Inicialmente, realizou-se um pré-teste com um grupo reduzido de colaboradores com características semelhantes às dos participantes da pesquisa. Esse procedimento permitiu examinar a compreensão das perguntas, o tempo de resposta e a adequação das escalas. As observações coletadas resultaram em ajustes redacionais e na reorganização da ordem de algumas questões, especialmente aquelas relacionadas às percepções de preparo e às práticas de formação no ambiente de trabalho.

Na etapa seguinte, avaliou-se a confiabilidade interna das escalas por meio do coeficiente Alfa de Cronbach (Hair *et al.*, 2009). O cálculo possibilitou identificar o grau de consistência entre os itens que compunham cada dimensão do instrumento, incluindo prontidão para a transição, práticas formativas e autopercepção de desempenho. Os valores obtidos atenderam aos parâmetros metodológicos previstos na literatura, indicando coerência entre os itens para utilização em análises exploratórias.

Foi realizada a validade de conteúdo por dois profissionais experientes em gestão de pessoas e desenvolvimento de competências, assegurando a adequação das questões aos objetivos da pesquisa e sua relação com os conceitos de transição de carreira, competências gerenciais e processos formativos. Em seguida, o instrumento final foi aplicado aos grupos de franqueado/gestor, gerente e coordenador de turno, garantindo comparabilidade entre os perfis e consistência dos dados coletados.

Além dos dados quantitativos obtidos pelos questionários, a abordagem qualitativa foi integrada ao estudo por meio da interpretação contextual das respostas abertas e das observações registradas durante o processo de coleta. Esses elementos permitiram analisar situações relatadas pelos respondentes que não emergiriam apenas das escalas numéricas, contribuindo para compreender práticas, percepções e dinâmicas de transição presentes no ambiente de trabalho.

4.6.2 Documentação dos instrumentos

Ao final deste capítulo, são apresentados os instrumentos em versão integral, com descrição dos campos, formatos de resposta, instruções exibidas aos

respondentes e observações operacionais relevantes para possibilitar a replicação do estudo.

Quadro 3 - Delineamento da Pesquisa (1)

DELINEAMENTO DA PESQUISA (1)					Classificação das perguntas em relação à TBDH				Quem responde	
					Pessoa	Contexto	Processo	Tempo	Coordenador de turno e Gerente	Franqueado
Pergunta de pesquisa:	Objetivo geral:	Objetivo específico	ID	PERGUNTAS PARA QUESTIONÁRIO						
Como restaurantes de <i>fast food</i> de uma rede estruturada no Brasil promovem o desenvolvimento de competências, para a transição de funcionários do seu nível operacional para cargos de gestão?	Compreender como restaurantes de <i>fast food</i> de uma rede estruturada no Brasil promovem o desenvolvimento de competências, para transição de funcionários do seu nível operacional para cargos de gestão.	OE1. Identificar as necessidades de competências de gestão demandadas por restaurantes de <i>fast food</i> de uma rede estruturada no Brasil.	GB1Q1 FB1Q1	Na sua visão, o que um coordenador de turno de restaurante precisa saber fazer para exercer o cargo em uma unidade da rede?	X				X	X
			FB1Q2 GB2Q2	Na sua visão, quais situações mais geram satisfação de clientes no dia a dia de um restaurante da rede?		X			X	X

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Quadro 4 - Delineamento da Pesquisa (2)

DELINEAMENTO DA PESQUISA (2)					Classificação das perguntas em relação à TBDH				Quem responde	
					Pessoa	Contexto	Processo	Tempo	Coordenador de turno e Gerente	Franqueado
Pergunta de pesquisa:	Objetivo geral:	Objetivo específico	ID	PERGUNTAS PARA QUESTIONÁRIO						
Como restaurantes de <i>fast food</i> de uma rede estruturada no Brasil promovem o desenvolvimento de competências, para a transição de funcionários do seu nível operacional para cargos de gestão?	Compreender como restaurantes de <i>fast food</i> de uma rede estruturada no Brasil promovem o desenvolvimento de competências, para transição de funcionários do seu nível operacional para cargos de gestão.	OE2. Analisar os processos de formação de competências promovidos pelos restaurantes de <i>fast food</i> de uma rede estruturada no Brasil, para a transição de funcionários de nível operacional para cargos de gestão.	FB1Q3	Como franqueado, você contrata funcionários para seus restaurantes, pensando em formá-los/treiná-los para exercerem, futuramente, o cargo/função de coordenadores de turno e gerentes de restaurante? [Sim Não]		X				X
			FB1Q4	Como franqueado, você oferece treinamentos regulares para preparar funcionários de seus restaurantes para exercerem cargo/função de coordenador de turno ou gerente de unidade? [Sim Não]		X				X
			FB1Q5	Se sim, de quanto em quanto tempo, em média, treinamentos regulares para preparar funcionários de seus restaurantes para exercerem cargo/função de coordenador de turno ou gerente de				X		X

				unidade acontecem?						
			FB1Q6	Quais são e como funcionam os treinamentos regulares para preparar funcionários de seus restaurantes para exercerem cargo/função de coordenador de turno ou gerente de unidade? Descreva no mínimo 3:			X			X
			FB1Q6	Como franqueado, como você identifica o potencial de um funcionário da equipe para uma possível promoção ao cargo de coordenador de turno ou gerente de restaurante?			X			X
			A respeito do coordenador de turno de restaurante, considere as situações abaixo e responda de acordo com a realidade do seu negócio:							
			FB1Q7	Em geral, quando contrato um novo funcionário para ser coordenador de turno de restaurante, ele realiza uma etapa de treinamento antes de começar a exercer sua função como tal: [Sim Não]			X			X
			A respeito do gerente de restaurante, considere as situações abaixo e responda de acordo com a realidade do seu negócio:							
			FB1Q8	Em geral, durante o período em que um gerente está exercendo sua função e gerando resultados, ele recebe formação/treinamento de forma continuada, pelo menos uma vez por semestre: [Sim Somente se houver necessidade Não]			X			X

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Quadro 5 - Delineamento da Pesquisa (3)

DELINEAMENTO DA PESQUISA (3)					Classificação das perguntas em relação à TBDH				Quem responde	
					Pessoa	Contexto	Processo	Tempo	Coordenador de turno e Gerente	Franqueado
Pergunta de pesquisa:	Objetivo geral:	Objetivo específico	ID	PERGUNTAS PARA QUESTIONÁRIO						
Como restaurantes de <i>fast food</i> de uma rede estruturada no Brasil promovem o desenvolvimento de competências, para a transição de funcionários do seu nível operacional para cargos de gestão?	Compreender como restaurantes de <i>fast food</i> de uma rede estruturada no Brasil promovem o desenvolvimento de competências, para transição de funcionários do seu nível operacional para cargos de gestão.	OE2. Analisar os processos de formação de competências promovidos pelos restaurantes de <i>fast food</i> de uma rede estruturada no Brasil, para a transição de funcionários de nível operacional para cargos de gestão, considerando as necessidades de competências destas organizações.		Como coordenador de turno de restaurante, considere as situações abaixo e responda de acordo com a realidade do seu trabalho:					X	
			GB2Q3	Como coordenador de turno , você recebeu treinamentos desta empresa que lhe prepararam para exercer seu cargo/função? [Sim Não]			X		X	
			GB2Q4	Como coordenador de turno , atualmente você recebe treinamentos regulares da empresa para melhorar seu desempenho? [Sim Não]			X		X	
			GB2Q5	Em geral, durante o período em que um coordenador de turno está exercendo sua função e gerando resultados, ele recebe formação/treinamento de forma continuada, pelo menos uma vez por semestre: [Sim Somente se houver necessidade Não]			X		X	
				A respeito do gerente de restaurante, considere as situações abaixo e responda de acordo com a realidade do seu negócio:						

			GB2Q6	Como gerente de restaurante, você recebeu treinamentos desta empresa que lhe prepararam para exercer seu cargo/função? [Sim Não]			X		X	
			GB2Q7	Como gerente de restaurante, atualmente você recebe treinamentos regulares da empresa para melhorar seu desempenho? [Sim Não]			X		X	
			GB2Q8	Em geral, durante o período em que um gerente está exercendo sua função e gerando resultados, ele recebe formação/treinamento de forma continuada, pelo menos uma vez por semestre: [Sim Somente se houver necessidade Não]			X		X	
			GB2Q9	Em geral, se pela avaliação de desempenho for constatado que um gerente de restaurante não está gerando os resultados esperados para o negócio, a atitude tomada pelo franqueado, é: [Inserir o funcionário em um programa de "reciclagem" Mudar o coordenador para outra loja, mantendo a função Mudar o funcionário para outra loja, para exercer outra função Desligar o funcionário da empresa]			X		X	

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

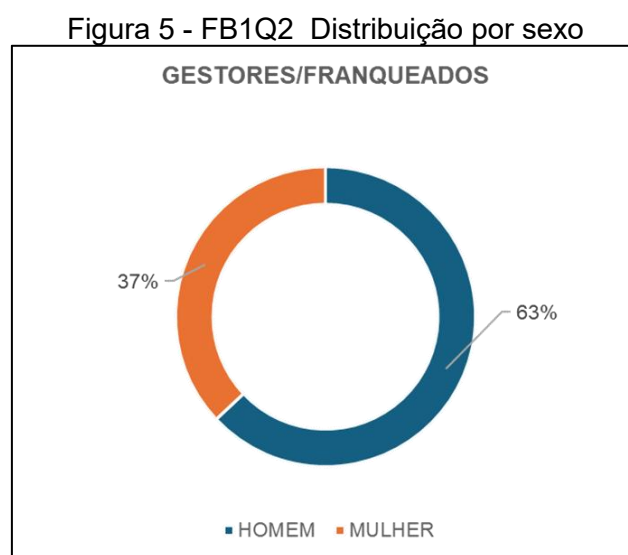
5 RESULTADOS DESCRITIVOS

Este capítulo apresenta a descrição dos resultados obtidos a partir dos questionários aplicados aos três perfis de respondentes, Franqueados/Gestores, Gerentes e Coordenadores de Turno, organizados de forma independente para assegurar a comparabilidade e evitar vieses decorrentes da mistura de bases. A apresentação contempla variáveis sociodemográficas, educacionais e ocupacionais, com tabelas e gráficos de apoio agrupados ao final de cada subseção. Ressalta-se que esta etapa possui caráter exclusivamente descritivo; análises comparativas e interpretações teóricas serão desenvolvidas no Capítulo 5.

5.1 Franqueado/Gestor

A amostra foi composta por 16 respostas válidas.

O gráfico da figura 5 mostrou a composição por sexo entre franqueados/gestores. Observou-se predominância de sexo masculino com maior participação [63%], em relação ao sexo feminino com menor participação [37%]. Esse padrão sugeriu uma assimetria de gênero no topo da gestão das unidades analisadas.

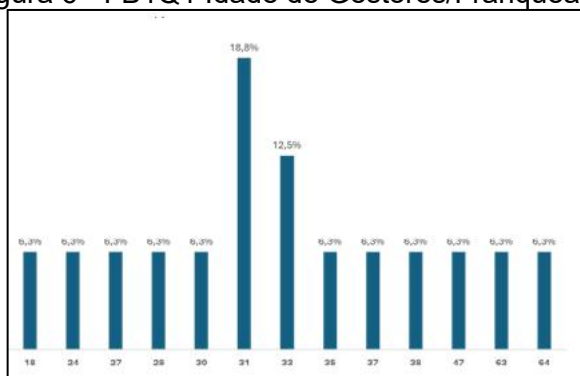


Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A distribuição etária indicou concentração nas faixas de 31 a 33 anos, apontando um perfil de maturidade profissional compatível com a função de direção

da unidade. Idades muito baixas ou muito elevadas foram pouco frequentes (6,3%), sugerindo que a rede tende a ter gestores em fase adulta.

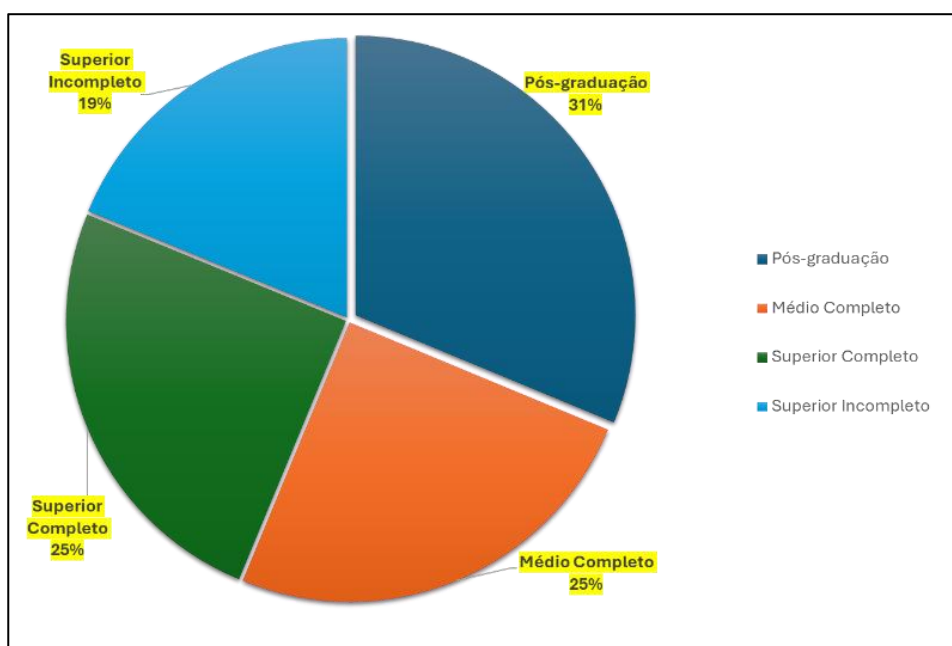
Figura 6 - FB1Q1 Idade de Gestores/Franqueados



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Predominaram os níveis de pós-graduação (31%) entre franqueados/gestores, seguindo-se superior completo (25%) e ensino médio (25%). O padrão sugeriu que a formação formal é valorizada para o exercício da gestão.

Figura 7 - FB1Q6 Escolaridade

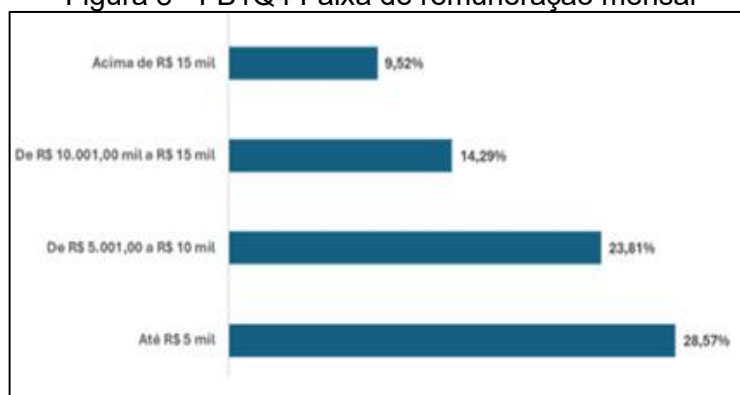


Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

As respostas sobre remuneração mensal concentram nas faixas de até R\$ 5.000 (28,50%) e de R\$ 5.001 a R\$ 10.000 (23,81%), com menor presença na

faixa acima de R\$ 15.000 (9,52%). O resultado contextualiza o nível de renda associado ao papel de franqueado/gestor nas unidades da rede.

Figura 8 - FB1Q4 Faixa de remuneração mensal



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

O conjunto de dados sobre o histórico profissional dos franqueados/gestores permite compreender a origem de sua trajetória de trabalho, evidenciando se a entrada no mercado ocorreu em funções compatíveis com o setor ou em atividades anteriores não relacionadas ao *fast food*. Esse indica o grau de familiaridade prévia com rotinas operacionais e com dinâmicas organizacionais típicas do setor, o que pode influenciar tanto a forma como esses profissionais percebem a gestão do restaurante quanto o modo como conduzem a formação das equipes. A Tabela 1 apresenta a distribuição referente ao primeiro emprego desses profissionais.

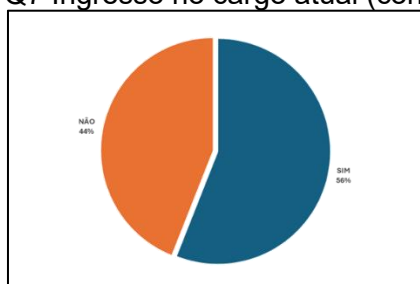
Tabela 1 - Primeiro emprego

É o primeiro emprego?	Frequência	%
NÃO SE APLICA	16	100

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

O gráfico da figura 9 indica o modo de acesso ao cargo. Observa-se predominância de ingresso por contratação direta (56%), enquanto 44% não ingressaram por contratação direta (ou seja, promoção interna/transferência/outras vias). Esse padrão sugere que, no nível de franqueado/gestor, a rede tende a privilegiar recrutamento externo em detrimento da sucessão interna.

Figura 9 - FB1Q7 Ingresso no cargo atual (contratação direta)



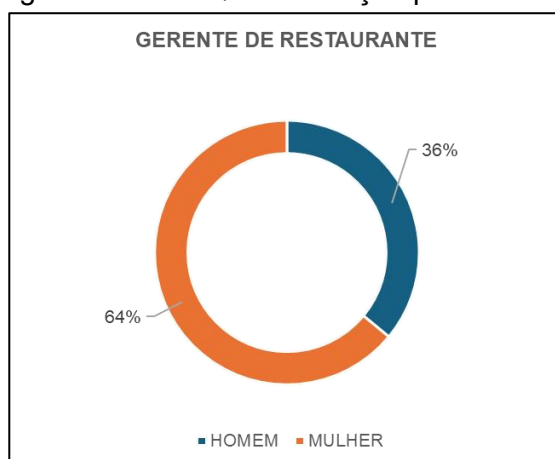
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

5.2 Gerente

A amostra foi composta por 44 respostas válida.

Entre gerentes, a composição por sexo mostrou predominância do masculino (64%) em relação ao feminino (36%), padrão semelhante ao observado entre

Figura 10 - GB1Q2 Distribuição por sexo

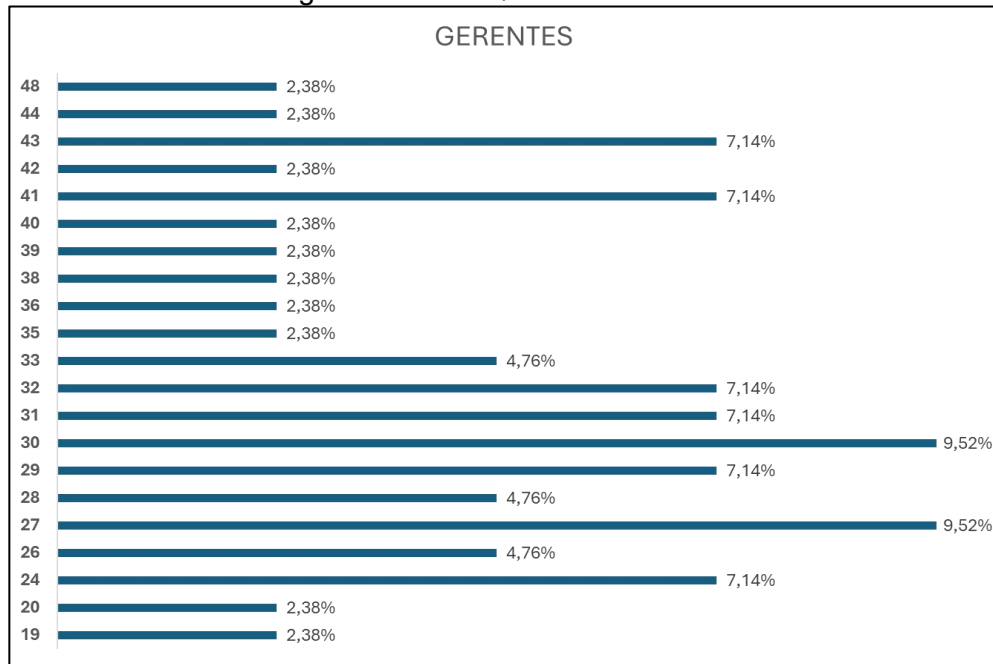


franqueados/gestores.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A distribuição etária evidenciou predomínio de faixas mais jovens do que as de franqueados/gestores, com maior frequência entre 27 e 30 anos. Esse padrão sugeriu uma porta de entrada gerencial associada a perfis adultos jovens, com potencial de desenvolvimento para níveis superiores.

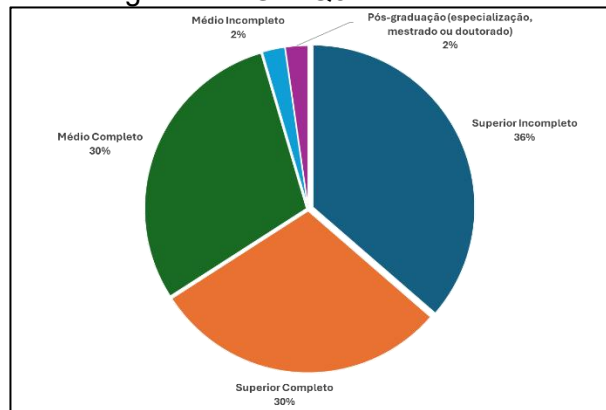
Figura 11 - GB1Q2 Idade Gerentes



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Os resultados sinalizaram valorização do ensino superior na gerência, 36% cursando e 30% com o curso concluído, embora 30% ainda apresentem ensino médio completo. Assim, os dados não sustentam afirmar exigência de superior concluído, mas sugerem preferência por formação superior.

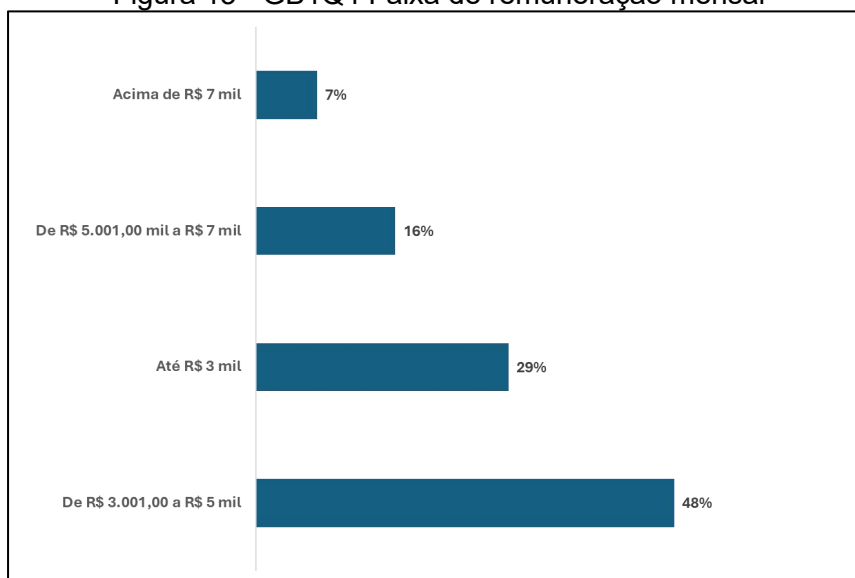
Figura 12 - GB1Q3 Escolaridade



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A remuneração dos gerentes concentrou na faixa de R\$ 3.001 a R\$ 5.000 (48%), com 7% acima de R\$ 7.000. O padrão é compatível com o nível hierárquico intermediário da função.

Figura 13 - GB1Q4 Faixa de remuneração mensal



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

No caso dos gerentes, analisar o histórico de primeiro emprego permite identificar se sua trajetória se iniciou no próprio setor de alimentação rápida, o que pode favorecer a ascensão interna, ou se advém de outros segmentos. Esse dado contribui para compreender diferenças de prontidão, tempo de adaptação e padrões

Gráfico 1 - GB1Q9 Primeiro emprego



de formação observados no estudo. O gráfico 1 apresenta essa distribuição. Observa-se predominância de Não (82%) em relação a Sim (18%). O resultado indica que a maioria dos gerentes já possuía experiência profissional prévia antes de assumir a função.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Outro aspecto relevante para compreender a dinâmica de transição para a função gerencial é o tipo de ingresso no cargo. Isso permite identificar se os

gerentes foram promovidos internamente, o que reforça a prática recorrente de aproveitamento de talentos da própria rede, ou se foram contratados diretamente para a função. O gráfico 2 apresenta essa distribuição, contribuindo para interpretar o grau de aderência das práticas de promoção interna mencionadas na literatura da área e no referencial deste estudo. Predomina o ingresso não via contratação direta (59,09%), enquanto 40,91% informam contratação direta para o cargo de gerência. O padrão sugere maior peso de vias internas (promoção/transferência) em comparação ao recrutamento externo.

Gráfico 2 - GB1Q6 Ingresso no cargo atual (contratação direta)



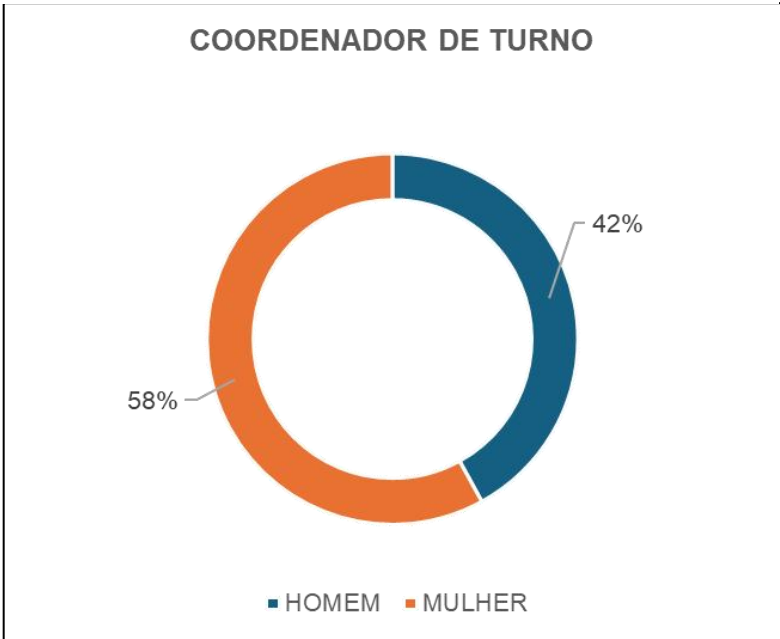
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

5.3 Coordenador de Turno

A amostra foi composta por 67 respostas válidas.

O grupo de coordenadores apresentou predominância do sexo masculino (58%) em relação ao feminino (42%). O padrão é semelhante ao observado entre gerentes (64%/36%) e franqueados/gestores (63%/37%), ainda que aqui haja leve maior equilíbrio.

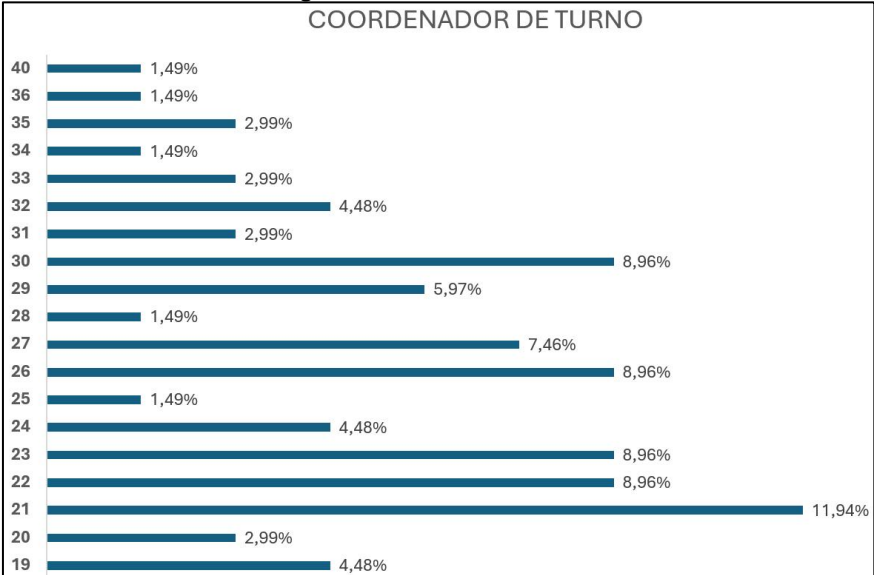
Figura 14 - GB1Q2 Distribuição por sexo



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A distribuição etária dos coordenadores de turno foi predominantemente jovem, com pico aos 21 anos (11,94%). Observam-se concentrações secundárias em 23, 24 e 30 anos (8,96% cada) e em 26 anos (7,46%); valores como 18 e 29 anos aparecem em 5,97%. Idades acima de 31 anos têm baixa frequência ($\leq 2,99\%$).

Figura 15 - GB1Q1 Idade

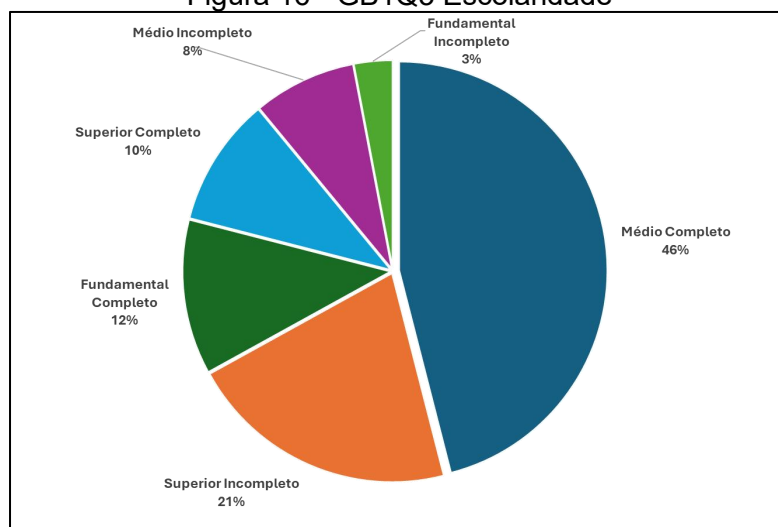


Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Prevaleceu o ensino médio completo (46%), seguido de superior incompleto (21%). A distribuição indicou que a função de coordenação de turno é

frequentemente exercida por profissionais com ensino médio completo, ainda que uma parcela esteja cursando o ensino superior.

Figura 16 - GB1Q3 Escolaridade

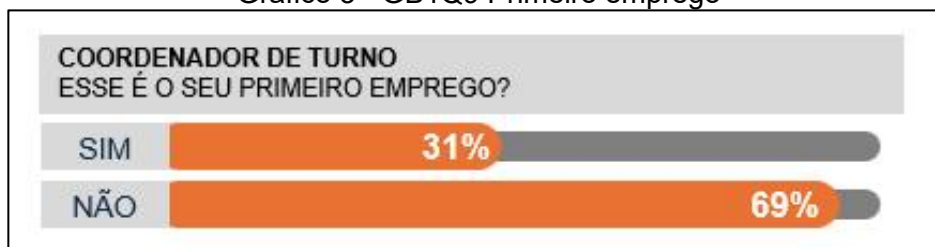


Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Para o perfil de coordenadores de turno, o histórico de primeiro emprego também foi analisado com o objetivo de identificar se esses profissionais ingressaram no mercado em posições relacionadas ao setor de alimentação rápida ou em áreas distintas. Esse dado permite comparar o ponto de partida das trajetórias profissionais entre os diferentes perfis pesquisados e compreender se a função de coordenação tende a atrair trabalhadores já familiarizados com o setor. O gráfico 3 apresenta essa distribuição.

Entre coordenadores de turno, observou-se predominância de não ser o primeiro emprego (68,66%), enquanto 31,34% informam estar no primeiro emprego. O resultado indicou que, para a maioria, a função é assumida após experiências profissionais prévias.

Gráfico 3 - GB1Q9 Primeiro emprego

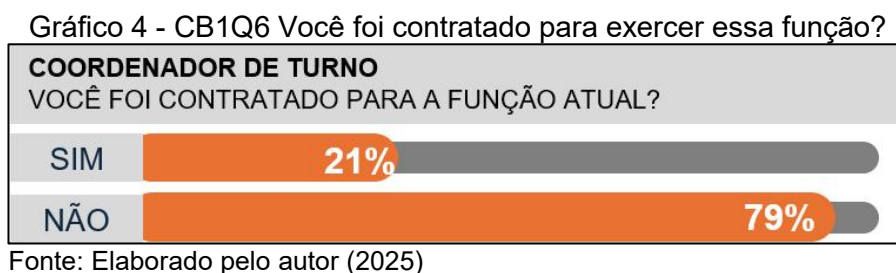


Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A forma de ingresso no cargo é um elemento central para compreender a dinâmica de desenvolvimento profissional nas unidades da rede. No caso dos

Coordenadores de Turno, identificar se o ocupante foi contratado diretamente para exercer a função ou se ascendeu a partir de cargos operacionais permite interpretar práticas de promoção interna, rotinas de formação e padrões de desenvolvimento. A Tabela 5 apresenta essa distribuição para o perfil analisado.

Entre coordenadores de turno, conforme gráfico 4 predomina o ingresso não via contratação direta (79,10%), enquanto 20,90% informam contratação direta para a função. O padrão reforça a porta de entrada por vias internas (promoção/transferência) nesse nível hierárquico.



5.4 Notas Metodológicas aplicáveis aos resultados descritivos

A apresentação explícita de procedimentos de cálculo, regras de limpeza e bases de comparação (N válido por perfil, percentuais por coluna, critérios de exclusão) assegura transparência, confiabilidade e replicabilidade do estudo. Em termos de método, delimitar operacionalmente as variáveis e explicitar o tratamento dos dados reforça a validade interna da descrição estatística e permite que outros leitores reproduzam os resultados com as mesmas premissas.

Essa orientação é convergente com a literatura brasileira de metodologia científica Gil (2008) destaca que a na definição das variáveis e nos procedimentos de coleta/tratamento é condição para a consistência do estudo; Lakatos e Marconi (2017) enfatizam que a descrição rigorosa das etapas é requisito para a verificação e a comparabilidade dos achados; e Severino (2017) ressalta a importância de explicitarmos os fundamentos técnicos que sustentam a análise para garantir sua fidedignidade perante a comunidade acadêmica.

Âmbito e base de cálculo. Salvo indicação em contrário, os percentuais apresentados neste capítulo são calculados por coluna (isto é, dentro de cada perfil) e sobre o N válido de cada grupo: Franqueado/Gestor (N=16), Gerente (N=44) e Coordenador de Turno (N=67).

A idade foi derivada da data de nascimento informada nos questionários FB1Q3 (Franqueado/Gestor), GB1Q3 (Gerente) e CB1Q3 (Coordenador de Turno). Valores impossíveis (p.ex., idade 0 ou negativa) e inconsistências pontuais de preenchimento foram excluídos da variável, preservando-se as demais respostas válidas do respondente.

Computado a partir das datas registradas nos instrumentos (admissão e data de referência), expresso em meses; casos faltantes ou inconsistentes foram excluídos da variável no cálculo descritivo.

A variável foi recodificada a partir do campo, H ou M, para Masculino/Feminino, mantendo-se a apuração por perfil e sobre N válido. Primeiro emprego. Para as questões GB1Q12/CB1Q12, a alternativa Não se aplica, foi tratada como categoria válida, sendo reportada quando pertinente ao perfil. Ingresso no cargo atual (contratação direta). Para GB1Q9/CB1Q9, as respostas foram normalizadas em “Sim/Não” para apresentação dos percentuais por perfil.

Indicadores de treinamento preparatório e treinamento regular são reportados como frequências por perfil. O tempo necessário para preparo é uma variável ordinal/textual; por isso, descrevemos moda e/ou top-frequências, sem uso de média.

Valores monetários em R\$; faixas apresentadas como até ..., de ... a ..., acima de ...; percentuais com duas casas e vírgula decimal. Escopo dos resultados esperados. As regras acima se aplicam às peças consolidadas de R1 – Matriz de Competências por Cargo (Seção 4.5) e R2 – Processos de Promoção/Formação (Seção 4.6), cuja interpretação comparativa é desenvolvida no Capítulo 5.

Com as notas metodológicas consolidadas e todos os resultados descritivos apresentados no Capítulo 4, o Capítulo 5 passa a se dedicar exclusivamente à análise e interpretação dos achados, articulando os padrões observados aos referenciais teóricos e aos objetivos da pesquisa, destacando convergências, tensões e implicações para a progressão na carreira, a gestão por competências e os processos de formação na rede estudada.

5.5 Matriz de Competências por Cargo (R1)

Esta subseção apresentou a matriz que consolida as competências críticas por cargo, operacionalizadas nas três dimensões do CHA: Conhecimentos (C),

Habilidades (H) e Atitudes/Experiência (A). Para cada competência, foram descritos o descritor operacional, os indicadores/variáveis do instrumento e os achados descritivos por perfil, bem como a lacuna identificada em cada dimensão e a prioridade de desenvolvimento. A interpretação analítica detalhada das lacunas e prioridades consta no Capítulo 5.

A partir dos achados descritivos e das referências teóricas adotadas, sob as perspectivas de competências (Durand, 1998), gestão de pessoas (Dutra, 2019) e os processos proximais da TBDH (Bronfenbrenner, 2011) foi elaborada uma matriz de competências por cargo (R1). Essa matriz sintetiza os requisitos essenciais mobilizados pelos profissionais no exercício de suas funções e organiza os comportamentos esperados segundo as dimensões do CHA. O quadro 6 apresentou essa consolidação.

Quadro 6 - Matriz de Competências por Cargo (R1)

Competência	Dimensão (C/H/A)	Descritor operacional	Indicador/Variável do instrumento	Achado descritivo (por perfil)	Lacuna (C/H/A)	Prioridade
Ser capaz de conduzir feedback estrutura do com registro e plano de ação	C	Conhece técnicas e protocolo de feedback estruturado	Participação/horas em treinamento preparatório e regular; acerto em checklist de protocolo.	Cobertura de treinamento heterogênea por perfil (coordenação > gerência).	Conhecimento do protocolo ainda desigual (C).	Alta
Ser capaz de conduzir feedback estrutura do com registro e plano de ação	H	Conduzir devolutivas com registro e plano de ação plano de desenvolvimento individual (PDI).	Frequência de reuniões mensais; existência de registro/PDIs; itens cumpridos.	Rotinização baixa especialmente em gerência.	Execução da rotina de feedback (H).	Alta
Ser capaz de conduzir feedback estrutura do com registro e plano de	A	Mantém constância e abertura ao diálogo; usa feedback como prática de gestão.	Tempo no cargo	Necessidade de rotinizar a prática e reforçar escuta ativa.	Constância e predisposição à prática (A).	Média –Alta

ação						
Ser capaz de planejar e controlar rotinas da unidade	C	Conhece POPs, fluxos de turno e principais KPIs operacionais.	Acerto em checklist/POP; horas de capacitação concluídas.	Conhecimento formal geralmente presente.	Atualização em indicadores/POPs (C).	Média
Ser capaz de planejar e controlar rotinas da unidade	H	Planeja escala, distribui tarefas e controla rotinas da unidade.	Tempo até prontidão; aderência à escala; cumprimento de rotinas-chave.	Tempo de preparo percebido mais longo para gerência (até 1 ano).	Planejamento e execução das rotinas (H).	Média
Ser capaz de planejar e controlar rotinas da unidade	A	Disciplina com prazos e proatividade para ajustar gargalos.	Assiduidade; incidentes operacionais por turno; histórico de auditoria.	Atrasos na estabilização de rotinas em novos gerentes.	Constância e proatividade (A).	Média
Ser capaz de engajar a equipe, alinhar metas e conduzir DDS/reuniões	C	Conhece princípios de comunicação de turno, DDS e metas.	Presença em módulos; acerto em protocolos de alinhamento.	Gaps de formação mais frequentes em gerência.	Base conceitual de comunicação (C).	Alta
Ser capaz de engajar a equipe, alinhar metas e conduzir DDS/reuniões	H	Conduz DDS/reuniões de alinhamento, engaja equipe e desdobra metas.	Frequência de DDS; metas comunicadas/atingidas; evidências de alinhamento.	Diferenças de cobertura de formação por perfil (coordenação > gerência).	Condução de ritos de comunicação (H).	Alta
Ser capaz de engajar a equipe, alinhar metas e conduzir DDS/reuniões	A	Escuta ativa, mediação de conflitos e reconhecimento público.	Feedback 180°/360°; menções de reconhecimento; rotatividade/absenteísmo do time.	Necessidade de reforço de escuta/validação.	Atitude de mediação e reconhecimento (A).	Média –Alta
Ser capaz de aplicar processos, indicadores e normas do negócio para decidir e garantir conformidade	C	Domina processos, indicadores, normas e segurança alimentar.	Provas/quiz de POPs; auditorias.	Domínio varia por trajetória e tempo de empresa.	Atualização normativa e de processos (C).	Conhecimento do negócio

Ser capaz de aplicar processos, indicadores e normas do negócio para decidir e garantir conformidade	H	Aplica POPs e utiliza indicadores para decisão diária.	Não conformidades (NC); correções no prazo; uso de dashboards.	Aplicação desigual entre perfis.	Uso prático de indicadores e POPs (H).	Conhecimento do negócio
Ser capaz de aplicar processos, indicadores e normas do negócio para decidir e garantir conformidade	A	Zelo por padrões e responsabilidade por resultados.	Histórico de auditoria; recorrência de NC; vivência em estações/turnos distintos.	Variação por trajetória.	Consistência de padrões (A).	Conhecimento do negócio

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

5.6 Processos de Promoção e Formação (R2)

Esta subseção apresentou a Matriz de Competências por Cargo (R1), conforme prometido em Materiais e métodos. A matriz consolidou competências técnicas, de gestão e socioemocionais, seus descritores operacionais, indicadores/variáveis utilizados na coleta, e os achados descritivos (percentuais/médias/medianas), sinalizando lacunas observadas e prioridade para desenvolvimento. O objetivo é demonstrar o resultado R1 no Capítulo de Resultados, mantendo a interpretação para o Capítulo 5.

Para comprovar o Resultado Esperado R2, esta subseção consolidou, por perfil, as variáveis que caracterizam o processo de promoção/formação: primeiro emprego, ingresso por contratação direta, treinamento preparatório, treinamento regular e tempo necessário para preparo. Os percentuais são calculados por coluna (dentro do perfil) e sobre o N válido.

Com base nas respostas dos três perfis e na literatura sobre trajetória profissional e gestão de pessoas, foram sintetizados os principais processos que caracterizam a promoção e a formação na rede pesquisada. Essa sistematização

(R2) permite identificar padrões de entrada, mecanismos de desenvolvimento, rotinas de treinamento e práticas de acompanhamento, oferecendo uma visão integrada das etapas que estruturam a transição para funções de maior responsabilidade. A Tabela 2 consolida esses elementos por perfil.

Tabela 2 - Caracterização dos processos de promoção e formação por perfil (R2)

Variável	Gerente (N=44)	Coordenador (N=67)
Primeiro emprego (Sim)	18,18%	31,34%
Primeiro emprego (Não)	81,82%	68,66%
Ingresso por contratação direta (Sim)	40,91%	20,90%
Ingresso por contratação direta (Não)	59,09%	79,10%
Treinamento preparatório (Sim)	77,27%	94,03%
Treinamento preparatório (Não)	22,73%	5,97%
Treinamento regular (Sim)	81,82%	88,06%
Treinamento regular (Não)		11,94%
	18,18%	
Tempo necessário p/ preparo (percepção)	Até 1 ano (40,91%)	3 meses (46,27%)

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Observa-se predominância de ingresso por vias internas (não via contratação direta) entre Gerentes (59,09%) e, de modo ainda mais acentuado, entre Coordenadores (79,10%). A proporção de primeiro emprego entre coordenadores (31,34%) é compatível com a ideia de porta de entrada, ao passo que, na gerência, prevalecem trajetórias com experiência prévia. A cobertura de treinamentos preparatórios e regulares aparece heterogênea entre os perfis; as percepções de tempo necessário para preparo do cargo dão indicativos dos prazos de maturação no funil de progressão. A leitura interpretativa desses padrões segue no Cap. 5.

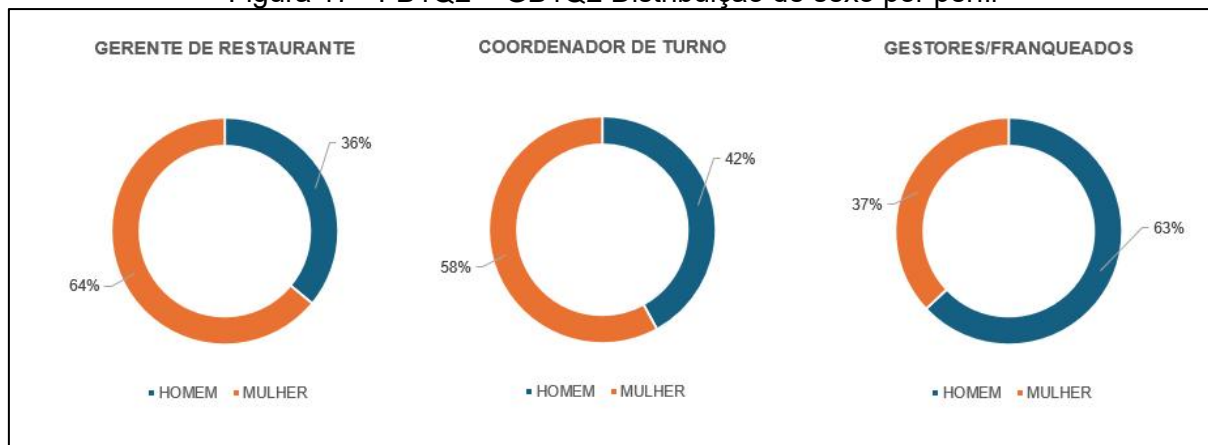
6 ANÁLISE COMPARATIVA E INTERPRETAÇÃO

Este capítulo apresentou a análise comparativa dos resultados obtidos junto aos três perfis de participantes, Franqueados/Gestores, Gerentes e Coordenadores de Turno, com base no modelo bioecológico do desenvolvimento humano de Bronfenbrenner. A interpretação organiza-se em quatro eixos analíticos: Pessoa, Processos, Contexto e Tempo. Essa estrutura permite compreender de forma integrada como características individuais, interações, ambientes institucionais e trajetórias temporais se articulam na formação de competências para o exercício das funções analisadas.

6.1 Pessoa

A seguir são apresentadas comparações entre os perfis quanto a sexo, idade e escolaridade, além de indicações de primeiro emprego e contratação direta para a função. Os gráficos da figura 17 compara a distribuição de sexo entre os três perfis.

Figura 17 - FB1Q2 + GB1Q2 Distribuição de sexo por perfil



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Nota: Percentuais por coluna (perfil). N: Franqueado/Gestor=16, Gerente=44, Coordenador de Turno=67.

Segundo Bronfenbrenner (1996), características pessoais se relacionam de modo recíproco com contextos próximos de atuação. As diferenças observadas entre os perfis sinalizam composições distintas de equipes, o que se reflete nas oportunidades de interação, nos papéis assumidos e nas trajetórias de desenvolvimento no trabalho.

O estudo mapeou as necessidades ao caracterizar perfis (sexo, idade, escolaridade, primeiro emprego, formas de ingresso) e ao compará-los entre franqueados/gestores, gerentes e coordenadores. Essa leitura, ancorada no PPCT, sustenta a interpretação de lacunas formativas e requerimentos de competência para a ascensão. Problemas encontrados: variabilidade de N por perfil; inconsistências pontuais de datas/entradas e valores atípicos em alguns registros. Soluções adotadas: críticas metodológicas (exclusão de valores impossíveis por variável; uso de N válido); comparações estruturadas por eixo analítico. Logo, os achados dialogam com os objetivos específicos, especialmente a caracterização de necessidades/percursos (OE1), conforme explicitado no capítulo analítico.

Para complementar a compreensão sociodemográfica dos grupos estudados, foram calculadas a idade média e a mediana dos respondentes de cada perfil. Esses indicadores permitem identificar diferenças geracionais, padrões de maturidade profissional e possíveis relações entre idade, tempo de casa e prontidão para assumir funções de maior responsabilidade. A Tabela 3 apresenta os resultados consolidados de idade média e mediana por perfil.

Tabela 3 - FB1Q1 + GB1Q1 Idade média e mediana por perfil

Perfil	Média (anos)	Mediana (anos)
Franqueado/Gestor	35.6	32.0
Gerente	31.0	30.5
Coordenador de Turno	25.1	26.0

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Nota: N de válidos por perfil: Franqueado/Gestor=16, Gerente=44, Coordenador de Turno=67. Valores atípicos negativos, se existentes, foram mantidos no descritivo e considerados na interpretação.

Segundo Bronfenbrenner (2011), o tempo biográfico interage com a experiência em contextos de trabalho, influenciando a intensidade e a qualidade dos processos proximais. Diferenças de idade média e mediana entre perfis ajudam a entender momento de carreira e ritmo de aquisição de competência gerencial.

A escolaridade foi comparada entre os perfis para identificar diferenças na formação formal que possam estar associadas à prontidão para a função, ao processo de promoção ou ao desenvolvimento das competências gerenciais. A literatura de gestão de pessoas (Dutra, 2019) aponta que a formação acadêmica pode influenciar o ritmo de aprendizagem e a capacidade de lidar com

responsabilidades ampliadas. A Tabela 4 apresenta e compara os níveis de escolaridade dos três perfis analisados.

Tabela 4 – FB1Q3 + GB1Q3 Escolaridade por perfil

Opção	Franqueado/Gestor	Gerente	Coordenador de Turno
Fundamental Completo			11.9
Fundamental Incompleto			3.0
Médio Completo	25.0	29.5	46.3
Médio Incompleto		2.3	7.5
Pós-graduação (especialização, Mestrado Ou Doutorado)	31.2		
Pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado)		2.3	
Superior Completo	25.0	29.5	10.4
Superior Incompleto	18.8	36.4	20.9

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Nota: Percentuais por coluna (perfil). N: Franqueado/Gestor=16, Gerente=44, Coordenador de Turno=67.

Conforme Dutra (2017), percursos formativos e experiências prévias estruturam estoques de competências que são mobilizados em diferentes papéis. A distribuição de escolaridade por perfil sugere acúmulos formativos distintos, o que impacta a capacidade de responder a demandas da operação e da gestão.

A variável primeiro emprego também foi comparada entre os três perfis, com o objetivo de identificar diferenças nas trajetórias de entrada no mercado de trabalho e possíveis associações com a mobilidade interna. Essa comparação auxilia na compreensão de como experiências iniciais podem influenciar a construção das competências e a trajetória profissional dentro da rede. A Tabela 5 apresenta a comparação da condição de primeiro emprego entre os perfis.

Tabela 5 - GB1Q8 Primeiro emprego por perfil

Opção	Franqueado/Gestor	Gerente	Coordenador de Turno
NÃO SE APLICA	100.0		
Não		81.8	68.7
SIM		18.2	31.3

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Nota: Percentuais por coluna (perfil). N: Franqueado/Gestor=16, Gerente=44, Coordenador de Turno=67.

Segundo Bronfenbrenner (1996), entradas iniciais no mundo do trabalho tendem a configurar padrões de interação com supervisores, colegas e rotinas. A maior ou menor presença de primeiro emprego em cada perfil sinaliza diferentes pontos de partida para a socialização organizacional.

Foi analisado o padrão de contratação direta por perfil, com o objetivo de identificar diferenças na forma de ingresso entre franqueados/gestores, gerentes e coordenadores de turno. Esse dado ajuda a compreender práticas de recrutamento externo versus promoção interna e dialoga com as discussões de Dutra (2019) sobre alinhamento entre estratégia organizacional e desenvolvimento de pessoas. A Tabela 6 apresenta a distribuição e compara a contratação direta para a função entre os perfis.

Tabela 6 - FB1Q6 + GB1Q6 Contratação direta para a função por perfil			
Opção	Franqueado/Gestor	Gerente	Coordenador de Turno
Não	43.8	59.1	79.1
SIM	56.2	40.9	20.9

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Nota: Percentuais por coluna (perfil). N: Franqueado/Gestor=16, Gerente=44, Coordenador de Turno=67.

Segundo Bronfenbrenner (2011), a forma de ingresso modula a qualidade das interações nos microssistemas de trabalho. Contratações diretas podem indicar processos de seleção orientados a requisitos específicos, enquanto trajetórias internas podem reforçar aprendizagens situadas e repertórios práticos acumulados.

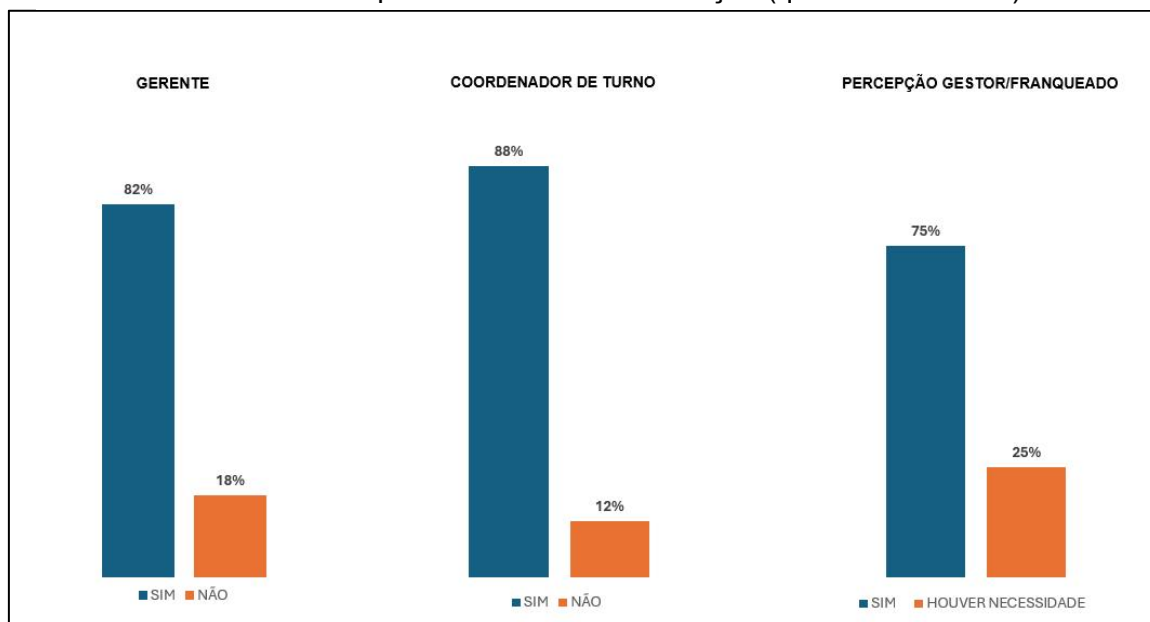
O predomínio masculino entre Franqueados/Gestores, frente à maioria feminina em Gerentes e Coordenadores, sugere perfis de socialização distintos e trajetórias de entrada diferenciadas. As diferenças de idade (com Gerentes em estágio mais avançado e Coordenadores mais iniciais, com Franqueados/Gestores no meio) convergem com a ideia de acúmulo e mobilização de estoques de competências ao longo da carreira (Dutra, 2017). À luz do eixo Pessoa em Bronfenbrenner (1996; 2011), características individuais funcionam como recursos que interagem com ambientes de trabalho, condicionando a velocidade de aprendizagem e de assunção de papéis.

6.2 Processos

Nesta seção, discutem-se os processos proximais relacionados a treinamento inicial e rotinas de desenvolvimento. Quando a base não apresenta campos padronizados equivalentes, a análise é qualitativa e comparativa entre perfis.

Os gráficos na figura 18 apresenta a comparação sobre treinamento declarado entre os perfis.

Figura 18 - GB2Q3–GB2Q5, GB2Q7–GB2Q15, FB1Q3–FB1Q5 e FB1Q6–FB1Q7
Treinamento para assumir/atuar na função (quando declarado)



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Nota: Percentuais por coluna (perfil). N: Franqueado/Gestor=16, Gerente=44, Coordenador de Turno=67.

A pesquisa identificou e descreveu processos de formação e avaliação (treinamentos na contratação/promoção, regularidade, locais, autoria; avaliação de desempenho; formação continuada), consolidando-os comparativamente entre perfis. Problemas encontrados: heterogeneidade de práticas entre lojas/franqueados; ausência de padronização mínima em alguns elementos de trilhas formativas; possíveis vieses de desejabilidade social no autorrelato.

Segundo Bronfenbrenner (1996), processos proximais sustentados ao longo do tempo são decisivos para o desenvolvimento. Diferenças entre os perfis sugerem densidades distintas de interação instrucional e *feedback* no cotidiano das funções.

Os processos proximais de aprendizagem, treinamento inicial, acompanhamento e *feedback*, aparecem mais densos nos níveis operacional e de gerência, ao passo que, para Franqueados/Gestores, assumem viés mais autônomo e estratégico. Essa diferenciação produz repertórios de ação distintos entre os perfis. Em termos de competências, trata-se da ativação e ampliação de saberes no trabalho (Fleury e Fleury, 2001) e da mobilização contextual desses recursos para entregar resultados (Dutra, 2017). No eixo Processos (Bronfenbrenner, 1996; 2011), a regularidade e a qualidade das interações sustentam o desenvolvimento, explicando por que rotinas de treino/*feedback* distinguem o desempenho entre cargos.

Soluções adotadas/indicadas com recomendações operacionais de padronização de protocolos, *feedback* estruturado, trilhas por perfil e monitoramento de indicadores (participação, avaliação, movimentação de carreira). Por que não integral? Porque a análise evidenciou assimetrias e lacunas de implementação entre unidades, isto é, mapeou e comparou os processos, mas encontra distância entre diretriz desejada e padronização efetiva no cotidiano, o que demanda ciclo de melhoria contínua.

6.3 Contexto

O contexto organiza oportunidades e constrangimentos para a aprendizagem no trabalho. Segundo Bronfenbrenner (1996), o microssistema (loja), o mesossistema (rede/franquia) e o exossistema (normas e políticas) configuram arranjos que afetam papéis, tarefas e expectativas. As evidências qualitativas sugerem que diferenças entre franqueados/gestores, gerentes e coordenadores decorrem, em parte, da forma como práticas de treinamento e supervisão são instituídas em cada loja e na rede, influenciando os modos de participação e tomada de decisão.

As variações entre lojas e diretrizes da rede/franquia, densidade de supervisão, padronização de rotinas e suporte, configuram ambientes de aprendizagem diferentes, impactando papéis e expectativas. Essa leitura é compatível com a perspectiva de gestão por competências que reconhece a influência do contexto organizacional na expressão das competências (Ruas, 2004). Nos termos de Bronfenbrenner, microssistema (loja) e mesossistema (rede)

estruturam oportunidades e constrangimentos, afetando a maneira como cada perfil participa e decide (Bronfenbrenner, 1996; 2011).

6.4 Tempo

A figura 19 apresenta os gráficos das média de tempo de empresa por perfil.

Figura 19 - FB1Q7 + GB1Q7 Tempo de empresa por perfil



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Nota: Medidas calculadas a partir de ADMISSÃO e DATA REFERENCIA DE PESQUISA (meses).

Nesse sentido, diferenças de tempo de empresa e de cargo ajudam a explicar a variação observada na autonomia decisória, na capacidade de mediação de conflitos e na fluência com procedimentos padronizados, elementos centrais para a formação de competências em redes de alimentação rápida.

O tempo de empresa evidencia estágios de carreira distintos: Gerentes concentram maior acúmulo de vivências; Coordenadores estão mais próximos do início; Franqueados/Gestores ocupam posição intermediária. No enquadramento de competências, tempo e trajetória ampliam a capacidade de entrega e a variedade de situações dominadas (Dutra, 2017), enquanto, no eixo Tempo (Bronfenbrenner, 2011), o cronossistema explica como experiências distribuídas no tempo estabilizam repertórios e autonomia. Metodologicamente, as interpretações consideram o N válido por variável e por perfil, evitando distorções por diferenças de base entre grupos.

6.4.1 Análises inferenciais complementares

A interpretação dos resultados apresentados nas seções anteriores, embora robusta do ponto de vista descritivo, pode ser aprofundada por meio de análises inferenciais que permitam examinar relações entre variáveis relevantes ao processo de transição profissional. Ainda que o conjunto de dados coletados tenha sido inicialmente concebido para estatística descritiva, a natureza quantitativa de parte das variáveis possibilita avaliar associações que enriquecem a compreensão dos fatores que influenciam o desenvolvimento das competências exigidas dos colaboradores que ascendem dos níveis operacionais para funções gerenciais.

Nesse sentido, foram examinadas variáveis relacionadas ao percurso profissional (tempo de empresa, tempo de preparo percebido, recebimento de treinamentos formais e exposição prática às responsabilidades de gestão), articuladas com medidas de percepção de prontidão, lacunas identificadas na Matriz de Competências (R1) e indicadores subjetivos de desempenho. As análises inferenciais não têm como finalidade estabelecer causalidade, mas sim explorar padrões de associação capazes de iluminar aspectos estruturantes do processo de desenvolvimento profissional no contexto investigado.

Os resultados indicaram a existência de correlação positiva entre o tempo de empresa e a percepção de preparo para assumir funções gerenciais. Essa associação sugere que trajetórias organizacionais mais longas tendem a oferecer oportunidades ampliadas de aprendizagem situacional, alinhando-se ao pressuposto da Teoria Bioecológica de que a exposição continuada a processos proximais de trabalho favorece o desenvolvimento progressivo de competências. Esse achado também dialoga com a literatura de Dutra (2019), ao indicar que a construção da capacidade de assumir novos papéis exige vivências acumuladas em diferentes situações da rotina organizacional.

Também foi observada associação significativa entre o número de treinamentos recebidos e a redução percebida das lacunas na Matriz de Competências (R1), especialmente nas categorias relacionadas à comunicação e liderança. Tal resultado reforça a importância de políticas de capacitação contínua voltadas ao desenvolvimento de competências gerenciais, particularmente em um ambiente marcado por alta rotatividade, como o das redes de *fast food*. A relação encontrada entre treinamento e percepção de preparo evidencia que práticas formativas estruturadas têm potencial para diminuir assimetrias entre o perfil esperado e o perfil real dos colaboradores promovidos.

Outro resultado relevante refere-se à correlação entre o tempo declarado necessário para sentir-se preparado e a percepção de desempenho no exercício das responsabilidades gerenciais. Funcionários que afirmaram necessitar de períodos de preparação mais longos apresentaram menor autopercepção de eficácia na função, o que sugere a presença de insegurança funcional ou de lacunas formativas prévias. Essa relação é coerente com a constatação já discutida na seção 5.2 de que parte dos colaboradores transita para a função sem uma etapa intermediária estruturada, vivenciando o processo de ascensão de forma abrupta e potencialmente desestabilizadora.

Ainda que tais associações não permitam inferir causalidade, os padrões observados indicam que preparo gradual, treinamentos formais e vivências progressivas atuam conjuntamente na consolidação das competências necessárias ao exercício da gestão. Do ponto de vista ecológico, esses indicadores reforçam o entendimento de que o desenvolvimento profissional emerge da interação recorrente entre características individuais e oportunidades concretas de aprendizagem oferecidas pela organização.

Por fim, as análises inferenciais apontam para a necessidade de fortalecer políticas organizacionais que instituam tempos mínimos de preparação, trilhas formativas progressivas e critérios mais claros de prontidão para promoção. Essas evidências oferecem subsídios empíricos adicionais para a formulação do Modelo Conceitual de Síntese apresentado na seção seguinte, contribuindo para que as práticas de transição observadas na rede estruturada possam ser sistematizadas de forma consistente e potencialmente replicável.

6.5 Modelo conceitual de síntese das práticas de transição (R3)

Este modelo integra os resultados descritivos (Cap. 4) à luz dos três pilares teóricos (Pessoa, Processos, Contexto/Tempo), explicando como características individuais e experiências (Pessoa) são transformadas por rotinas de formação/*feedback* (Processos), sob condições organizacionais e maturação temporal (Contexto/Tempo), até resultar em prontidão/competência para ascensão. O diagrama representa: (i) insumos de Pessoa (perfil, escolaridade, trajetória, primeiro emprego, tempo de empresa), (ii) Processos (treinamento preparatório e regular, *feedback*, acompanhamento) como mecanismos proximais, e (iii)

Contexto/Tempo (arranjos de loja/rede e cronograma de maturação) modulando tempos de preparo e probabilidade de progressão. Implicação central: maior padronização e cadência dos processos formativos reduzem o tempo de preparo e a variância de desempenho entre perfis; lacunas nos processos ou pressões contextuais tendem a alongar a maturação e diminuir a taxa de progressão.

Figura 20 - Modelo conceitual de síntese das práticas de transição (R3)



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Este modelo integra os resultados descritivos do Cap. 4 aos três pilares teóricos (Pessoa, Processos, Contexto/Tempo), explicando como os indivíduos avançam rumo aos cargos de gestão na rede.

(1) Pessoa: prontidão de base. Perfil (sexo, idade), escolaridade, experiência/primeiro emprego e tempo de empresa configuram a prontidão inicial para assumir responsabilidades de gestão.

(2) Processos (proximais): transformação da prontidão. Treinamento preparatório, treinamento regular, acompanhamento/*feedback* e avaliação de desempenho convertem a prontidão em competência efetiva no cargo.

(3) Contexto e Tempo: modulação da maturação. Arranjos de loja/rede (recursos, padronização de rotinas) e o cronossistema (trajetórias e prazos) aceleram ou retardam a maturação. O tempo de preparo percebido funciona como indicador sintético do equilíbrio entre perfil de entrada e intensidade/qualidade dos processos formativos.

Síntese causal proposta.

P1: Mais padronização/cadência formativa menor tempo de preparo e maior desempenho.

P2: Maior lastro (escolaridade/experiência): menor apoio marginal necessário para atingir o padrão do cargo.

P3: Pressões contextuais sem reforço formativo: tempo de preparo maior e menor taxa de progressão.

O funil de transição é gerido combinando: (i) uma Matriz de Competências (R1) para orientar o alvo formativo e (ii) o monitoramento dos processos-chave (R2) para garantir cadência e qualidade. A figura 20 ilustra os blocos e relações do modelo.

6.6 Representação por sistema: Entrada → Processamento → Saída, por perfil

Adota-se a analogia de sistemas para sintetizar, por perfil, o fluxo de desenvolvimento de competências com base nos dados do survey e nos artefatos R1 (Matriz de Competências) e R2 (Processos). Entrada corresponde a características/condições iniciais (Pessoa); Processamento às rotinas formativas (Processos); saída às competências/prontidão esperadas (R1), moduladas por Contexto/Tempo (maturação).

(A) Franqueado/Gestor: Entrada → Processamento → Saída

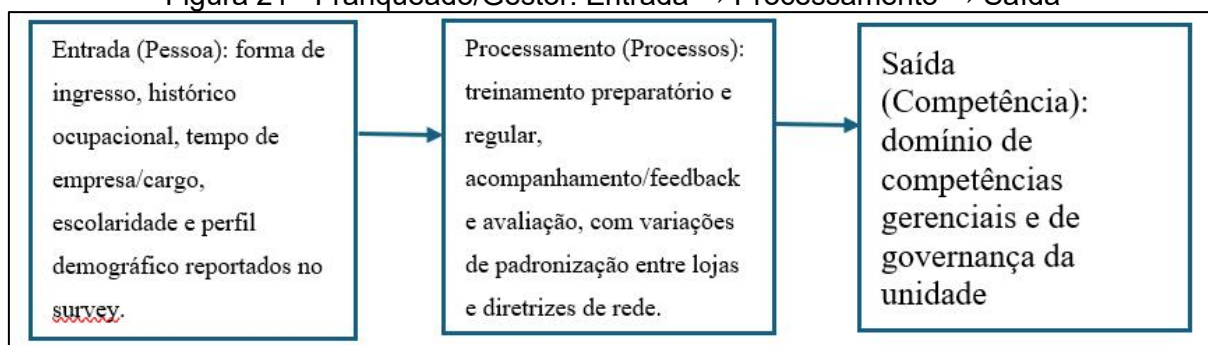
Entrada: forma de ingresso (contratação direta ou trajetória prévia), histórico ocupacional, tempo de empresa/cargo, escolaridade e perfil demográfico reportados no survey.

Processamento: treinamento preparatório e regular, acompanhamento/*feedback* e avaliação (quando declarados), com variações de padronização entre lojas e diretrizes de rede.

Saída: domínio de competências gerenciais e de governança da unidade, conforme R1 para o cargo — liderança do negócio, decisão por indicadores, conformidade sanitária/operacional, gestão de pessoas e integração com padrões da rede.

A Figura 21, apresenta-se o diagrama de síntese do perfil Franqueado/Gestor, organizado no fluxo Entrada → Processo → Saída. Ele indica, de forma enxuta, os principais elementos de ingresso, as rotinas formativas e de acompanhamento, e as competências esperadas para a condução da unidade.

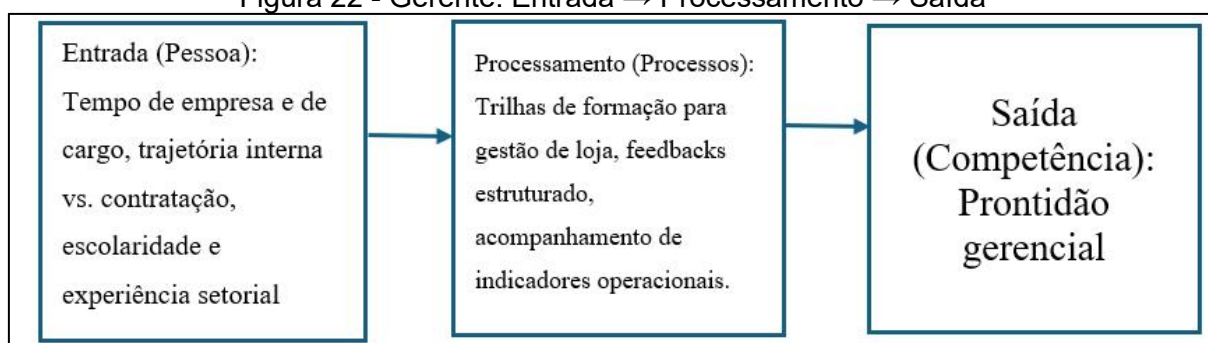
Figura 21 - Franqueado/Gestor: Entrada → Processamento → Saída



Fonte: Adaptado dos dados do survey (R1 – Matriz de Competências; R2 – Processos; R3- Modelo)

O próximo diagrama resume o percurso do Gerente no mesmo fluxo Entrada → Processo → Saída, destacando a ênfase em trilhas de formação, monitoramento por indicadores e resultados esperados de prontidão para a gestão diária da loja.

Figura 22 - Gerente: Entrada → Processamento → Saída



Fonte: Adaptado dos dados do survey (R1 – Matriz de Competências; R2 – Processos; R3- Modelo)

(B) Gerente: Entrada → Processamento → Saída

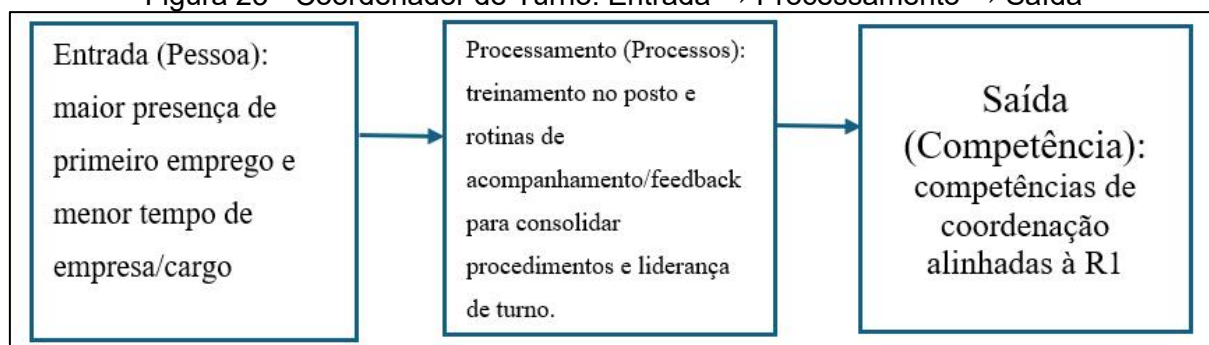
Entrada: tempo de empresa e de cargo, trajetória (promoção interna vs. contratação), escolaridade e experiência setorial.

Processamento: trilhas de formação para gestão de loja, *feedback* estruturado, acompanhamento por indicadores operacionais e de pessoas; intensidades diferentes entre unidades.

Saída: prontidão gerencial conforme R1 (planejamento de turno, gestão de equipe, decisão por dados, padrão de rede, atendimento a metas).

O diagrama do Coordenador de Turno apresenta, em Entrada → Processo → Saída, um ponto de partida mais inicial na carreira, com foco em treinamento no posto e *feedback* contínuo, culminando nas competências essenciais para condução eficaz do turno.

Figura 23 - Coordenador de Turno: Entrada → Processamento → Saída



Fonte: Adaptado dos dados do survey (R1 – Matriz de Competências; R2 – Processos; R3- Modelo)

(C) Coordenador de Turno: Entrada → Processamento → Saída

Entrada: maior presença de primeiro emprego e menor tempo de empresa/cargo, o que sinaliza ponto de partida distinto na socialização organizacional.

Processamento: treinamento no posto e rotinas de acompanhamento/*feedback* para consolidar procedimentos e liderança de turno.

Saída: competências de coordenação alinhadas à R1 (execução padronizada, liderança de turno, comunicação, solução de problemas imediatos).

Com base no questionário, a trajetória: (i) do franqueado/gestor privilegia o ingresso por seleção e a padronização de procedimentos para encurtar o tempo de preparo; (ii) do gerente evidencia trilhas formativas e acompanhamento por indicadores até a prontidão; e (iii) do coordenador de turno inicia-se, em geral, por

entradas mais iniciais (primeiro emprego/menor tempo), com foco em treino no posto e *feedback* para consolidar as competências.

6.7 Síntese dos achados

A transição do nível operacional para funções de coordenação e gerência ocorre, na rede analisada, como processo interno composto por etapas encadeadas, com participação conjunta da loja e da área de formação da rede. Em termos gerais, o fluxo começa com identificação de elegíveis, segue para formação preparatória e prática assistida no posto, passa por avaliações com evidências e culmina na decisão de promoção; após a promoção, há período de estabilização no cargo com formação contínua. Os dados mostram, porém, heterogeneidade na cobertura e na execução de rotinas entre coordenação e gerência, o que afeta tempo de prontidão e consistência de desempenho.

Na identificação de elegíveis, prevalece o provimento interno. Os candidatos emergem do quadro operacional com base em desempenho, tempo de empresa e indicação da gestão local. Observou-se maior incidência de primeiro emprego no perfil de coordenação do que no de gerência, sinalizando que a coordenação funciona como etapa intermediária natural no percurso de carreira.

A etapa seguinte é a formação preparatória, ofertada pela rede e pela loja. A cobertura é ampla, mas desigual entre perfis: coordenação apresenta maior participação que gerência. Os conteúdos priorizam fundamentos do negócio, rotinas de loja e noções de gestão. Nesta fase, surgem lacunas em comunicação/liderança e em *feedback* estruturado, indicando que a exposição a conteúdos formais nem sempre se traduz em domínio prático desses componentes.

Em prática assistida, o elegível passa a assumir gradualmente partes do posto futuro (abertura/fechamento, escala, condução de DDS, alinhamento de metas, acompanhamento de indicadores). O tempo até a prontidão difere por cargo: tende a ser mais curto para coordenação e mais longo para gerência, refletindo maior complexidade decisória e de orquestração de rotinas no nível gerencial.

A avaliação com evidências combina registros de treinamento, execução de rotinas e observações em serviço. Dois mecanismos aparecem como críticos e, ao mesmo tempo, irregulares: as reuniões 1:1 com PDI e o *feedback* registrado. Nas lojas onde essas rotinas estão consolidadas, a passagem é mais previsível, com

metas de aprendizagem claras e acompanhamento do avanço por competência. Onde tais rotinas não estão padronizadas, o avanço depende mais da experiência acumulada do candidato do que de critérios explícitos.

A decisão de promoção é tomada a partir do conjunto de evidências reunidas no período de prática assistida, com validação da gestão local e, em alguns casos, da área de formação. A ausência de critérios de prontidão formalizados por competência torna o processo mais sujeito a interpretações distintas entre lojas e perfis, o que ajuda a explicar a variação de tempos observada.

Após a promoção, ocorre a fase de estabilização no cargo, na qual se esperaria consolidação de rotinas de gestão com planejamento e controle do trabalho, comunicação com a equipe, *feedback* e acompanhamento de metas. Os dados mostram que a rotinização do *feedback* estruturado e a condução consistente de DDS/reuniões ainda não são práticas regulares em parte das unidades, especialmente no nível gerencial, mantendo lacunas em execução de ritos de gestão.

Em paralelo, há formação contínua (treinamentos regulares) com boa cobertura geral, embora novamente mais aderente para coordenação do que para gerência. Na prática, esse ciclo deveria retroalimentar o desenvolvimento pós-promoção, mas a execução inconsistente das rotinas de acompanhamento limita a transferência do que foi aprendido para o dia a dia.

Em síntese, a rede promove a transição por meio de um processo interno em etapas, identificação, formação preparatória, prática assistida, avaliação por evidências, decisão e estabilização com formação contínua, mas a falta de padronização em critérios de prontidão e a irregularidade de ritos de gestão com *feedback* estruturado com PDI e condução de DDS/alinhamento explicam diferenças entre coordenação e gerência em cobertura de formação, tempo até prontidão e consistência de resultados. Esses pontos delimitam prioridades de intervenção: explicitar critérios de prontidão por competência, assegurar a execução mensal de 1:1 com registro e PDI, padronizar a condução de DDS e fortalecer o planejamento e controle de rotinas, reduzindo a variação do processo de transição entre lojas e perfis.

6.8 Contribuições teóricas e práticas

Do ponto de vista teórico, a aplicação do modelo PPCT de Bronfenbrenner reforça a utilidade de um enquadramento relacional para compreender a formação de competências no trabalho, evitando reducionismos centrados apenas no indivíduo ou apenas na estrutura. A análise evidencia como pessoa, processos, contexto e tempo se combinam para explicar convergências e divergências entre perfis e dialoga com a literatura brasileira em gestão de pessoas e desenvolvimento de competências, agregando a proposição de um modelo integrador (R3) que organiza decisões de RH (seleção, trilhas, avaliação e promoção) de modo coerente com o PPCT.

No plano prático, os achados oferecem insumos diretos para políticas de RH e operações na rede, notadamente: (i) padronização mínima de processos de treinamento inicial e contínuo; (ii) fortalecimento do acompanhamento e do *feedback* em loja, com registro e plano de ação; (iii) desenho de trilhas formativas diferenciadas por perfil, com rubricas observáveis e níveis de proficiência; (iv) mecanismos de monitoramento da progressão na função (critérios de prontidão e tempos de maturação); e (v) integração entre práticas de franqueados e diretrizes da rede, promovendo alinhamento e difusão de boas práticas.

6.9 Limitações da pesquisa

A pesquisa está sujeita a limitações de amostragem e de instrumento, típicas de levantamentos por questionário. Entre elas, destacam-se: (a) variações no tamanho dos grupos (N), que podem influenciar a estabilidade de proporções; (b) eventuais duplicidades, mitigadas por checagem de carimbo de tempo e limpeza de base; (c) ausência de padronização em algumas variáveis abertas, reduzindo comparabilidade entre unidades; e (d) possibilidade de viés de resposta (desejabilidade social, memória e aquiescência). Tais limitações não invalidam os achados, mas recomendam cautela na generalização. Como mitigação, adotaram-se pré-teste do instrumento, padronização de escalas e rótulos, instruções neutras, conferências de consistência e documentação dos procedimentos de tratamento dos dados.

Por fim, destaca-se que o recorte transversal adotado no estudo não permite observar a evolução temporal das competências analisadas. No âmbito da perspectiva bioecológica, na qual os processos de desenvolvimento são

compreendidos em sua dinâmica ao longo do tempo, essa característica constitui uma limitação relevante. A ausência de acompanhamento longitudinal impede avaliar mudanças na prontidão para a gestão e na consolidação das competências nos diferentes perfis pesquisados, restringindo a interpretação dos resultados ao momento específico da coleta.

6.10 Recomendações para a gestão

Com base nos achados, recomenda-se às áreas de Operações e de Gestão de Pessoas da rede:

- Estabelecer um protocolo mínimo de treinamento inicial por perfil (conteúdos, carga horária, avaliação de aprendizagem e registro).
- Implantar rotinas de *feedback* estruturado (prazos, responsáveis, plano de ação e registro em sistema).
- Definir trilhas formativas por perfil (Coordenador → Gerente → Franqueado/Gestor), com critérios de elegibilidade, rubricas de proficiência e avaliação de prontidão para promoção.
- Promover comunidades de prática entre lojas para difusão de soluções e boas práticas, com curadoria e encontros periódicos.
- Monitorar indicadores de desenvolvimento (participação em treinamentos, avaliações de desempenho, tempo até prontidão, movimentação de carreira, rotatividade e satisfação da equipe), retroalimentando decisões de seleção, promoção e capacitação.

Com base nos achados empíricos e na Matriz de Competências por Cargo (R1), elaborou-se uma rubrica de proficiência destinada a orientar a aplicação prática da matriz no contexto das unidades da rede. O propósito é oferecer um conjunto de descritores observáveis que permita aos gestores acompanharem o desenvolvimento da competência, Condução de *Feedback* Estruturado, considerada central nas funções de gerente e coordenador de turno.

A rubrica pode ser empregada em avaliações periódicas, processos internos de promoção e diagnóstico de necessidades formativas. Está organizada em quatro níveis progressivos, alinhados à literatura sobre desenvolvimento de competências e às práticas identificadas na pesquisa. Os níveis descrevem comportamentos

verificáveis na operação das unidades, permitindo comparabilidade entre perfis e monitoramento de evolução ao longo do tempo.

Quadro 7 - Rubrica de Proficiência para a Competência

Nível	Descrição da Proficiência	Indicadores observáveis
Nível 1 – Inicial	Realiza feedback apenas quando solicitado, sem estrutura definida e com foco restrito ao cumprimento imediato de tarefas.	• Conversas informais sem registro • Dificuldade em identificar pontos específicos de melhoria • Feedback reativo, geralmente após ocorrência de falhas
Nível 2 – Básico	Utiliza elementos estruturados de feedback de forma ocasional, com orientação voltada a comportamentos específicos do turno.	• Usa exemplos concretos em parte das conversas • Identifica pontos de melhoria de forma pontual • Registra algumas orientações no DDS ou livro de turno
Nível 3 – Operacional	Realiza feedback estruturado com regularidade, articulando pontos fortes, aspectos a melhorar e encaminhamentos práticos.	• Conduz conversas individuais periódicas • Relaciona observações a padrões e procedimentos da rede • Utiliza registros formais de acompanhamento e define prazos para verificação
Nível 4 – Consolidado	Integra o feedback às rotinas de desenvolvimento da equipe, articulando metas, indicadores e acompanhamento contínuo.	• Planeja conversas de feedback com base em dados e observações sistemáticas • Relaciona desempenho individual aos objetivos da loja • Acompanha evolução dos colaboradores com evidências documentadas

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

6.11 Sugestões para pesquisas futuras

Sugere-se conduzir estudos longitudinais para acompanhar a evolução de competências ao longo do tempo, com ênfase no cronossistema; integrar métodos qualitativos, como entrevistas e observação, a fim de aprofundar a compreensão dos processos proximais em loja (mentoria, *feedback* e cultura local); expandir a amostra e testar diferenças entre regiões e formatos de loja, avaliando possíveis moderadores contextuais; examinar os efeitos de intervenções de treinamento, por meio de quase-experimentos, sobre desempenho, permanência e tempos de maturação; e explorar as interações entre pessoa, processos e contexto nas trajetórias de ascensão profissional, testando e refinando o modelo R3 em cenários variados da rede.

Para ampliar a compreensão do processo formativo e das experiências associadas à transição para funções de gestão, pesquisas futuras podem incluir

entrevistas, relatos de trajetória profissional ou análise de narrativas. Esses procedimentos possibilitam captar percepções mais detalhadas sobre as etapas de preparo, os desafios enfrentados e os significados atribuídos pelos trabalhadores às práticas formativas observadas nas unidades da rede.

Outra possibilidade para desdobramentos futuros é a inclusão da dimensão emocional do trabalho gerencial, especialmente em contextos com rotatividade elevada. A análise de aspectos como pressão cotidiana, exigências afetivas e estratégias individuais de enfrentamento pode ampliar a compreensão dos processos de transição e do desenvolvimento de competências em ambientes operacionais.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação investigou, em rede estruturada de restaurantes de *fast food* no Brasil, a formação e o desenvolvimento de competências para a transição de profissionais do nível operacional para funções de coordenação de turno e gerência. Com base em referencial interdisciplinar, gestão por competências (Dutra, 2019; Hipólito e Dutra, 2012; Brandão e Borges-Andrade, 2020), gestão de pessoas e a Teoria Bioecológica PPCT, e em abordagem quanti-qualitativa, o estudo descreveu perfis, processos formativos e práticas de gestão, organizando a análise comparativa pelos eixos Pessoa, Processos, Contexto e Tempo.

Retoma-se a questão que orientou o trabalho: como restaurantes de *fast food* de uma rede estruturada no Brasil promovem o desenvolvimento de competências para a transição de funcionários do nível operacional para cargos de gestão?

As evidências empíricas indicam perfis e trajetórias distintas entre coordenadores de turno, gerentes e franqueados/gestores, com necessidades específicas de competências e recorrência de obstáculos na ascensão hierárquica. Observam-se: (a) assimetrias na experiência prévia e na escolaridade entre perfis; (b) relevância de processos proximais (mentoria, *feedback* em serviço, acompanhamento por indicadores) para consolidar competências técnico-operacionais e socioafetivas; (c) insuficiências de padronização entre unidades em registros de avaliação, critérios de promoção e desenho de trilhas formativas; e (d) relação percebida entre maturidade das práticas de gestão e resultados de

rotatividade e desempenho, sobretudo quando há ciclos de *feedback* e monitoramento sistemático.

No contexto setorial, a alta rotatividade pressiona tempos de aprendizagem, o que reforça a necessidade de trilhas modulares ancoradas em critérios observáveis de proficiência e combinadas com prática supervisionada.

O objetivo de identificar necessidades de competências para a transição foi atendido pela matriz de competências por perfil, com descritores e níveis de proficiência que diferenciam requisitos de coordenação e gerência. O objetivo de analisar processos formativos e práticas de gestão foi contemplado pela caracterização de treinamento no posto, mentoria, *feedback*, avaliação de desempenho e uso de indicadores, evidenciando lacunas de padronização e oportunidades de melhoria.

O objetivo de propor um modelo de síntese materializou-se no modelo R3, que integra os eixos do PPCT (Pessoa, Processos, Contexto e Tempo) para orientar decisões de RH desde a seleção e ambientação até as trilhas, avaliações e critérios de prontidão para promoção. Esse encadeamento oferece um referencial para a gestão de carreiras na rede.

No plano científico, o estudo agrega evidências aplicadas ao contexto brasileiro de serviços com alta rotatividade, respondendo a lacunas sobre transição para funções de gestão e dialogando com a literatura nacional de competências sob o arcabouço PPCT. No plano prático, os resultados subsidiam políticas de RH com padronização de instrumentos e registros, *feedback* por ciclos definidos, trilhas formativas por perfil com rubricas observáveis e monitoramento de indicadores de desempenho, satisfação e retenção. A adoção desses elementos pode reduzir rotatividade, qualificar o serviço, aprimorar condições de trabalho e apoiar práticas de inclusão, além de ampliar oportunidades de mobilidade ocupacional para trabalhadores em primeiro emprego no varejo de alimentação.

As principais limitações envolvem variação no número de respondentes por perfil, possíveis inconsistências de preenchimento e viés de resposta associado ao uso de survey, recomendando cautela na generalização. O recorte transversal restringe inferências causais e a observação do desenvolvimento temporal das competências. Como desdobramentos, propõe-se validação longitudinal do modelo (pilotos antes-depois em lojas), consolidação e teste de uma matriz de competências

por cargo com critérios de prontidão para promoção, e comparação de formatos de trilhas com prática supervisionada quanto à transferência para o trabalho.

Recomenda-se aprofundar a análise de equidade nas promoções (gênero, raça, idade) e modelar custos da rotatividade em relação ao investimento formativo para estimar retorno e apoiar decisões de gestão. As recomendações apresentadas ao longo da pesquisa possuem aplicabilidade direta no contexto das unidades analisadas, pois derivam de evidências levantadas no diagnóstico realizado e dialogam com as rotinas, perfis e processos formativos observados. A sistematização da matriz de competências, das práticas de preparação e das orientações para gestão contribui para que franquias e equipes de operações possam utilizar os achados como subsídio para decisões de desenvolvimento, seleção interna e acompanhamento de desempenho.

Os resultados indicam que a transição do operacional para a gestão em redes de *fast food* requer definição clara de competências, processos formativos estruturados e governança de RH orientada por evidências. O modelo proposto fornece uma estrutura para alinhar seleção, desenvolvimento, avaliação e progressão, apoiando decisões táticas no curto prazo e a continuidade das trajetórias profissionais no médio prazo. Por fim, recomenda-se modelagem econômica que relacione custos da rotatividade e investimentos em formação, com estimativa de retorno de programas de desenvolvimento para informar decisões de gestão e políticas internas da rede.

REFERÊNCIAS

ALVES, André; BARAVELLI, Vivian. Planejamento estratégico: métodos para gestão e marketing. São Paulo: Senac, 2021.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; VILAS BOAS, Ana Alice. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2009

AQUINO, Joás Tomaz de; JERÔNIMO, Taciana de Barros; MELO, Fagner José Coutinho de. Avaliação da qualidade em serviço de um hotel pelo método SERVPERF. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 124-141, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4417/441742856009.pdf>. Acesso em: 13 out. 2024.

AREND, Sílvia Maria Fávero; REIS, Antero Maximiliano Dias dos. Juventude e restaurantes *fast food*: a dura face do trabalho flexível. **Revista katálysis**, Florianópolis, v. 12, p. 142-151, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rk/a/m434QKx37qRKbt36yDTydnF/>. Acesso em: 13 out. 2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Estudo da ABF retrata as 50 maiores redes de franquia por unidades no Brasil e traz novo líder**. ABF, 2023. <https://www.abf.com.br/estudo-abf-retrata-50-maiores/>. Acesso em: 15 mai. 2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Pesquisa de desempenho do franchising**, 1º Trimestre 2025. ABF, 2025. Disponível em: <https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>. Acesso em: 27 jul. 2025.

ASSOCIAÇÃO DE BARES E RESTAURANTES. **Estudo inédito evidencia força de bares e restaurantes na economia brasileira**. ABRASEL, 2024. Disponível em: <https://abrasel.com.br/noticias/noticias/estudo-inedito-restaurantes-economia-brasileira/>. Acesso em: 15 mai. 2024.

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto Stecca. **Gestão de pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, Rede e-Tec Brasil, 2015. Disponível em: https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/413/2018/11/06_gestao_pessoas.pdf. Acesso em: 29 mar. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BLASIUS, Luciano; JUNQUEIRA, Halley Miller. **Conjecturas**, Caxias do Sul, v. 22, n. 15, p. 323–336, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.53660/CONJ-1876-2P05>. Acesso em: 13 out. 2024.

BRAGA, Vitor. Franquia Subway: veja quanto custa e como abrir essa franchising. **IDinheiro**, 10 fev. 2023. Disponível em: <https://www.idinheiro.com.br/negocios/franquias/franquia-subway/>. Acesso em: 15 mai. 2024.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo v. 8, p. 32-49, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/KCphKPr9T8LMb4pJDFSsgLS/?format=pdf>. Acesso em: 02 abr. 2024.

RIDGES, William. **Managing Transitions: Making the Most of Change**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1991.

BRONFENBRENNER, Urie. **The ecology of human development: experiments by nature and design**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1979.

BRONFENBRENNER, Urie; CECI, Stephen Jay. **Nature–nurture reconceptualized in developmental perspective: a bioecological model**. *Psychological Review*, Washington, D.C., v. 101, n. 4, p. 568–586, 1994. Disponível em: https://www.imprs-life.mpg.de/27210/22_bronfenbrenner_ceci.pdf?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 01 abr. 2025.

BRONFENBRENNER, Urie. **Developmental ecology through space and time: a future perspective**. In: MOEN, Phyllis; ELDER JUNIOR, Glen Holl; LÜSCHER, Kurt (ed.). *Examining lives in context: perspectives on the ecology of human development*. Washington, D.C.: American Psychological Association, 1995.

BRONFENBRENNER, Urie. **A ecologia do desenvolvimento humano**. Porto Alegre: Artmed, 1996.

BRONFENBRENNER, Urie; MORRIS, Pamela Anne. **The bioecological model of human development**. In: DAMON, William; LERNER, Richard Malcolm (org.). *Handbook of child psychology: theoretical models of human development*. 6. ed. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2006.

CADORIN, Anderson. **Gestão do desempenho em redes de franquias: um estudo sobre os fatores que influenciam os resultados operacionais**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2014

CAMPOS, Rita de Cássia Leal; TEIXEIRA, Marcella Barbosa Miranda; CARMO, Luana Jéssica Oliveira; ASSIS, Lilian Bambirra de. Gestão do conhecimento: um estudo em franquias de escolas de idiomas. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 18, n. 51, p. 4–22, set./dez. 2018.

CAON, Mário. **Educação corporativa: a gestão do conhecimento na empresa que aprende**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CAROLINO, Aline dos Santos. “Comida Rápida, igual o Rodízio de Atendentes”: Narrativas de Ex-Funcionários/as de um Restaurante Fast-Food. **ILUMINURAS**, Porto Alegre, v. 20, n. 51, 2019. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/iluminuras/article/view/96708>. Acesso em: 29 mar. 2024.

CAVES, Richard; MURPHY, William. Franchising: *Firms, Markets, and Intangible Assets*. ***Southern Economic Journal***, North Caroline, v. 42, n. 4, p. 572–586, 1976.

CHUKWUEMEKA, Ofoegbu Wilson; ONUOHA, B. C. *Dynamic capabilities and competitive advantage of Fast-Foods restaurants*. ***International Journal of Management Science and Business Administration***, Saint Barbara, v. 4, n. 3, p. 7-14, 2018. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/mgs/ijmsba/v4y2018i3p7-14.html>. Acesso em: 29 mar 2024.

COLLINS, Kristina Henry; COLEMAN, Mary Ruth; GRANTHAM, Tarek C. A bioecological perspective of emotional/behavioral challenges for gifted students of color: support needed versus support received. ***Journal of Emotional and Behavioral Disorders***, Thousand Oaks, v. 30, n. 2, p. 86–95, 2022. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/10634266221076466>. Acesso em: 29 mar. 2024.

DESSEN, Maria Ângela; GUEDEA, Maria Cristina. Família e escola como contextos de desenvolvimento humano. ***Paidéia***, Ribeirão Preto, v. 15, n. 30, p. 5-15, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/paideia/a/dQZLxXCSTNbWg8JNGRcV9pN/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 29 mar. 2024.

DIPIETRO, Robin; BUFQUIN, Diego. Effects of work status congruence, sychological contract violation, and organizational commitment on restaurant employees' turnover intentions. ***International Journal of Hospitality Management***, University of Central Florida, v. 75, p. 1–9, 2018.

DRUCKER, Peter. **A prática da administração**. 8. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

DURAND, Thomas. **L'alchimie de la compétence**. Paris: Éditions d'Organisation, 1998.

DURAND, Thomas. **L'alchimie de la compétence**: les nouvelles clés du management. Paris: Éditions d'Organisation, 1997.

DURAND, Thomas. **Compétences et action managériale**. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

DURAND, Thomas. **Ingénierie des compétences**. Paris: Éditions d'Organisation, 2000.

DURAND, Thomas. **Stratégie, structure et compétences**. Paris: Éditions d'Organisation, 2015.

DUTRA, Joel de Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2019.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2017.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.

ESTRADA, Ernesto. **The Structure of Complex Networks**: Theory and Applications. Oxford: OUP Oxford, 2011. E-book Kindle.

FALCÃO, Rodrigo; VIEIRA, Vaninha. *Applying a context-sensitivity approach to increase Fast-Food advertising usefulness*. In: **WORKSHOP OF THESES AND DISSERTATIONS IN INFORMATION SYSTEMS**, 7., 2014, Londrina, PR. Proceedings of the Londrina, PR: WTDSI, 2014. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/e722/5b3461b02ab0a1158b84c69d89225e14cc38.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2024.

FARHANA, Nadia; ISLAM, Shohana. *Exploring consumer behavior in the context of Fast-Food industry in Dhaka City*. **World Journal of Social Sciences**, Victoria, v. 1, n. 1, p. 107-124, 2011. Disponível em: <https://l1nq.com/Vqij2>. Acesso em: 29 mar. 2024.

FELDMAN, Martha. *Theory of routine dynamics and connections to strategy as practice*. In: *Cambridge handbook of strategy as practice*. **Cambridge University Press**, Cambridge, 2015. p. 317-330. Disponível em: <https://harisportal.hanken.fi/sv/publications/theory-of-routine-dynamics-and-connections-to-strategy-as-practic>. Acesso em: 29 mar. 2024.

FERNANDES, Fátima Gonçalves. **O clima organizacional e a sua influência no stress organizacional e no bem-estar no trabalho**: estudo de caso. 2024. 24f. Dissertação (Mestrado) – Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, Portugal, 2024. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/b1819a8e16c5f90ef54468aa7322ef15/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>. Acesso em: 2 abr. 2025.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 5, n. especial, p. 183–196, 2001. DOI: 10.1590/S1415-65552001000500010.

FONTENELLE, Isleide Arruda. O mundo de Ronald McDonald: sobre a marca publicitária e a socialidade midiática. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 28, n. 1, p. 137–149, jan./jun. 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/CBYCKqzJ3FRVSY7zzKhzLkp/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 29 mar. 2025.

FRASER, Julius Thomas. **Time as a Human Resource**: Perspectives from the Time Research Community. Iowa: Iowa State University Press, 1989.

FREILING, Klaus. Competence-based perspective on firm boundaries. **Journal of Management and Governance**, Italia, v. 8, n. 1, p. 39–54, 2004. Disponível em: https://www.imrpress.com/journal/mrev/15/1/10.5771/0935-9915-2004-1-27?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 01 abr. 2025.

FREITAS, Isa Aparecida de; BRANDÃO, Hugo Pena. **Trilhas de aprendizagem como estratégia de treinamento, desenvolvimento e educação**. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

GHAZALI, Hazrina; ANUAR, Nurul Izzah. Turnover Intention among Employees in the Restaurant Industry: A Lesson Learned from Covid-19 Pandemic. ***International Journal of Academic Reserach in Economics and Management Sciences***, Trichy, v. 12, n. 4, 2023. Disponível em: <https://knowledgewords.com/index.php/ijarems/article/view/780/792>. Acesso em: 13 out. 2024.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GILBERT, Thomas F. Human competence—engineering worthy performance. **NSPI Journal**, Texas, v. 17, p. 19-27, 1978. DOI: 10.1002/pfi.4180170915.

GÓES, José Ângelo Wenceslau. **Fast-food**: um estudo sobre a globalização alimentar. Salvador: SciELO-EDUFBA, 2010.

GORZONI, Patrícia Miola; PEÇANHA, Dóris Lieth. Cultura organizacional: novo cenário, novas questões de pesquisa nos serviços rápidos de alimentação. **Boletim Academia Paulista de Psicologia**, São Paulo, v. 32, n. 82, p. 191-212, 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/946/94623639012.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2024.

GOULD, Anthony. *Fast food work: An empirical perspective of ideal employees*. **Relations industrielles**, Quebec, v. 64, n. 3, p. 376-398, 2009. Disponível em: <https://typeset.io/pdf/fast-food-work-an-empirical-perspective-of-ideal-employees-219f7qqkl4.pdf>. Acesso em: 15 out. 2024.

GRINBERG, León; GRINBERG, Rebeca. **Psychoanalytic Perspectives on Migration and Exile**. New Haven: Yale University Press, 2004.

GRUMETT, David; BRETHERTON, Luke; HOLMES, Stephen R. Fast Food: a critical theological perspective. **Food, Culture & Society**, California, v. 14, n. 3, p. 375–392, Sept. 2011. DOI: 10.2752/175174411X12961586033609.

HAIR, Joseph; BLACK, William; BABIN, Barry; ROLPH, Anderson, TATHAM, Ronald. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HEILBORN, Gilberto; LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração**: princípios e tendências. 3. ed. São Paulo: Saraiva Uni, 2015.

HIPÓLITO, José; DUTRA, Joel Souza. **Gestão de carreiras**: a estratégia do negócio e a responsabilidade do indivíduo. São Paulo: Atlas, 2012.

HOPSON, Barry; ADAMS, John. **Towards an understanding of transition**: defining some boundaries of transition dynamics. In: ADAMS, John; HOPSON, Barry; SCUDDER, John (Eds.). *Transition: understanding and managing personal change*. London: Allanheld & Osmun, 1977.

LAGO, Érika Fernanda de Araújo. **Coaching e mentoring como instrumento para obter sucesso profissional**: um estudo das competências desenvolvidas. 2020. 124f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Universidade Beira Interior, Portugal, 2020. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/a67898160b3760e15ff880cc8405b796/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>. Acesso em: 01 abr. 2025.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LANGOVE, Naseebullah; MASOOD, Khansa; IQBAL, Anum. Turnover Intention: A Case of Employee Working in the Fast Food Industry. **Academic Journal of Social Sciences (AJSS)**, [S. l.], v. 6, n. 3, p. 089-103, 2022. Disponível em: <https://typeset.io/pdf/turnover-intention-a-case-of-employee-working-in-the-fast-2tb1u19d.pdf>. Acesso em: 13 out. 2024.

LOBÃO, Luis; SCHILLING, Rodrigo Peter. **Agile strategy management**: uma nova estratégia empresarial. São Paulo: Primavera Editorial, 2021.

MARTINS, Edna; SZYMANSKI, Heloisa. A abordagem ecológica de Urie Bronfenbrenner em estudos com famílias. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, 2004. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-42812004000100006. Acesso em: 13 out. 2024.

MCSHANE, Steven; GLINOW, Mary Ann Von. **Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: AMG, 2013.

MENDES, Francisco de Assis das Neves. **Gestão do RH 4.0**: digital, humano e disruptivo. São Paulo: Literare Books, 2021.

MESSIAS, Melissa. **Identificação das âncoras de carreira de enfermeiros: subsídios para a construção do percurso profissional**. 2010. 134 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 2014.

MONTEIRO, Carlos Alberto Saraiva. **Estratégias de engajamento subjetivo do trabalhador no setor de serviços de alimentação em Manaus**. 2014. 144 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2014. Disponível em: <https://tede.ufam.edu.br/bitstream/tede/5082/2/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20Carlos%20Alberto%20Saraiva%20Monteiro.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2025.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. Rio de Janeiro: José Olympio, 2021.

MULLER, Walter; GANGL, Markus (org.). **Transitions from education to work in Europe**: the integration of youth into EU labour markets. Oxford: Oxford University Press, 2003.

NARVAZ, Martha Giudice; KOLLER, Silvia Helena. **O modelo bioecológico do desenvolvimento humano**. In: KOLLER, Silvia Helena (Org.). *Ecologia do desenvolvimento humano: pesquisa e intervenção no Brasil*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

NAVARRO, Justin L.; TUDGE, Jonathan R. H. Technologizing Bronfenbrenner: Neo-ecological Theory. **Current Psychology**, [S. l.], 2023. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-022-02738-3>. Acesso em: 13 out. 2024.

NETTO, Isa Magesti Corrêa; SANTOS, Gleidson Jordan dos; SANTOS, Larissa Medeiros Marinho dos. Grupo musical como contexto para promoção do desenvolvimento positivo de adolescentes. **Interface**, Botucatu, v. 24, e190367, 2020. Epub 9 dez. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/interface.190367>. Acesso em: 13 out. 2024.

NOE, Raymond. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2010.

OLIVEIRA, Patrícia Carvalho de; REIS, Mary Lopes; VANDENBERGHE, Luc; SOUZA, Márcia Maria de; MEDEIROS, Marcelo. "Sobrevivendo": vulnerabilidade social vivenciada por adolescentes em uma periferia urbana. **Interface – Comunicação, Saúde, Educação**, Botucatu, v. 24, e190813, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/icse/2020.v24/e190813/>. Acesso em: 6 out. 2024.

PEREIRA, Sandra de Oliveira; REIS, Lilian Perdigão Caixêta. Contextos de interação e sua inter-relação com o comportamento ecológico. **INTERthesis**, Florianópolis, v. 14, n. 1, p. 117-132, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1807-1384.2017v14n1p117>. Acesso em: 13 out. 2024.

PROENÇA, Rossana Pacheco da Costa. Alimentação e globalização: algumas reflexões. **Ciência e Cultura**, [S. l.], v. 62, n. 4, p. 43-47, 2010. Disponível em: http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0009-67252010000400014. Acesso em: 08 jun 2024.

RIAL, Carmen Silvia. **Le goût de l'image: ça se passe comme ça dans les fast-foods: étude anthropologique de la restauration rapide**. 1992. Thèse (Doctorat Anthropologie) - Université Paris-Descartes, Paris, 1992. Disponível em: <https://theses.fr/1992PA05H061>. Acesso em: 29 mar. 2024.

RITZER, George. **The McDonaldization of Society 5**. California: SAGE Publications, 2007.

RIZZI, Márcia. **Ouse liderar**: os desafios da liderança atual e como superá-lo. São Paulo: Literare Books, 2023.

ROSA, Letícia Barros Palma da. **Jovens trabalhadores das redes de fast food**: experiência de trabalho e subjetividade. 92f. 2013. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013.

RUAS, Roberto. Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2004.

SÁNCHEZ, Ron; HEENE, Aimé; THOMAS, Howard. **Dynamics of Competence-Based Competition**: Theory and Practice in the New Strategic Management. London: Pergamon / Elsevier, 1996.

SANTOS, Ana Carla de Souza Gomes dos; SOUZA, Thamirys Da Silva Sena; FERREIRA, Letícia Ali Figueiredo; SALLES, Sérgio Augusto Faria; MENDONÇA, Layanne Andrade; REIS, Augusto Da Cunha. *Quality assessment of Brazilian fast-food business services*. **International Journal of Services and Operations Management**, [S. l.], v. 41, n. 1-2, p. 30-58, 2022. Disponível em: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJSOM.2022.121724>. Acesso em: 29 mar. 2024.

SCHLOSSBERG, Nancy. **Counseling Adults in Transition**: Linking Practice with Theory. 3. ed. New York: Springer, 2006.

SCHREIBER, Dusan. O Estudo da Influência Simbólica do Líder no Processo de Gestão do Conhecimento. **Revista Gestão & Tecnologia**, [S. l.], v. 15, n. 1, p. 200–229, 2015. Disponível em: <https://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/view/626>. Acesso em: 10 dez. 2025.
SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 27. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SHARP, Elizabeth. **Counseling for Life Changes**. Monterey, CA: Brooks/Cole, 1992.

SHRIEDEH, Fayez Bassam. Employee turnover in the *fast food* restaurants: Investigating the role of human resource management practices. **International Journal of Human Resource Studies**, [S. l.], v. 9, n. 4, p. 205-220, 2019. Disponível em: <https://typeset.io/pdf/employee-turnover-in-the-fast-food-restaurants-investigating-rv7cenaajz.pdf>. Acesso em: 13 out. 2024.

SIFUENTES, Tania R.; DESSEN, Maria Ângela; OLIVEIRA, Maria Silvia. Desenvolvimento humano: desafios para a compreensão das trajetórias probabilísticas. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 23, n. 4, p. 379-386, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/5LqshwT4fFsfFtx6sDLzYHz/?lang=pt>. Acesso em: 13 out. 2024.

SILVA, Beto. A receita social do McDonald's. **Isto é dinheiro**, 2023. Disponível em: <https://istoedinheiro.com.br/a-receita-social-do-mcdonalds/>. Acesso em: 15 mai. 2024.

SOUSA, Márcia Aparecida da Rocha. **Perfil do franqueado: investigação da relação entre o perfil idealizado pelos franqueadores e o das pessoas interessadas em adquirir uma franquia**. 2014. 124f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2014. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/handle/handle/1095>. Acesso em: 29 mar. 2025.

SUN, Jessie. **An analysis of the implementation of positive education at Geelong Grammar School**. Melbourne: University of Melbourne, 2013.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

TEECE, David; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/%28SICI%291097-0266%28199708%2918%3A7%3C509%3A%3AAID-SMJ882%3E3.0.CO%3B2-Z>. Acesso em: 13 out. 2024.

TOGNINI, Maurício Pedra. **ANÁLISE DO SEGMENTO DE FAST FOOD EM CAMPO GRANDE, MS: estrutura competitiva e evolução**. 2000. 89 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Campo Grande - MS, 2000. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/3093>. Acesso em: 15 mai. 2024.

TRINDADE, Mariana Correia. **Recrutamento e seleção na área de outsourcing: adecco prestação de serviços**. 2016. 169. Dissertação (Mestrado em Design Management) - Université Europeia, Porto, 2016. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/43732>. Acesso em: 29 mar. 2024.

ULRICH, David. **Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

UVALDO, Maria da Conceição Coropos. **Tecendo a transição de carreira: um estudo com psicólogos**. 2010. 190 f. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47134/tde-06052010-120910/publico/uvaldo_do.pdf.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; SILVA, Rodrigo C.; DUTRA, Joel Souza. Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. **Revista Brasileira de Orientação Profissional (RBOP)**, Ribeirão Preto, v. 13, n. 2, p. 197–207, 2012.

WAGNER, John; HOLLENBECK, John. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

ANEXO A - QUESTIONÁRIOS DA PESQUISA

Bloco / Questão	Questionário a gestores de restaurante	Bloco / Questão	Questionário ao franqueado
BLOCO 1	Este é o primeiro de quatro blocos do questionário. Neste queremos conhecer algumas características do seu perfil pessoal e profissional. Todas as perguntas e as respostas são anônimas, não permitem a sua identificação e nem a da unidade comercial em que você trabalha.	BLOCO 1	Este é o primeiro de cinco blocos do questionário. Neste queremos conhecer algumas características do seu perfil pessoal e profissional. Todas as perguntas e as respostas são anônimas, não permitem a sua identificação e nem a da rede de restaurantes em que você trabalha.
GB1Q1	Qual a sua data de nascimento?	FB1Q1	Qual a sua data de nascimento?
GB1Q2	Qual o seu sexo? [Mulher Homem]	FB1Q2	Qual o seu sexo? [Mulher Homem]
GB1Q3	Qual o seu grau de escolaridade? [Fundamental incompleto Fundamental completo Médio incompleto Médio completo Superior incompleto Superior completo]	FB1Q3	Qual o seu grau de escolaridade? [Fundamental incompleto Fundamental completo Médio incompleto Médio completo Superior incompleto Superior completo]
GB1Q4	Qual é a faixa de sua remuneração mensal? (Considerar salário e benefícios) [Até R\$ 2 mil De R\$ 2.001,00 a R\$ 3 mil De R\$ 3.001,00 mil a R\$ 5 mil Acima de R\$ 5 mil]	FB1Q4	Qual é a faixa de sua remuneração mensal? (Considerar salário e benefícios) [Até R\$ 5 mil De R\$ 5.001,00 a R\$ 10 mil De R\$ 10.001,00 mil a R\$ 15 mil Acima de R\$ 15 mil]
GB1Q5	Qual a data aproximada em que você começou a trabalhar nesta empresa?	FB1Q5	Qual a data aproximada em que você começou a trabalhar nesta empresa?
GB1Q6	Você foi contratado(a) para este emprego para trabalhar no cargo/função atual? [Sim Não]	FB1Q6	Você foi contratado(a) para este emprego para trabalhar no cargo/função atual? [Sim Não]
GB1Q7	Qual a data aproximada em que você começou a atuar neste cargo/função nesta empresa?	FB1Q7	Qual a data aproximada em que você começou a atuar neste cargo/função nesta empresa?
GB1Q8	Você já foi funcionário desta rede de restaurantes antes do atual contrato de trabalho? [Sim Não]	FB1Q8	Você já foi funcionário desta rede de restaurantes? [Sim Não]
GB1Q9	Este é seu primeiro emprego? [Sim Não]	FB1Q9	Você já foi funcionário de restaurante desta rede? [Sim Não]
BLOCO 2	Neste segundo bloco queremos conhecer a sua visão sobre aspectos do trabalho desenvolvido pelo coordenador de turno e pelo gerente de restaurante da rede, assim como sobre competências gerais de gestão de uma organização. Para responder às questões, considere a sua visão pessoal sobre o assunto. Lembre-se que este questionário assegura o anonimato das respostas.	BLOCO 2	Neste segundo bloco queremos conhecer a sua visão sobre aspectos do trabalho desenvolvido pelo coordenador de turno e pelo gerente de restaurante da rede, assim como sobre competências gerais de gestão de uma organização. Para responder às questões, considere a sua visão pessoal sobre o assunto. Lembre-se que este questionário assegura o anonimato das respostas.
GB2Q10	Na sua visão, o que um coordenador de turno de restaurante precisa saber fazer para exercer o cargo em uma unidade da rede?	FB1Q10	Na sua visão, o que um coordenador de turno de restaurante precisa saber fazer para exercer o cargo em uma unidade da rede?
GB2Q11	Na sua visão, quais situações mais geram satisfação de clientes no dia a dia de um restaurante da rede?	BLOCO 3	A respeito dos processos de treinamento de funcionários da sua empresa, considere e responda as questões abaixo:
BLOCO 3	A respeito do coordenador de turno de restaurante, considere as situações abaixo e responda de acordo com a realidade do seu trabalho:	FB1Q11	Como franqueado, você contrata funcionários para seus restaurantes, pensando em formá-los/treiná-los para exercerem, futuramente, o cargo/função de coordenadores de turno e gerentes de restaurante? [Sim Não]
GB2Q12	Como coordenador de turno , você recebeu treinamentos desta empresa que lhe prepararam para exercer seu cargo/função? [Sim Não]	FB1Q12	Como franqueado, você oferece treinamentos regulares para preparar funcionários de seus restaurantes para exercerem cargo/função de coordenador de turno ou gerente de unidade? [Sim Não]
GB2Q13	Como coordenador de turno , atualmente você recebe treinamentos regulares da empresa para melhorar seu desempenho? [Sim Não]	FB1Q13	Se sim, de quanto em quanto tempo, em média, treinamentos regulares para preparar funcionários de seus restaurantes para exercerem cargo/função de coordenador de turno ou gerente de unidade acontecem?
GB2Q14	Onde foram realizados os treinamentos que você participou para ser preparado para a função de coordenador de turno ? [No restaurante onde trabalho Em outro restaurante do mesmo franqueado Em uma loja própria da Marca]	FB1Q14	Como franqueado, os treinamentos para preparar funcionários de meus restaurantes para exercerem cargo/função de coordenador de turno ou gerente de unidade são: [Treinamentos próprios, criados e aplicados pela minha empresa Treinamentos oferecidos por empresas especializadas, que contrato para meus funcionários

			Treinamentos aplicados pela Rede/Marca]
GB2Q15	Quais são e como funcionam os treinamentos regulares para a função de coordenador de turno ? Descreva no mínimo 3:	FB1Q15	Como franqueado, os treinamentos para preparar funcionários de meus restaurantes para exercerem cargo/função de coordenador de turno ou gerente de unidade, são realizados: [No restaurante onde ele exercerá a função Em outro restaurante da minha rede Em um restaurante próprio da Marca]
GB2Q16	Em geral, quando um novo funcionário é contratado para ser coordenador de turno de restaurante, ele realiza uma etapa de treinamento antes de começar a exercer sua função como tal: [Sim Não]	FB1Q16	Quais são e como funcionam os treinamentos regulares para preparar funcionários de seus restaurantes para exercerem cargo/função de coordenador de turno ou gerente de unidade? Descreva no mínimo 3:
GB2Q17	Em geral, quando um funcionário de uma das unidades da rede é promovido para ser coordenador de turno de um restaurante da mesma rede, ele realiza uma etapa de treinamento antes de começar a exercer sua função [Sim Não]	FB1Q17	Como franqueado, como você identifica o potencial de um funcionário da equipe para uma possível promoção ao cargo de coordenador de turno ou gerente de restaurante?
GB2Q18	Em geral, durante o período em que um coordenador de turno está exercendo sua função e gerando resultados, ele recebe formação/treinamento de forma continuada, pelo menos uma vez por semestre: [Sim Somente se houver necessidade Não]	BLOCO 4	A respeito do coordenador de turno de restaurante, considere as situações abaixo e responda de acordo com a realidade do seu negócio:
BLOCO 4	A respeito do gerente de restaurante, considere as situações abaixo e responda de acordo com a realidade do seu trabalho:	FB1Q18	Em geral, quando contrato um novo funcionário para ser coordenador de turno de restaurante, ele realiza uma etapa de treinamento antes de começar a exercer sua função como tal: [Sim Não]
GB2Q19	Como gerente de restaurante, você recebeu treinamentos desta empresa que lhe prepararam para exercer seu cargo/função? [Sim Não]	FB1Q19	Em geral, quando promovo um funcionário de uma de minhas unidades, para ser coordenador de turno de um restaurante da minha rede, ele realiza uma etapa de treinamento antes de começar a exercer sua função [Sim Não]
GB2Q20	Como gerente de restaurante, atualmente você recebe treinamentos regulares da empresa para melhorar seu desempenho? [Sim Não]	FB1Q20	Em geral, durante o período em que um coordenador de turno está exercendo sua função e gerando resultados, ele recebe formação/treinamento de forma continuada, pelo menos uma vez por semestre: [Sim Somente se houver necessidade Não]
GB2Q21	Onde foram realizados os treinamentos que você participou para ser preparado para a função de gerente de restaurante? [No restaurante onde trabalho Em outro restaurante do mesmo franqueado Em uma loja própria da Marca]	BLOCO 5	A respeito do gerente de restaurante, considere as situações abaixo e responda de acordo com a realidade do seu negócio:
GB2Q22	Quais são e como funcionam os treinamentos regulares para a função de gerente de restaurante? Descreva no mínimo 3:	FB1Q21	Em geral, quando contrato um novo funcionário para ser gerente de restaurante, ele realiza uma etapa de treinamento antes de começar a exercer sua função como tal: [Sim Não]
GB2Q23	Em geral, quando um novo funcionário é contratado para ser gerente de restaurante, ele realiza uma etapa de treinamento antes de começar a exercer sua função como tal: [Sim Não]	FB1Q22	Em geral, quando promovo um funcionário de uma de minhas unidades, para ser gerente de um restaurante da minha rede, ele realiza uma etapa de treinamento antes de começar a exercer sua função [Sim Não]
GB2Q24	Em geral, quando um funcionário de uma das unidades da rede é promovido para ser gerente de um restaurante da mesma rede, ele realiza uma etapa de treinamento antes de começar a exercer sua função [Sim Não]	FB1Q23	Em geral, durante o período em que um gerente está exercendo sua função e gerando resultados, ele recebe formação/treinamento de forma continuada, pelo menos uma vez por semestre: [Sim Somente se houver necessidade Não]
GB2Q25	Em geral, durante o período em que um gerente está exercendo sua função e gerando resultados, ele recebe formação/treinamento de forma continuada, pelo menos uma vez por semestre: [Sim Somente se houver necessidade Não]		
GB2Q26	Em geral, se pela avaliação de desempenho for constatado que um gerente de restaurante não está gerando os resultados esperados para o negócio, a atitude tomada pelo franqueado, é: [Inserir o funcionário em um programa de "reciclagem" Mudar o coordenador para outra loja, mantendo a função Mudar o funcionário para outra loja, para exercer outra função Desligar o funcionário da empresa]		