

**Carlos Mattos**

*Pesquisador da Universidade  
Anhembi (Brasil)*

[cem.mattos@gmail.com](mailto:cem.mattos@gmail.com)

**Rodrigo Cunha Silva**

*Professor do Mestrado  
Profissional em Gestão de  
Alimentos e Bebidas da  
Universidade Anhembi  
Morumbi (Brasil)*

[rdgcdasilva@gmail.com](mailto:rdgcdasilva@gmail.com)

**CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE  
PESSOAS E CLIMA PARA SERVIÇOS EM  
RESTAURANTES**

*CHARACTERISTICS OF PEOPLE MANAGEMENT AND  
CLIMATE FOR RESTAURANT SERVICES*

*CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS Y  
CLIMA PARA SERVICIOS EN RESTAURANTES*

---

**RESUMO**

Os restaurantes precisam estar orientados para a excelência do serviço ao cliente, já que se trata de fator crítico de sucesso para a lucratividade do negócio. Um ponto importante que influencia na percepção de qualidade do serviço é a interação entre os funcionários e os clientes. Nesse sentido, as práticas de gestão de pessoas podem auxiliar na busca da excelência no atendimento ao cliente. Dessa forma, o objetivo deste capítulo é levantar as características da gestão de pessoas de alto desempenho em restaurantes, tendo por base três casos de sucesso.

**Palavras-chave:** Setor de Alimentos e bebidas; Restaurantes; Gestão de pessoas; Clima Organizacional; Serviços.

---

**ABSTRACT**

Restaurants need to be geared towards customer service excellence, as it is a critical success factor for business profitability. An important point that influences the perception of service quality is the interaction between employees and customers. In this sense, people management practices can help in the pursuit of excellence in customer service. In this way, the objective of this chapter is to raise the characteristics of the management of people of high performance in restaurants, based on three cases of success.

**Keywords:** Food and Beverage; Restaurants; People management; Organizational Climate; Services.

---

**RESUMEN**

Los restaurantes necesitan estar orientados hacia la excelencia del servicio al cliente, ya que se trata de un factor crítico de éxito para la rentabilidad del negocio. Un punto importante que influye en la percepción de calidad del servicio es la interacción entre los empleados y los clientes. En este sentido, las prácticas de gestión de personas pueden auxiliar en la búsqueda de la excelencia en la atención al cliente. De esta forma, el objetivo de este capítulo es levantar las características de la gestión de personas de alto desempeño en restaurantes, teniendo como base tres casos de éxito.

**Palabras clave:** Sector de Alimentos y bebidas; restaurantes; Gestión de personas; Clima organizacional; Servicios.

**Dados para contato:**

*Rodrigo Cunha Silva  
Universidade Anhembi Morumbi.  
R. Casa do Ator, 275 - Vila Olímpia,  
04546-001, São Paulo, SP, Brasil.  
URL da Homepage:  
<https://portal.anhembi.br/>*

Recebido em: 04/05/2018

Aprovado em: 16/11/2018

DOI:

<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v9i1.39516>

## 1 INTRODUÇÃO

O setor de serviços tem aumentado a sua participação na economia global nas últimas décadas (HONG et al., 2013) e, no Brasil, esse setor representa em torno de 73% do PIB nacional (IBGE, 2017). O setor de alimentos e bebidas (A&B), por sua vez, está inserido no setor de serviços e representa uma parte considerável da economia (ARROYO-LÓPEZ et al., 2016; DAVIS et al., 2012).

O setor de A&B se expandiu globalmente nos últimos 10 anos devido ao crescimento da população e o aumento da demanda por alimentos no mundo todo (SEBRAE RJ, 2012). O setor de alimentação representou 10% do PIB brasileiro em 2012 e é um dos negócios com maior potencial para continuar em atividade no mercado brasileiro em 2017 por ser voltado a atender as necessidades básicas da sociedade (SEBRAE, 2016; INVESTE SÃO PAULO, 2013). Além disso, o setor de A&B será o setor mais beneficiado com o valor das vendas no Brasil até 2020, com aproximadamente R\$ 293 bilhões (JORNAL CRUZEIRO DO SUL, 2012).

O setor de A&B é representado por vários tipos de estabelecimentos, tais como comércio e representações comerciais de alimentos, catering, bares, restaurantes, entre outros (SEBRAE, 2016), sendo a maioria de micros e pequenas empresas (SEBRAE RJ, 2012). O setor de restaurantes e, outros serviços de A&B, crescem em torno de 10% ao ano e emprega cerca de seis milhões de pessoas em todo o território brasileiro (SEBRAE NACIONAL, 2015).

No Brasil, existem, em média, 180 restaurantes para cada uma das cidades do país (ABRASEL, 2015) e, Sorocaba, cidade do interior do Estado de São Paulo, contava com aproximadamente 756 restaurantes em 2014 com uma variedade de pratos da cozinha nacional e internacional (JORNAL CRUZEIRO DO SUL, 2014). Em 2017 esse número subiu para aproximadamente 1.626 restaurantes (TRIPADVISOR BRASIL, 2017). Juntos, os estabelecimentos do setor de bares e restaurantes movimentam uma extensa cadeia produtiva, mas a falta de planejamento e qualidade nos serviços está resultando no encerramento das atividades de 35% desses empreendimentos (ABRASEL, 2015).

Os restaurantes precisam estar orientados para a excelência do serviço ao cliente, pois esse é um fator crítico de sucesso para a lucratividade do negócio (HONG et al., 2013). Além disso, a estratégia para o sucesso de uma empresa desse setor depende da qualidade do serviço oferecido ao consumidor (ARROYO-LÓPEZ et al., 2016; MAMALIS, 2009). Dessa forma, é de responsabilidade dos gestores criarem um encontro de serviço com aspectos positivos que superem as expectativas do cliente (NOONE; MATTILA, 2009).

Um ponto importante que influencia na percepção de qualidade do serviço é a interação entre os funcionários e os clientes. Nesse sentido, as práticas de gestão de pessoas podem auxiliar na

busca da excelência no atendimento ao cliente e, conseqüentemente, na maximização dos lucros (ARROYO-LÓPEZ et al., 2016).

A gestão de pessoas busca conhecer e entender as necessidades de seus funcionários para atraí-los, motivá-los, desenvolvê-los e mantê-los na organização (VENÂNCIO et al., 2014). Além disso, consiste em planejar e analisar uma série de atividades relacionadas à mão-de-obra das pessoas, desde o recrutamento até a segurança e saúde do trabalhador (KUSLUVAN et al., 2010). Assim, a função de gestão de pessoas se tornou um diferencial estratégico, além de apenas um departamento da organização (VENÂNCIO et al., 2014).

No contexto atual, as pessoas se tornaram o capital intelectual das organizações e passaram a assumir um papel estratégico para o negócio. Por essa razão, gerenciar pessoas se tornou uma competência essencial aos gestores para conseguir desenvolver e estimular as aptidões dos seus funcionários, tornando-os parceiros do negócio. Nesse sentido, as empresas estão deixando de ser tutoras de seus funcionários para se tornar suas parceiras comerciais. Isso faz com que os empregados passem a ter maior responsabilidade sobre a sua carreira profissional (VENÂNCIO et al., 2014).

As pessoas que trabalham em setores de serviço, tais como turismo, hospitalidade e alimentos e bebidas, são elementos críticos para gerar vantagem competitiva para organização, ou seja, as competências dos funcionários e a forma como essas competências são gerenciadas determinarão o sucesso do empreendimento. No entanto, a gestão de pessoas de empresas desses setores ainda é subdesenvolvida e praticada de forma amadora. Por isso, as organizações do ramo hoteleiro e de alimentação têm a reputação de praticar uma gestão de pessoas que explora os empregados (KUSLUVAN et al., 2010).

As principais dificuldades enfrentadas pelas empresas do setor de hospitalidade, turismo e alimentos e bebidas estão relacionadas com a escassez de pessoal qualificado, treinamento e desenvolvimento, média salarial, recrutamento e seleção de pessoas com perfil mais adequado para atuarem nas organizações de serviços de hospitalidade, entre outros (KUSLUVAN et al., 2010). O recrutamento de pessoas com esse perfil contribui com o sucesso da prestação de serviço (DAVIS et al., 2012). Dessa forma, características como a personalidade, a orientação a serviços e a inteligência e trabalho emocional estão se tornando critérios fundamentais no processo de seleção das empresas (KUSLUVAN et al., 2010).

Todas essas características do mercado de trabalho de hotéis e restaurantes tornam a gestão de pessoas mais complexa do que em outros setores. De qualquer forma, os atributos dos funcionários são influenciados pela gestão de pessoas da organização, assim como pela cultura e clima organizacional (KUSLUVAN et al., 2010). Somente as práticas de gestão de pessoas não são suficientes para promover um ambiente de trabalho ou clima organizacional favorável, assim, outros aspectos,

como a liderança, o suporte organizacional e o comprometimento, também precisam ser levados em consideração (VELOSO et al., 2015; BOWEN; SCHNEIDER, 2013).

O clima organizacional orientado para serviços auxilia na retenção e manutenção da vantagem competitiva, pois ele influencia a avaliação e satisfação do cliente e são esses critérios que aproxima a organização do seu consumidor (VELOSO et al., 2015; HE; LI; LAI, 2011). Assim, a gestão de negócios e de gestão de pessoas das empresas devem sustentar as práticas que atendam as necessidades de um clima favorável para serviço, pois ele se mostra fundamental para aproximar a organização de seus clientes (VELOSO et al., 2015).

Dessa forma, o objetivo deste artigo é levantar as características da gestão de pessoas de alto desempenho em restaurantes, tendo por base três casos de sucesso.

## 2 GESTÃO DE PESSOAS E HOSPITALIDADE

De acordo com Kusluvan et al. (2010), a gestão de pessoas em empresas do setor de serviços ainda é subdesenvolvida e praticada de forma amadora. As organizações dos ramos hoteleiros e de alimentação têm a reputação de praticar uma gestão de pessoas que explora os seus empregados. Além disso, quase todos os estudos sobre práticas de gestão de pessoas no setor de serviços de turismo e hospitalidade, tais como hotéis e restaurantes, estão baseados apenas nas percepções dos gerentes e é possível que as respostas deles estejam distorcidas em função dos seus desejos sociais.

Dessa forma, esses autores sugerem que as visões dos funcionários e clientes também deveriam ser levadas em consideração em estudos futuros. Os autores explicam, também, que antes de buscar as melhores práticas de gestão de pessoas, é necessário se desenvolver mais conhecimento básico sobre essas práticas e como os gerentes as adotam e aplicam. Da mesma forma, Zhang e Liu (2010) também sinalizam que os estudos sobre clima organizacional da perspectiva da gestão de pessoas ainda são escassos e com utilidade limitada.

Os empregados passaram a ser vistos como ativos da empresa e referenciados como clientes internos da organização (DAVIS et al., 2012). Kusluvan et al. (2010) argumentam que as pessoas que trabalham em setores de serviço, como turismo, hospitalidade e alimentos e bebidas, são elementos críticos para a qualidade do serviço, satisfação e fidelidade do cliente e, conseqüentemente, para gerar vantagem competitiva e melhorar o desempenho organizacional. Nesse sentido, o conhecimento, a experiência, a habilidade, a personalidade, a capacidade de se relacionar e o comportamento do elemento humano são essenciais para que as organizações adquiram vantagens específicas, ou

seja, as competências dos funcionários e a forma como elas são gerenciadas são determinantes para o sucesso do negócio (MURPHY, 2009).

Para Chuang e Liao (2010), as práticas de gestão de pessoas, alinhadas com a estratégia da empresa, podem melhorar o desempenho organizacional do que as práticas individuais aplicadas de forma isolada. No entanto, Kuslivan et al. (2010) explicam que as empresas do setor de hospitalidade raramente adotam uma abordagem estratégica de gestão de pessoas. Segundo esses autores, a gestão de pessoas desse setor ainda é carente de investimentos, subdesenvolvida e praticada de forma amadora, o que prejudica a geração de motivação, comprometimento e satisfação dos funcionários no trabalho (CAVALLI; SALAY, 2007). As organizações de serviços de alimentação adotam um sistema gerencial baseado em prêmios e punições e não considera a participação dos empregados nas tomadas de decisão, prejudicando, assim, o desenvolvimento da criatividade, responsabilidade e organização (CAVALLI; SALAY, 2007).

Kuslivan et al. (2010) explicam que as organizações do setor de turismo e hospitalidade, como os hotéis e restaurantes, têm a reputação de praticar uma gestão de pessoas precária as pessoas, oferecendo poucos benefícios, além dos previstos em legislação (refeição e transporte), e pagando salários menores do que a média paga em outros setores (CAVALLI; SALAY, 2007). De acordo com Murphy (2009), as práticas atuais de gestão de pessoas desse setor resultam em alto índice de rotatividade de empregados e, conseqüentemente, baixa retenção de funcionários na organização, custos adicionais para reposição de mão-de-obra, perda de produtividade, declínio da qualidade do serviço, falta de pessoal qualificado e queda na satisfação do pessoal com o trabalho (CHANG; GONG; SHUM, 2011; CAVALLI; SALAY, 2007). Devido a todas essas características, um apelo é feito aos gerentes para que assumam um papel mais relevante no planejamento estratégico e nas práticas de gestão de pessoas (KUSLUVAN et al., 2010).

Segundo Chuang e Liao (2010), os sistemas ou práticas de RH de alto desempenho podem melhorar o desempenho organizacional. Os sistemas de trabalho de alto desempenho são direcionados a aprimorar as habilidades e as competências dos funcionários e, para tanto, envolvem práticas de seleção e recrutamento, gestão de desempenho e recompensa, treinamento e envolvimento dos empregados que atendam, simultaneamente, os relacionamentos dos funcionários e dos clientes com a organização.

Embora poucas empresas pratiquem gestão de pessoas de alto desempenho ou envolvimento, o número de estabelecimentos do setor de hospitalidade que procuram adotar essas práticas eficazes vem aumentando. A prova disso são algumas empresas do ramo hoteleiro e do setor de serviços de alimentação que são recorrentes nas listas de melhores empresas para se trabalhar que são publicadas por algumas revistas de negócios. As conseqüências dessas práticas se mostram

relacionadas com os resultados da rotatividade, do comprometimento organizacional, da satisfação no trabalho, da qualidade do serviço, da satisfação do cliente e do desempenho organizacional (KUSLUVAN et al., 2010).

O setor de hospitalidade é um dos setores que atraem uma grande quantidade de trabalhadores casuais, sazonais, com baixo grau de habilidades e que trabalham meio período. Isso acaba alavancando o nível de rotatividade de pessoal e pressionando a gestão de pessoas em termos de recrutamento e seleção, manutenção de padrões de produção e qualidade e manter os custos de mão-de-obra em níveis razoáveis (DAVIS et al., 2012; CHANG; GONG; SHUM, 2011; CAVALLI; SALAY, 2007).

Para Kusluvan et al. (2010), as principais implicações encontradas pelas empresas de hospitalidade para gerenciar o desempenho dos empregados são: escassez de pessoal qualificado, dificuldade em atrair e reter pessoas, necessidade de capacitação das pessoas em novas tecnologias da informação (TI), questões de saúde e segurança, legislação trabalhista, média salarial, gerenciar a consciência intercultural da força de trabalho operacional, baixo prestígio e status dos empregos do setor, análise da viabilidade de contratação de pessoal mais velho, reconhecimento internacional de diplomas de graduação da área, mobilidade dos trabalhadores (inclusive internacional), políticas governamentais, entre outras (CAVALLI; SALAY, 2007).

O estudo de Cavalli e Salay (2007) demonstrou que poucas empresas de serviço de alimentação utilizam a avaliação periódica de desempenho dos funcionários. Segundo esses autores, os restaurantes comerciais justificam a não utilização da avaliação de desempenho alegando que não possuem profissional capacitado para realizar tal atividade, que os funcionários já trabalham na empresa há muito tempo, que os proprietários estão sempre presentes para observar o desempenho dos empregados, que o número de funcionários é tão pequeno que não justifica tal trabalho, que os funcionários atuais estão em caráter experimental e, ainda, pela falta de tempo.

Outra questão que emerge é a do desenvolvimento conceitual da seleção de pessoas com perfil mais adequado para atuarem nas organizações de serviços de hospitalidade, tais como hotéis e restaurantes (KUSLUVAN et al., 2010). Para Chang, Gong e Shum (2011), uma das diretrizes do setor de hospitalidade é contratar pela atitude para treinar as habilidades. O recrutamento de pessoas que possam contribuir com o sucesso da prestação de serviço ao cliente é o primeiro passo para desenvolver a força de trabalho (DAVIS et al., 2012).

As empresas do setor de serviços de hospitalidade têm a reputação de recrutar e selecionar as pessoas de forma oportunista e intuitiva e não por meio de práticas estruturadas, como a entrevista ou teste de aptidão (KUSLUVAN et al., 2010). Restaurantes comerciais, por exemplo, utilizam critérios como a apresentação pessoal, experiência, higiene, exames de saúde e referências pessoais

e profissionais para realizar a contratação dos funcionários. Já as unidades de alimentação coletiva utilizam critérios como a escolaridade, número de filhos, disponibilidade para trabalhar em finais de semana e a distância entre a moradia e o trabalho. Esses estabelecimentos também aplicam testes práticos que avaliam a agilidade, organização, limpeza e educação dos candidatos a trabalhar no setor produtivo (CAVALLI; SALAY, 2007).

No entanto, aspirações da carreira, expectativas, educação e outras variáveis demográficas podem ser importantes para selecionar as pessoas mais adequadas ao setor de serviços. Além disso, a personalidade, a orientação a serviços e a inteligência emocional também estão se tornando importantes critérios de seleção para essas empresas. A personalidade e os valores de cada pessoa têm um papel crítico no desempenho do trabalho dos empregados do setor de serviços, influenciando na qualidade do serviço prestado, na satisfação e fidelidade do cliente e no desempenho geral do negócio (KUSLUVAN et al., 2010).

No setor de serviços em alimentação, como em restaurantes, por exemplo, características da personalidade dos profissionais, tais como extroversão, conveniência, estabilidade emocional, consciência e concordância, estão relacionadas com o desempenho do empregado e o comportamento adequado de atendimento ao cliente. As características de personalidade que são predispostas à prestação de um bom serviço são conhecidas, normalmente, como orientação de serviço ao cliente (KUSLUVAN et al., 2010).

## **2.1 Clima para Serviços no Setor de Restauração**

O comportamento orientado ao serviço no setor de restaurantes está relacionado com a satisfação e comprometimento do consumidor (KUSLUVAN et al., 2010). Empresas orientadas ao serviço consideram o pessoal da linha de frente de atendimento ao cliente como uma fonte de vantagem competitiva e, por essa razão procuram investir mais em treinamento desses profissionais para melhorar o desempenho, produtividade, satisfação com o trabalho, intenção de ficar na empresa e a qualidade do serviço (ARROYO-LÓPEZ et al., 2016).

A inteligência emocional é desempenhada por profissionais do setor de serviços que estão diretamente envolvidos com o atendimento ao cliente, como trabalhadores de hotéis e empresas de serviço de alimentação, e se tornou um fator chave de competitividade e desempenho em organizações desse setor (JUNG; YOON, 2014). O trabalho emocional consiste no planejamento, esforço e, principalmente, controle para expressar adequadamente os desejos da organização durante uma transação comercial (KUSLUVAN et al., 2010). Dessa forma, um trabalho emocional adequado proporciona uma avaliação positiva dos clientes e, conseqüentemente, maior intenção de recomen-

dação e recompra (JUNG; YOON, 2014). Por outro lado, a maior parte do stress enfrentado pelos funcionários está relacionada ao trabalho emocional, o que gera uma piora na qualidade da saúde, pouca satisfação no trabalho, baixa autoestima, esgotamento e exaustão (JUNG; YOON, 2014; KUSLUVAN et al., 2010). Todos esses efeitos negativos levam à uma intenção de deixar o emprego e isso reflete diretamente na rotatividade de pessoal (turnover) que aflige os estabelecimentos de alimentos e bebidas (JUNG; YOON, 2014).

Na China, por exemplo, um dos maiores desafios do setor hoteleiro é, justamente, a alta taxa de rotatividade (turnover) de pessoal. Além disso, muitos hóspedes ainda continuam insatisfeitos com a baixa qualidade da comunicação dos atendentes e o alto tempo para atender às suas necessidades. Assim, é necessário que os gerentes de hotéis procurem entender melhor as atitudes e os comportamentos dos seus empregados (HE; LI; LAI, 2011).

De forma geral, as características do mercado de trabalho de organizações como hotéis e restaurantes tornam a gestão de pessoas mais difícil do que em empresas de outros setores (KUSLUVAN et al., 2010). O estilo de gestão de pessoas e o modo como ele é operado são fatores que afetam o clima organizacional, e a opinião dos funcionários sobre esse estilo de gestão afetam seus desempenhos individuais (ZHANG; LIU, 2010). Nesse sentido, as políticas, práticas e sistemas de RH parecem moldar tanto as percepções dos funcionários em relação ao clima organizacional quanto as interpretações que os mesmos fazem a respeito do foco estratégico organizacional. Dessa forma, o clima organizacional influencia no comportamento coletivo e contribui para o desempenho da organização (CHUANG; LIAO, 2010).

O clima organizacional é composto pelas percepções e interpretações compartilhadas que os funcionários têm das experiências que eles vivenciam no seu ambiente de trabalho (SCHNEIDER; EHRHART; MACEY, 2013; ZOHAR; HOFMANN, 2012; KUSLUVAN et al., 2010; CHEN; HUANG; HSIAO, 2010) e é o fator mais forte que regula as atitudes e comportamentos dos empregados (TANG; TANG, 2012). O clima organizacional pode moldar o contexto das organizações ao influenciar a percepção, a motivação, o comprometimento, a colaboração e a capacidade de comunicação e inovação das pessoas (SILVA et al., 2015; CHEN; HUANG; HSIAO, 2010). O clima deve estar alinhado a algum foco estratégico, como prestação de serviço, por exemplo. Dessa forma, uma estratégia que visa atender as necessidades dos clientes (interno e externo) fortalece um clima positivo para serviço ao cliente (customer service) (VELOSO et al., 2015; BOWEN; SCHNEIDER, 2013).

O clima para serviços surge como uma forma especial de clima organizacional e reflete as percepções dos funcionários quanto às práticas, procedimentos e comportamentos que são esperados, apoiados e recompensados pela organização em relação à qualidade da prestação de serviço ao



cliente (VELOSO et al., 2015; BOWEN; SCHNEIDER, 2013; HONG et al., 2013; TANG; TANG, 2012; HE; LI; LAI, 2011).

O clima para serviços se torna favorável quando os funcionários percebem que o serviço ao cliente é essencial para o negócio e que são recompensados por oferecer um atendimento de qualidade (KOPPERUD; MARTINSEN; HUMBORSTAD, 2014). A orientação ao cliente é o que determina a direção e as diretrizes do serviço (HE; LI; LAI, 2011). Além disso, quando os funcionários percebem que são valorizados pela empresa eles passam a colaborar para alcançar os objetivos organizacionais (VELOSO et al., 2015; BOWEN; SCHNEIDER, 2013). Por essa razão, é fundamental que uma organização de serviços crie um clima focado na excelência do atendimento, pois são os funcionários que atendem as demandas de seus clientes (TANG; TANG, 2012).

Segundo Veloso et al. (2015), o clima para serviços está relacionado às percepções dos funcionários quanto às práticas, os procedimentos e os comportamentos que são esperados, apoiados e recompensados pela organização quanto à qualidade do serviço prestado ao cliente (BOWEN; SCHNEIDER, 2013). De acordo com Hong et al. (2013), o clima para serviços surge como uma forma especial de clima organizacional e reflete um consenso de percepções dos funcionários quanto à ênfase dada pela empresa na qualidade do processo de produção, entrega e consumo do serviço. Portanto, conforme He, Li e Lai (2011), o clima para serviços se apoia em percepções individuais dos funcionários que influenciam os seus comportamentos.

Tang e Tang (2012) explicam que os funcionários são capazes de adaptar o seu comportamento como forma de reciprocidade para demonstrar sua gratidão à organização. Assim, o clima para serviços pode promover um comportamento de lealdade e de atitudes amigáveis, além de uma maior participação em tomadas de decisão orientadas ao processo de entrega do serviço. Dessa forma, conforme He, Li e Lai (2011), as organizações precisam criar e sustentar um clima que encoraje as pessoas a entregarem excelência no serviço.

Para Kopperud, Martinsen e Humberstad (2014), o clima para serviços se torna favorável quando os funcionários percebem que o serviço ao cliente é essencial para o negócio e que são recompensados por oferecer um excelente atendimento. De acordo com He, Li e Lai (2011), a orientação ao cliente é o que determina a direção e as diretrizes do serviço. Assim, segundo Tang e Tang (2012), quando o serviço é desempenhado com recursos adequados e com o apoio da organização, os funcionários se empenharão para atender as demandas dos clientes. Além disso, Veloso et al. (2015) argumentam que quando os empregados percebem que a organização está preocupada com o bem-estar de seus colaboradores e valoriza as contribuições dos mesmos, eles passam a se sentir obrigados a cuidar, também, do bem-estar da empresa e a colaborar para atingir os objetivos da corporação (BOWEN; SCHNEIDER, 2013).

Tang e Tang (2012) argumentam que é fundamental que uma organização do setor de serviços crie um clima para serviços focado na excelência do atendimento, pois as demandas de seus clientes são atendidas por meio de seus funcionários, que, na visão de He, Li e Lai (2011), são um dos elementos mais importantes no sucesso da operação das empresas de serviço (SALAZAR; FARIA; LUCIAN, 2009).

O clima para serviços se difere de um clima organizacional geral devido ao seu vínculo estratégico com a qualidade do serviço ao cliente (HONG et al., 2013). Da mesma forma, as práticas de RH e lideranças orientadas ao serviço também são mais propícias a gerar um clima para serviços mais favorável do que as práticas de RH e lideranças gerais (HONG et al., 2013; BOWEN; SCHNEIDER, 2013).

O estudo de Tang e Tang (2012) descobriu que as práticas de RH são um importante fator para moldar o clima social da organização e guiar o comportamento dos empregados. Todas as práticas precisam ser complementares e alinhadas entre si para maximizar a eficácia dos efeitos, alcançar as metas organizacionais e evitar conflitos umas com as outras. Para Hong et al. (2013), as práticas de RH são facilitadores do trabalho e servem para comunicar o foco estratégico aos funcionários e estabelecer o que é apoiado, valorizado e recompensado pela organização (HE; LI; LAI, 2011). Assim, existem dois tipos de práticas de RH que auxiliam na criação de um clima para serviços: as práticas gerais de alto desempenho dos funcionários e as práticas orientadas à qualidade do serviço.

As práticas gerais de pessoas de alto desempenho têm o objetivo de melhorar as habilidades e motivação das pessoas, além de apoiar e encorajar o funcionário a melhorar seu desempenho geral. Essa melhora no desempenho pode maximizar a lucratividade da empresa e aumentar o valor da mesma para os acionistas. As práticas gerais de RH, tais como o autogerenciamento, a flexibilidade, o treinamento, a autonomia, o recrutamento e seleção, a socialização, a recompensa e a punição podem motivar os funcionários a ficarem na empresa e estimulá-los a ter um comportamento direcionado a um atendimento que proporcione uma experiência agradável aos clientes. As práticas gerais de RH não estão diretamente orientadas à qualidade de serviço, mas elas se relacionam com o clima para serviços por meio da melhora das expectativas gerais de desempenho formadas pelos empregados (HONG et al., 2013), conforme Quadro 1

**Quadro 1 - Principais características das práticas de RH de alto desempenho e orientadas à qualidade do serviço**

Práticas de RH de alto desempenho	Práticas de RH orientadas à qualidade do serviço
<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhora as habilidades das pessoas</li> <li>Aumenta a motivação das pessoas</li> <li>Encoraja os funcionários a melhorar o próprio desempenho</li> <li>Auxilia no aumento da lucratividade e do valor da empresa</li> <li>Auxilia na retenção dos funcionários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Especifica as habilidades a serem treinadas</li> <li>Especifica os comportamentos a serem recompensados</li> <li>Desenvolve os funcionários para a prestação de serviço e aumento na satisfação do cliente</li> <li>Foca nos funcionários e clientes para promover um clima favorável para serviços</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Hong et al. (2013) e Tang e Tang (2012).

Além das práticas gerais de RH de alto desempenho, pesquisadores também estudaram as práticas de gestão de pessoas que estão especificamente orientadas à qualidade do serviço. Hong et al. (2013) argumentam que ao contrário das práticas gerais de gestão de pessoas, um sistema de gestão de pessoas orientado ao serviço especifica os tipos de habilidades a serem selecionadas e treinadas e os tipos de comportamentos a serem avaliados e recompensados. A gestão de desempenho e recompensa desse sistema de gestão de pessoas está focada no desenvolvimento dos funcionários para a prestação de serviço e como eles são retribuídos. Treinar, reconhecer e recompensar os empregados, além de envolvê-los na tomada de decisão, melhora o desempenho da prestação do serviço e aumenta a satisfação dos clientes. As práticas de gestão de pessoas orientadas ao serviço se preocupam com os funcionários e os consumidores, pois juntos eles formam a essência do clima para serviços.

Veloso et al. (2015) discorrem que somente as práticas de gestão de pessoas não seriam suficientes para estimular um clima para serviços. Outros aspectos subjetivos, tais como a liderança e o suporte da organização, além do comprometimento, envolvimento e motivação do funcionário em relação ao seu trabalho, também precisam ser levados em consideração para se criar um clima para serviços positivo e amigável (BOWEN; SCHNEIDER, 2013).

Conforme Veloso et al. (2015), a liderança influencia a percepção do funcionário quanto ao suporte organizacional, o comprometimento e o clima para serviços. A liderança é essencial para transmitir o apoio que as organizações oferecem aos empregados por meio de práticas de RH. De acordo com Hong et al. (2013), o superior imediato é o representante mais evidente das ações, políticas e procedimentos gerenciais da empresa (BOWEN; SCHNEIDER, 2013). Por isso, segundo Veloso et al. (2015), os líderes precisam inspirar o seu pessoal a vincular o trabalho deles à meta de serviço oferecido ao cliente, pois a percepção que o funcionário tem do comportamento gerencial do líder é essencial para criar e sustentar um clima para serviços. Dentro dos estudos de clima para

serviços destacam-se dois tipos de liderança: a liderança positiva geral e a liderança orientada ao serviço (HONG et al., 2013).

Existem duas formas de liderança positiva geral que possuem relação com o clima para serviços: a liderança eficaz e a liderança transformacional. Para Hong et al. (2013), a liderança eficaz está orientada a fortalecer e inspirar pessoas a realizar tarefas por meio de ações éticas e, assim, alcançar metas de alto desempenho. Além disso, o líder eficaz fornece opiniões imparciais (feedbacks) para cultivar o comportamento positivo dos funcionários em relação aos seus desempenhos. Os autores Kopperud, Martinsen e Humborstad (2014) argumentam que o tipo de liderança transformacional estimula os interesses dos seguidores para que eles possam ter um desempenho acima do esperado. Essa liderança também tem o papel de criar consenso sobre metas e objetivos específicos e inspirar os liderados a agir de forma que beneficie o seu grupo e busque resultados além do interesse econômico. A liderança transformacional pode melhorar o comprometimento dos funcionários e afetar positivamente a força do clima organizacional, conforme o grau da qualidade do relacionamento entre o líder e os subordinados. Esse tipo de liderança pode, ainda, influenciar o clima para serviços devido à sua habilidade em moldar e direcionar o comportamento dos funcionários para melhor atender ao cliente (DIPIETRO, 2017), conforme Quadro 2.

**Quadro 2 - Principais características das lideranças positiva geral e orientada ao serviço**

Liderança positiva geral	Liderança orientada ao serviço
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspira ações éticas</li> <li>• Fornece opiniões imparciais</li> <li>• Cultiva o comportamento positivo</li> <li>• Estimula os interesses das pessoas para alcançar melhor desempenho</li> <li>• Cria consenso sobre metas específicas</li> <li>• Cultiva espírito de equipe</li> <li>• Influencia positivamente o clima organizacional</li> <li>• Direciona o comportamento dos funcionários para o atendimento ao cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoriza ideias e sugestões dos clientes para melhorar ou estabelecer padrões de serviço</li> <li>• Remove obstáculos que prejudiquem a entrega de um serviço de qualidade</li> <li>• Estabelece recompensa pela excelência do serviço</li> <li>• Apoia os funcionários a entregar um serviço de qualidade</li> <li>• Apoia a criação de uma cultura ou clima para serviços</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Kopperud, Martinsen e Humborstad (2014), Hong et al. (2013) e He, Li e Lai (2011).

A liderança orientada ao serviço, segundo Hong et al. (2013), está focada em valorizar as ideias e sugestões dos funcionários e clientes para estabelecer padrões de serviço e remover obstáculos que possam prejudicar a entrega de um serviço de alta qualidade. O comportamento do líder orientado ao serviço pode estabelecer as recompensas pela excelência do serviço e garantir o apoio e a autonomia necessários para que o funcionário entregue um serviço de qualidade ao cliente. A liderança orientada a serviço tem um papel motivacional que apoia a criação de uma cultura ou um clima para serviços na organização (BOWEN; SCHNEIDER, 2013).

O suporte organizacional, segundo Veloso et al. (2015), é outro fator que precisa ser levado em consideração na criação do clima para serviços, pois está relacionado com a percepção do funcionário quanto à frequência, intensidade, sinceridade e qualidade do tratamento que a empresa dispensa aos colaboradores como forma de reconhecimento, aprovação e retribuição ao seu comprometimento e esforço profissional (BOWEN; SCHNEIDER, 2013). De acordo com He, Li e Lai (2011), o clima para serviços depende do apoio oferecido pela empresa em forma de práticas gerenciais, tais como recursos, treinamentos e assistências necessários para a execução eficaz de um trabalho. Da mesma forma, o apoio gerencial é traduzido nas ações que os gerentes praticam para apoiar e recompensar o comprometimento do funcionário com a entrega de qualidade no serviço.

Segundo Veloso et al. (2015), o comprometimento também é um fator relacionado ao clima para serviços, pois leva em conta a influência das crenças, valores e objetivos organizacionais sobre o indivíduo e a aceitação de que o serviço ao cliente é fundamental para o negócio da empresa. O comprometimento ainda é caracterizado pela cooperação entre membros da mesma equipe e dentre equipes de uma mesma empresa, representando o grau de intensidade e estabilidade da dedicação do funcionário à instituição (HE; LI; LAI, 2011). Para Hong et al. (2013), as percepções de um clima para serviços estão relacionadas com a satisfação dos funcionários com o trabalho. Quando as pessoas fazem uma avaliação positiva das experiências do seu trabalho, elas passam a dar mais significado a ele. Assim, uma organização com clima para serviços positivo pode atrair e reter profissionais, fazendo com que os mesmos se identifiquem com a empresa e se comprometam mais com ela (BOWEN; SCHNEIDER, 2013). Como exemplo disso, Kopperud, Martinsen e Humborstad (2014) mostraram que o nível de engajamento de funcionários de hotéis e restaurantes mostrou ter efeito significativo na qualidade do serviço e relação positiva com a satisfação do cliente, gerando maior lucratividade, produtividade, volume de negócios e segurança (CHUNG; LIAO, 2010).

Conforme Kopperud, Martinsen e Humborstad (2014), o clima para serviços está positivamente ligado ao comportamento orientado ao serviço, à qualidade de serviço percebida, à satisfação, à maior intenção de recompra, à retenção e fidelidade do cliente e, conseqüentemente, ao alto desempenho organizacional (BOWEN; SCHNEIDER, 2013). O clima para serviços foi considerado a ligação essencial entre os parâmetros internos (funcionários) e externos (clientes) de serviço e traduz a filosofia e as práticas de gestão para conseguir vantagem no desempenho organizacional (HONG et al., 2013).

Para Veloso et al. (2015), o clima para serviços auxilia na retenção e manutenção da vantagem competitiva da organização, pois ele relaciona as inesquecíveis experiências vividas pelos clientes à conduta praticada pelos funcionários e, por consequência, ao mercado (comparação com a concorrência) e ao desempenho financeiro (lucratividade no resultado) (HONG et al., 2013). Além disso, a avaliação da qualidade, satisfação e fidelidade em relação ao serviço são indicadores que

mostram o que aproxima os clientes da organização. O clima para serviços tem um impacto positivo na percepção de qualidade dos clientes e funcionários e na satisfação do consumidor (HE; LI; LAI, 2011). Nesse sentido, práticas e procedimentos que atendam as necessidades de um clima para serviços deveriam ser sustentados pela gestão de negócios e de pessoas, pois o clima para serviços se mostra essencial para ajudar as organizações a se aproximarem dos seus clientes (VELOSO et al., 2015).

De acordo com HE, LI e LAI (2011), a orientação da organização ao cliente pode influenciar na satisfação dos seus consumidores. Essa satisfação pode ser conseguida quando as necessidades dos clientes são atendidas no momento em que elas acontecem ou quando a empresa toma ações corretivas, baseadas em avaliações dos clientes, para melhorar ou superar expectativas futuras.

Para Hong et al. (2013), os efeitos do clima para serviços na qualidade de serviço percebida pelo cliente são mais notáveis em serviços considerados pessoais e não rotineiros. Os serviços pessoais são aqueles prestados a alguma pessoa e os serviços não rotineiros são aqueles que dependem de uma maior aproximação e interação entre funcionários e clientes para a resolução de problemas ou divergências ocasionais. Essa interação mais próxima intensifica a relação entre o prestador e o tomador de serviço, permitindo que o consumidor avalie o clima para serviços da organização por meio da mensagem presente no atendimento oferecido pelos empregados. Vale também ressaltar que gestores e funcionários mais empáticos conseguem maior satisfação do cliente (BOWEN; SCHNEIDER, 2013).

### 3 METODOLOGIA

De acordo com Mattos, Pontes e Marietto (2016), os estudos no campo de pesquisa em gestão em alimentos e bebidas já se mostram consolidados no exterior, mas esse campo de pesquisa ainda é inédito no Brasil. Da mesma forma, também é escassa a pesquisa sobre o tema gestão de pessoas em restaurantes, tanto na literatura nacional quanto na internacional, sendo em sua maioria estabelecimentos de pequeno porte, que fornecem pouca abertura ou material para estudo, especialmente, devido aos desafios de se gerenciar pessoas nesse segmento. Nesse sentido, a metodologia adotada foi exploratória, com abordagem qualitativa de estudo de casos múltiplos, procurando identificar semelhanças ou diferenças entre os estabelecimentos.

Os restaurantes deste estudo foram definidos a partir da classificação do TripAdvisor Brasil e foram compostos por três estabelecimentos com tipos diferentes de serviços: um com serviço à carte, um com serviço self-service e um com serviço de rodízio. A escolha por restaurantes de diferentes tipos de serviços se deu em função do grau de interação entre os funcionários do estabelecimento e os clientes. De acordo com Salazar, Faria e Lucian (2009), a interação entre funcionários

e clientes durante a experiência do serviço influencia a satisfação do consumidor, pois são eles que estão na linha de frente de atendimento e, portanto, são responsáveis por formar a imagem da empresa para o cliente (CHUANG; LIAO, 2010).

Esses restaurantes estão situados na cidade de Sorocaba, interior do estado de São Paulo, e a escolha de se fazer este estudo em Sorocaba levou em conta o crescente número de estabelecimentos de alimentos e bebidas e o potencial de consumo na cidade. Em 2012, por exemplo, a cidade de Sorocaba ficou na 29ª posição dentre todas as cidades do Brasil (incluindo as capitais) com maior potencial de consumo e na 5ª posição entre as cidades do interior do Estado de São Paulo (JORNAL CRUZEIRO DO SUL, 2012).

Em 2014, a cidade de Sorocaba tinha cerca de 756 restaurantes e similares. Esse número aumentou para aproximadamente 1.626 restaurantes em 2017 (TRIPADVISOR BRASIL, 2017). Por conseguinte, os restaurantes da região estão enfrentando desafios de gestão geral e de pessoas. Neste estudo, exploramos casos de êxito nessa cidade que está numa fase de expansão e diversificação dos estabelecimentos de alimentos e bebidas (JORNAL CRUZEIRO DO SUL, 2014).

Para Eisenhardt (1989), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se concentra na compreensão da dinâmica existente em cenários únicos. O estudo de caso pode ser utilizado como estratégia de pesquisa em várias situações, como estudos organizacionais e gerencias, por exemplo (YIN, 2003, p.19). Os estudos de casos múltiplos precisam de procedimentos e regras gerais que orientem o pesquisador na condução do estudo. Essas normas são estabelecidas em um protocolo que aumenta a confiabilidade da pesquisa do estudo de caso. O protocolo contém, também, o instrumento de pesquisa (formulários ou questionários) e as regras para a utilização do mesmo (YIN, 2003, p.89).

Na primeira fase da pesquisa foi realizada uma revisão da literatura para identificar e selecionar quais fatores promovem um clima favorável para serviços. A partir dessa revisão de literatura foram elaborados dois instrumentos de pesquisa, sendo um questionário semiestruturado para entrevistar os gestores e um estruturado para entrevistar os funcionários dos restaurantes escolhidos como objetos de estudo desta pesquisa.

O instrumento de coleta de dados dos gestores foi construído com base nas dimensões do clima para serviços da obra de Veloso et al. (2015), e o instrumento direcionado aos funcionários foi o a versão original criada por esses autores. As dimensões analisadas foram: Liderança, Suporte Organizacional, Comprometimento e Clima para Serviços, todas elas estão descritas no Quadro 3.

Quadro 3 - Dimensões do clima para serviços

<b>Dimensões</b>	<b>Conceito</b>
<b>Liderança</b>	A liderança influencia a percepção dos colaboradores em relação ao suporte organizacional, ao comprometimento e ao clima para serviços. É a liderança que transmite o apoio da organização aos funcionários por meio das práticas de gestão de pessoas.
<b>Suporte Organizacional</b>	O suporte organizacional é refletido na percepção do empregado quanto à qualidade do tratamento que a empresa dispensa a ele como forma de reconhecimento ao seu comprometimento e esforço profissional.
<b>Comprometimento</b>	O comprometimento é caracterizado pela cooperação entre os membros da equipe e a aceitação dos empregados quanto aos valores e objetivos organizacionais direcionados à prestação de serviço ao cliente.
<b>Clima para Serviços</b>	O clima para serviços está relacionado com as percepções dos funcionários em relação às ações que são esperadas, apoiadas e recompensadas pela excelência na prestação de serviço ao consumidor.

**Fonte:** Adaptado da obra de Veloso et al. (2015).

As entrevistas foram feitas durante o segundo semestre de 2017. Foi adotado um questionário semiestruturado enviado por e-mail para saber quais práticas de gestão de pessoas os gestores utilizam com suas equipes a fim de proporcionar um clima favorável para serviços.

A seguir, na segunda fase, foram feitas entrevistas com os gestores dos restaurantes da cidade de Sorocaba que apresentaram as melhores avaliações no TripAdvisor, que é a maior rede online de consumidores de viagens.

Depois, na terceira fase, foi aplicado um questionário estruturado para levantamento das percepções dos funcionários quanto às práticas de gestão de pessoas utilizadas pelos seus respectivos gestores. Essas respostas foram analisadas e comparadas com as respostas dos gestores a fim de se saber se os empregados reconhecem as práticas de gestão de pessoas utilizadas e se percebem que essas práticas promovem um clima favorável para serviços.

Por fim, na quarta e última fase, foram analisadas as avaliações dadas pelos clientes no site do TripAdvisor para conhecer a opinião deles em relação à satisfação com a qualidade do serviço recebido. As respostas foram analisadas e comparadas com as respostas dos funcionários e gestores para identificar se os consumidores percebem os efeitos de um clima favorável para serviços no atendimento prestado pelos restaurantes.



## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente, cabe ressaltar que as avaliações dadas pelos clientes no site do TripAdvisor demonstram que a maioria dos clientes está satisfeita com os restaurantes, especialmente com o critério serviço.

Todos os gerentes entrevistados acreditam que conseguem influenciar os seus funcionários tanto em relação ao comportamento deles no atendimento ao cliente quanto ao apoio que a empresa oferece aos seus empregados na forma de valorização de ideias e sugestões e autonomia necessária para entregar um serviço de qualidade ao cliente. Também relataram que conseguem fazer com que seus funcionários sejam mais comprometidos com o negócio da empresa e avaliam que conseguem inspirá-los a vincular o próprio trabalho à qualidade do atendimento prestado ao cliente.

As respostas dos gerentes e funcionários dos três restaurantes mostraram que a maioria deles percebe e reconhece as práticas de gestão de pessoas adotadas em relação à liderança. Há a preocupação de preparar, orientar, apoiar, influenciar e inspirar os colaboradores no desempenho de suas atividades. As respostas, no Quadro 4, indicaram que as práticas de liderança estão contribuindo para um clima positivo para serviços.

**Quadro 4 - Expressões utilizadas pelos gerentes na dimensão liderança**

<b>Expressão</b>	<b>À la carte</b>	<b>Self-service</b>	<b>Rodízio</b>
Treinar funcionários para atender os clientes	X	X	X
Dar exemplos			X
Zelar pela qualidade do atendimento		X	
Incentivar os funcionários	X		X
Recompensar metas com presentes e prêmios		X	
Feedback de clientes		X	
Zelar pela qualidade dos alimentos		X	
Dialogar com funcionários		X	
Considerar a opinião dos funcionários	X		
Envolver todos os funcionários	X		
Estimular os funcionários	X		
Fazer o melhor trabalho sempre			X
Criar a visão de proprietário ou gerente			X

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2018).

Os gerentes dos três restaurantes informaram que realizam periodicamente treinamentos aos funcionários. Dois dos gerentes mencionaram utilizar folgas, prêmios e presentes como forma de apoio ou recompensa aos empregados pelo comprometimento com a qualidade do atendimento. O

gerente do restaurante à la carte mencionou que utiliza simbologias de incentivo para apoiar os colaboradores. De forma geral, essas respostas mostram que os gerentes adotam práticas de apoio que colaboram com a promoção de um clima favorável para serviços nos restaurantes, conforme pode ser visto no Quadro 5.

**Quadro 5 - Expressões utilizadas pelos gerentes na dimensão suporte organizacional**

<b>Expressão</b>	<b>À la carte</b>	<b>Self-service</b>	<b>Rodizio</b>
Ótimo	X	X	
Recompensar metas com presentes e prêmios		X	X
Oferecer treinamentos			X
Preparar funcionários para atender os clientes		X	
Feedback de clientes		X	
Envolver todos os funcionários	X		
Comprometidos em atender bem os clientes		X	
Bom		X	
Funcionários têm noção de empreendimento	X		
Compartilhamento de informação com os funcionários	X		
Liberdade para implementar novas melhorias	X		
Entregar algo relacionado com o treinamento	X		
Simbologias para envolver os funcionários	X		
Tratar funcionários como amigos			X
Conceder folgas para funcionários			X

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2018).

A maioria dos dezesseis funcionários pesquisados afirmou haver suporte organizacional para suas atividades. Os funcionários reconhecem o apoio da empresa em forma de participação em decisões sobre suas atividades, em forma de reconhecimento pelo esforço profissional e em forma de informações e recursos recebidos para realização do trabalho, além de considerarem ter instalações limpas e confortáveis para trabalhar. Assim, as práticas de suporte organizacional adotadas pelos restaurantes estão contribuindo para a formação de um clima adequado para serviços.

Os três gerentes acreditam que a maioria dos seus funcionários está alinhada com as crenças, valores e objetivos da empresa e que aceitam e entendem que a qualidade do serviço ao cliente é fundamental para a sobrevivência do negócio. Além disso, os gerentes também percebem que existe cooperação entre a maioria de seus funcionários e consideram que os empregados estão satisfeitos com o trabalho que exercem. No Quadro 6 as respostas dos gerentes mostram que os funcionários estão alinhados com os propósitos da organização e entendem que precisam se dedicar para atender bem aos clientes.

**Quadro 6 - Expressões utilizadas pelos gerentes na dimensão comprometimento**

<b>Expressão</b>	<b>À la carte</b>	<b>Self-service</b>	<b>Rodizio</b>
Maioria dos funcionários	X	X	X
Cooperação entre funcionários	X	X	X
Comportamento de satisfação	X	X	X
Preparar funcionários para atender os clientes	X		
Zelar pela qualidade do atendimento		X	
Considerar a opinião dos funcionários	X		
Estimular os funcionários			X
Serviço com qualidade		X	
Se colocar no lugar do cliente			X
Oferecer críticas construtivas			X
Elogiar os funcionários			X
Demonstrar a projeção de carreira			X
Acompanhar a evolução			X

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

A maioria dos funcionários relatou estar comprometida com a empresa, apenas três deles informaram discordar com as assertivas relacionadas à dimensão comprometimento presente no questionário aplicado. Essas respostas indicaram que os funcionários se identificam com a empresa e têm orgulho em dizer que fazem parte do restaurante. Eles também demonstram que cooperam com seus colegas e que conhecem os objetivos da organização. Além disso, disseram que sabem o que fazer para melhorá-la.

Segundo as respostas dadas pelos gerentes na dimensão Clima para Serviços (Quadro 7), observa-se a preocupação de informar aos funcionários quais são as práticas, os procedimentos e o comportamento que se espera deles em relação à prestação de um serviço de qualidade. Essas respostas apontam que os gerentes procuram orientar o comportamento dos colaboradores à uma maior qualidade no atendimento e, conseqüentemente, aumentar a intenção de compra e fidelidade do cliente. Essa prática, além de melhorar o desempenho organizacional, auxilia na retenção e manutenção da vantagem competitiva do restaurante e está positivamente ligada a um clima para serviços.

Quadro 7 - Expressões utilizadas pelos gerentes na dimensão clima para serviços

Expressão	À la carte	Self-service	Rodizio
Reconhecer e recompensar os funcionários	X	X	X
Zelar pela qualidade do atendimento	X	X	
Preparar funcionários para atender os clientes	X		
Considerar a opinião dos funcionários			X
Estimular um serviço com qualidade	X		
Oferecer treinamentos periódicos		X	
Buscar o comprometimento dos funcionários	X		
Zelar pela qualidade dos alimentos		X	
Dialogar com funcionários			X
Compreender os funcionários			X

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Por sua vez, a maioria das respostas dos funcionários concordou com as assertivas da dimensão Clima para Serviços presente no questionário. Não houve discordância em relação às assertivas dessa dimensão. Essas respostas sustentam as percepções dos gerentes, pois indicam que os funcionários reconhecem as práticas dos restaurantes para entregar ao cliente aquilo que promete e com qualidade. Eles também percebem que os restaurantes dão grande prioridade ao serviço prestados e se preocupam em solucionar as insatisfações dos clientes rapidamente. Além disso, eles mostraram que têm autonomia para fazer o necessário para satisfazer os clientes. Todas essas práticas são essenciais para se conseguir um clima positivo para serviços dentro da organização. Da mesma forma, as avaliações dos clientes no site do TripAdvisor sugerem que os mesmos ficaram satisfeitos com o serviço prestado por cada restaurante. Essas avaliações sustentam as respostas dos funcionários, pois demonstraram que os mesmos reconhecem as boas práticas de atendimento e a qualidade no serviço prestado.

De maneira geral, as notas das avaliações dos clientes no site do TripAdvisor, especialmente no critério Serviço, mostram que os mesmos estão satisfeitos com os restaurantes pesquisados neste estudo. Essa satisfação pode ser resultado de um clima positivo para serviços dos restaurantes, refletindo a relação que os clientes fazem das boas experiências vividas nesses estabelecimentos com a conduta praticada pelos funcionários dos mesmos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar dos desafios da gestão de pessoas de um restaurante, que podem gerar pouca perspectiva de carreira e comprometimento da equipe. Os estudos dos três mostram que é possível im-

plantar práticas na atuação consistente de seus gestores.

Este capítulo procurou evidenciar que as práticas de gestão de pessoas são efetivamente percebidas na postura dos gestores dentro do ambiente de trabalho e essas práticas promovem um clima positivo para serviços quando procuram influenciar, apoiar e recompensar os funcionários por oferecerem um serviço de qualidade aos clientes.

Nesse sentido, recomenda-se que os gestores desenvolvam e aplique, periodicamente, um sistema de avaliação de desempenho que consiga indicar a situação atual da produtividade do funcionário e que possa, também, apontar quais melhorias são necessárias para contribuir com o desenvolvimento pessoal e da organização.

Os gerentes precisam estar atentos aos equipamentos e materiais que os funcionários precisam para realizar seu trabalho com eficiência e eficácia. Não obstante, há a necessidade de garantir que os processos, procedimentos e rotinas de trabalho estejam claros e organizados. A criação de um sistema de controle, que consiga mostrar quais equipamentos precisam de manutenção ou substituição pode ser uma alternativa. Os gestores também podem reunir os funcionários para elaboração de normas que definam um padrão para cada processo ou procedimento da rotina de trabalho.

Uma forma de melhorar a comunicação das metas e objetivos é criar quadros informativos, bem como por meio de reuniões periódicas com os funcionários. Entretanto, mais do que comunicar as metas e os objetivos é necessário envolver os colaboradores e uma forma de se obter o envolvimento no cumprimento das metas e objetivos é a implantação de um programa de participação nos resultados, onde os funcionários são recompensados quando atingem metas individuais, ou em grupos.

De forma geral, os resultados da pesquisa indicaram que as práticas de gestão de pessoas não são meras falácias encontradas nas mais diversas literaturas, visto que os restaurantes investigados demonstraram adotar essas práticas e apresentam boas classificações nas avaliações dos clientes no site do TripAdvisor. Essas práticas são ações que, combinadas com planejamento, organização e controle da organização, mostram que podem contribuir com a sobrevivência e o sucesso do negócio.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. *Bares e Restaurantes são a alavanca do Brasil empreendedor*, 2015. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/noticias/3164-07012015-bares-e-restaurantes-sao-a-alavanca-do-brasil-empreendedor.html>>. Acesso em: 09 mai. 2017.

ARROYO-LÓPEZ, P. E.; CÁRCAMO-SOLÍS, M. L.; ÁLVAREZ-CASTAÑÓN, L.; GUZMAN-LÓPEZ, A. Impact of training on improving service quality in small provincial restaurants. *Journal of Foodservice Business Research*, v.20, n.1, p.1-14, 2016.

BOWEN, D. E.; SCHNEIDER, B. A Service Climate Synthesis and Future Research Agenda. *Journal of Service Research*, v.17, n.1, p.5-22, 2013.

CHANG, S.; GONG, Y.; SHUM, C. Promoting Innovation in Hospitality Companies through Human Resource Management Practices. *International Journal of Hospitality Management*, v.30, n.4, p.812-818, 2011.

CHEN, C.; HUANG, J.; HSIAO, Y. Knowledge management and innovativeness: the role of organizational climate and structure. *International Journal of Manpower*, v.31, n.8, p.844-70, 2010.

CHUANG, C.; LIAO, H. Strategic Human Resource Management in service context: taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, v.63, p.153–196, 2010.

DAVIS, B.; LOCKWOOD, A.; ALCOTT, P.; PANTELIDIS, I. *Food and beverage management* (5a ed.). New York, NY: Routledge, 2012.

DIPIETRO, R. Restaurant and foodservice research: a critical reflection behind and an optimistic look ahead. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v.29, n.4, 2017.

HE, Y.; LI, W.; LAI, K. K. Service climate, employee commitment and customer satisfaction. Evidence from the hospitality industry in China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v.23, n.5, p.592-607, 2011.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Contas Nacionais Trimestrais – Indicadores de Volume e Valores Correntes*. Indicadores IBGE, jan/mar, 2017.

JORNAL CRUZEIRO DO SUL. Caderno Economia. *Novos restaurantes diversificam roteiro gastronômico em Sorocaba*, 2014. Disponível em: <<http://www.jornalcruzeiro.com.br/materia/577530/novos-restaurantes-diversificam-roteiro-gastronomico-em-sorocaba>>. Acesso em: 10 mai. 2017.

JORNAL CRUZEIRO DO SUL. Caderno Sorocaba e Região. *Sorocaba é a 5ª cidade do interior do país com maior potencial de consumo*, 2012. Disponível em: <<http://www.jornalcruzeiro.com.br/materia/415650/sorocaba-e-a-5-cidade-do-interior-do-pais-com-maior-potencial-de-consumo>>. Acesso em: 08 jun. 2017.

KOPPERUD, K. H.; MARTINSEN, Ø.; HUMBORSTAD, S. I. W. Engaging Leaders in the Eyes of the Beholder: On the Relationship Between Transformational Leadership, Work Engagement, Service Climate, and Self-Other Agreement. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v.21, n.1, p.29-42, 2014.

KUSLUVAN, S.; KUSLUVAN, Z.; ILHAN, I.; BUYRUK, L. The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, v.51, n. 171, 2010.

MAMALIS, S. Critical Success Factors of the Food Service Industry. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, v.21, p.191–206, 2009.

MURPHY, K. S. Strategic Human Resources Management Performance Metrics for Unit-Level Managers: An Exploratory Study of U.S. Casual Restaurants. *Hospitality Review*, v.27, n.2, 2009.

SALAZAR, V. S.; FARIAS, S. A.; LUCIAN, R. O papel das pessoas nos ambientes de restaurantes gastronômicos e a satisfação do cliente. *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica*, v.11, n.3, p.325–340, set/dez, 2009.

SCHNEIDER, B.; EHRHART, M. G.; MACEY, W. H. Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, v.64, p.361-388, 2013.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. OBSERVATÓRIO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. *Nota Conjuntural – Setor*

*de Alimentos: estabelecimentos e empregos formais no Rio de Janeiro*, Rio de Janeiro (RJ), dez., 2012.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Os negócios promissores em 2017*. UGE/NA – Núcleo de estudos. Dezembro de 2016.

TANG, T.; TANG, Y. Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates. *International Journal of Hospitality Management*, v.31, p.885–895, 2012.

TRIPADVISOR BRASIL. Restaurantes. *Melhores Restaurantes: Sorocaba*, SP. Disponível em: <[https://www.tripadvisor.com.br/Restaurants-g303632-Sorocaba\\_State\\_of\\_Sao\\_Paulo.html](https://www.tripadvisor.com.br/Restaurants-g303632-Sorocaba_State_of_Sao_Paulo.html)>. Acesso em: 01 out. 2017.

VELOSO, E. F. R.; SILVA, R. C.; PARKER, C.; FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S. Conditions for Service Climate in Brazilian Organizations. *Latin America Business Review*, v.16, p.45-61, 2015.

VENÂNCIO, D. M.; MARTINS, C.; DUTRA, A.; STEINBACH, A. Análise da produção científica sobre Gestão de Pessoas nos anais do Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação em Administração – (ENANPAD) de 2001 a 2010. *Revista de Administração da UNIMEP*, v.12, n.2, maio/agosto, 2014.

ZHANG, J.; LIU, Y. Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study. *International Journal of Psychological Studies*, v.2, n.2, dez, 2010.

ZOHAR, D.; HOFMANN, D. A. *Organizational culture and climate*. In *The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ed. SWJ Kozlowski. Oxford, UK: Oxford Univ. Press. In press, 2012.