

André Luiz Costa

*Pesquisador da Universidade
Anhembí Morumbi (Brasil)*

tutorandrecoستا@gmail.com

Rodrigo Cunha da Silva

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

rdgcdasilva@gmail.com

Dados para contato:

*Rodrigo Cunha da Silva
Universidade Anhembí Morumbí
R. Casa do Ator, 275 - Vila Olímpia,
04546-001, São Paulo, SP, Brasil.*

URL da Homepage:
<https://portal.anhembí.br/>

Recebido em: 08/05/2019
Aprovado em: 21/11/2019

DOI:
<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v10i1.44814>

**O PAPEL E A INFLUÊNCIA DAS LIDERANÇAS
NO CLIMA PARA SERVIÇOS EM
RESTAURANTES**

*THE ROLE AND INFLUENCE OF CLIMATE LEADERSHIP
ON RESTAURANT SERVICES*

*EL PAPEL Y LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO CLIMÁTICO
EN LOS SERVICIOS DE RESTAURANTE*

RESUMO

O segmento de *food service* tem como característica um ambiente de grande pressão sua mão de obra tem como característica ser pouco qualificada. Este artigo tem como objetivo geral analisar o papel e influência das lideranças contemporâneas no clima para serviços em restaurantes. Foi adotada a modelagem de equações estruturais, utilizando software Smart-PLS. Os resultados obtidos demonstram que determinados estilos de liderança impactam positivamente o engajamento, que impacta positivamente o clima para serviços. O trabalho aqui realizado contribui com o campo de gestão de alimentos e bebida, considerando a escassez de estudos relacionados no Brasil.

Palavras-chave: liderança; gestão de pessoas; restaurantes; clima para serviços.

ABSTRACT

The food service segment is characterized by a high pressure environment and its workforce is low skilled. This article aims to analyze the role and influence of contemporary leaders in the climate for restaurant services. Structural equation modeling was adopted using Smart-PLS software. The results show that certain leadership styles positively impact engagement, which positively impacts the climate for services. The work done here contributes to the field of food and beverage management, considering the scarcity of related studies in Brazil.

Keywords: leadership; people management; restaurants; service climate.

RESUMEN

El segmento de servicio de alimentos se caracteriza por un entorno de alta presión y su fuerza laboral es poco calificada. Este artículo tiene como objetivo analizar el papel y la influencia de los líderes contemporáneos en el clima para los servicios de restaurantes. El modelado de ecuaciones estructurales se adoptó utilizando el software Smart-PLS. Los resultados muestran que ciertos estilos de liderazgo impactan positivamente el compromiso, lo que impacta positivamente el clima para los servicios. El trabajo realizado aquí contribuye al campo de la

gestión de alimentos y bebidas, considerando la escasez de estudios relacionados en Brasil.

Palabras clave: liderazgo; gestión de personas; restaurantes; clima de servicio.

1 INTRODUÇÃO

O segmento de food service tem como característica um ambiente de grande pressão sua mão de obra tem como característica ser pouco qualificada. Estas pessoas, na grande maioria das vezes, não planejaram atuar dentro das cozinhas comerciais e industriais, e esta discrepância entre as necessidades do setor e a disponibilidade dos profissionais, que atuam com restauração, criam um desafio imenso aos líderes destes estabelecimentos. Alta rotatividade, baixo compromisso com o negócio e a extrapolação dos problemas internos ao nível do cliente acabam sendo bastante comuns e muitas vezes responsáveis pela falência do negócio ainda nos primeiros anos de vida. (CAVALLI, SALAY, 2007).

Cabe ressaltar que atrelado a aquisição do produto, que é o alimento propriamente dito, há o serviço que é feito pelas pessoas. E os serviços, por suas características de serem intangíveis, perecíveis e inseparáveis acabam tendo certa exclusividade, variando em cada encontro entre os prestadores e os clientes. Ao nível interno entre fornecedor e cliente deve haver sinergia entre as relações entre o pessoal do back office e do front office. Este encontro é tratado pelo autor, com base em publicações como o momento da verdade, momento onde se busca reduzir as lacunas entre o esperado e o entregue e principalmente visa-se surpreender o cliente, elevando o encontro a um nível de experiência inesquecível.

Esta demonstração do cenário destes estabelecimentos proporciona um inquietante questionamento sobre a relação patrão x funcionário. Qual o papel dos líderes e sua influência sobre o clima para serviços em restaurantes?

Assim, este trabalho procura demonstrar como a atuação das lideranças podem impactar no contexto de alimentos e bebidas aqui caracterizado e expresso pelo clima para serviços.

O objetivo principal do trabalho é analisar o papel e influência das lideranças contemporâneas no clima para serviços em restaurantes. Para que se possa atingi-lo, três objetivos específicos foram criados e são eles: descrever o papel e estilos de liderança na gestão de pessoas, ii) discutir sobre os conceitos e variáveis do clima para serviços e, iii) analisar a influência da liderança no clima para serviços.

A primeira seção apresenta o setor de alimentos e bebidas e sua importância ao cenário nacional, bem como aspectos da gestão interna de bares e restaurantes. A segunda seção apresenta a revisão teórica sobre liderança, engajamento, clima organizacional e clima para serviços ancorando o trabalho de acordo com estudos já efetuado. Já a terceira seção contém o procedimento metodo-

lógico desenvolvido para que o problema de pesquisa pudesse ser investigado na quarta seção de análises e discussões de resultados. Por fim, as considerações finais, limitações do estudo e pesquisas futuras são sugeridas.

1.1 Alimentos e Bebidas no Brasil

A partir do princípio partindo-se do princípio que a restauração é o ato do reestabelecimento de energia, de se reabastecer de componentes necessários para a sobrevivência, temos de forma primária e até rústica o quanto é importante para qualquer ser humano ter entendimento sobre alimentos e bebidas.

Da mesma maneira que parece ser algo simplório, pois é parte de nosso dia a dia, é algo complexo, com muitas vertentes, com inúmeras possibilidades, uma série de questões que devem ser observadas e tratadas, um pool de conhecimento empírico e técnico e que flutua em diversos campos da economia, desde a indústria, comércio, serviços, gerando uma série de empregos diretos e indiretos e, apesar disto não vem recebendo incentivos à pesquisa e desenvolvimento pela academia (DE CARVALHO; FURTADO, 2013).

De acordo com a classificação Nacional de Atividade Econômica (CNAE, 2.0), o setor da restauração está presente em quatro áreas:

- Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura.
- Indústria de transformação.
- Comércio, reparação de veículos automotores e motocicletas.
- Alojamento e alimentação.

Ao representar 20% dos trabalhadores da indústria de transformação do Brasil este setor apresenta constante crescimento e vem se destacando como um termômetro para a economia brasileira (FOOD SERVICE NEWS, 2018).

O faturamento da indústria de alimentação do Brasil foi de US\$ 614,3 bilhões em 2016, frente à US\$ 562 bilhões em 2015 um crescimento de 9,31%. No mesmo período a participação desta indústria no PIB cresceu 6,32%, saindo de 9,50% para 10,1% (FOOD SERVICE NEWS, 2018).

Dados do SEBRAE (2016) apresentam um resumo sobre as atividades com maior chance de sucesso em 2017 onde incide o negócio de alimentos e bebidas subdividido em: Comércio de alimentos e bebidas, representação comercial, preparação de alimentos, comida preparada, restaurantes populares, lanchonetes, produtos de panificação, laticínios, doces, balas e semelhantes, refeições rápidas e similares. De acordo com a Abrasel (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes)

(2018) a alimentação fora do lar representa aproximadamente 2,7% do PIB (Produto interno bruto) brasileiro, um crescimento de 12,5% sobre este mesmo PIB apurado em 2010 (2,4%). O hábito da alimentação fora do lar é cada vez mais crescente e corresponde a 31,1% dos gastos dos brasileiros com alimentos (POF IBGE 2008-2009). Este setor congrega um milhão de empresas e gera seis milhões de empregos diretos no Brasil.

Apesar dos indicadores positivos, dados da Abrasel de 2014 demonstram que 50% dos empreendimentos em gastronomia fecham em 2 anos e o número pode ter sido bem maior em 2015, com a crise vivenciada pelo Brasil neste período (OESP, 2016).

Dados do Sindicato de Restaurantes, Bares e Similares de São Paulo (SINDRESBAR-SP) demonstram que a cidade conta com 12,5 mil restaurantes, sendo 55 tipos de cozinhas, entre esses, 500 churrascarias, 600 restaurantes japoneses. 15 mil bares, 3.200 padarias, que produzem 10,4 milhões de pãezinhos por dia (7.200 por minuto), 1.200 pizzarias, consumo de 1 milhão de pizzas por dia (720 por minuto) e 2.000 deliveries. O faturamento chega a 400 milhões por mês e a 5 bilhões por ano, e o ticket médio é de R\$ 13,00. São Paulo é a segunda maior cidade em números de restaurantes. Já o Sebrae (2016) expõe que 88% dos restaurantes não possuem filiais, o ticket médio gira em torno de R\$ 28,00 e tem sua taxa de ocupação de 2,7 vezes dentro do mesmo período, tendo ainda uma média de 103 lugares em seu estabelecimento.

1.2 Gestão de bares e restaurantes

A estrutura de um restaurante é composta, basicamente, por duas grandes áreas, a cozinha (back-office), onde é preparada a refeição e o salão (front-office) local onde ocorre o serviço (OLIVEIRA, 2002, p, 23). Restaurantes podem ser tipificados de diversas maneiras, desde a concepção clássica até a mais econômica, O quadro 1, a seguir, expõe os restaurantes mais comuns encontrados na cidade de São Paulo, onde ocorrerá a pesquisa.

Quadro 1 – Tipo de serviço prestado

<i>A la carte</i>	Onde o cliente escolhe, em um cardápio, a iguaria e a bebida de seu gosto e solicita os escolhidos ao garçom
<i>Self service</i>	Os restaurantes usam o cliente para fazer o serviço do garçom. Grandes variedades de alimentos são expostos, para livre escolha do consumidor. A maioria utiliza o sistema de pesagem da quantidade de alimento consumido.
Buffet	Todas as iguarias são montadas em uma mesa principal, e o cliente serve-se à vontade.
Rodízio	Os alimentos são trazidos à mesa até que o cliente esteja satisfeito.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2002, p.16)

Restaurantes à la carte tem em sua concepção menus fixos que são escolhidos pelos clientes harmonizando as refeições e atendimento por garçons. Já os que possuem o conceito self service possui menu fixo com preço definido, normalmente por quilograma e, gira em torno da facilidade de o cliente escolher entre as opções. Os restaurantes buffet são similares com os self service, mudando principalmente a forma de se cobrar pelo prato. Finalmente no sistema rodízio o serviço prestado é repetitivo, sendo que o cliente consome até estar satisfeito. A operação de A&B é dinâmica e complexa, envolve diversos processos e uma quantidade significativa de informações. Este processo pode ser dividido nas seguintes etapas: compras; recebimento; estocagem; produção; vendas e contabilização (FONSECA, 2004). A taxa de fracasso de um estabelecimento de serviços de alimentação é mais afetada por fatores internos do que externos. Dessa forma, se faz necessário que o gestor de restaurantes tenha as habilidades requeridas para dirigir um restaurante, bem como planejar o crescimento do empreendimento, e estar pronto para, a qualquer momento, alterar os planos em resposta a fatores externos (OLIVEIRA, et al, 2015).

A gestão em um ambiente de grande pressão já é um desafio por si só, quando se acresce a este ambiente atores que não necessariamente tem a formação técnica adequada ou até mesmo boa formação cultural, este desafio aumenta consideravelmente. A relação proprietário x empregado em sua grande maioria é conturbada (CAVALLI; SALAY, 2007). O estudo do Sebrae (2016), demonstra que para os proprietários 53 % das dificuldades de relacionamento se dá pelo desentendimento entre empregados e fofocas, 41% das dificuldades são promovidas pela diferença cultural e baixo nível de escolaridade e 31% dos relatos apontam para a falta de postura do atendimento. O mesmo estudo cita que para os funcionários as maiores dificuldades de relacionamento ocorrem por poucos benefícios/incentivos (33%), trabalho pesado/cansativo (22%) e finalmente 22% apontam que os proprietários não têm comprometimento com o trabalho. Estes dados corroboram com o fenômeno da dificuldade de retenção de colaboradores que é comum no segmento.

1.3 Gestão de pessoas em Restaurantes

A importância das pessoas nas organizações vem mudando, de meras ferramentas para obtenção de resultados, as pessoas passaram a ser vistas como ativos importantes da empresa e são tratadas como clientes internos das organizações (DAVIS et al, 2012; MURPHY, 2009). Prestadores de serviço tais 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 (KUSLUVAN et al, 2010).

Para Kusluvan et al. (2010), as pessoas são os maiores recursos transformadores dentro das organizações, pois estes, manipulam, organizam e aplicam os demais recursos que compõe as em-

presas. O conhecimento, a experiência, a habilidade, a personalidade, a capacidade de se relacionar e o comportamento 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).

Estudos demonstram que empresas do setor de hospitalidade raramente adotam uma abordagem estratégica de gestão de pessoas (KUSLUVAN et al., 2010), este 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). Para os autores citados neste paragrafo as organizações gerenciam seus liderados em uma relação de punição e premiação e isto prejudica a atmosfera de criatividade necessária para se encontrar soluções que otimizem os processos e que se destaquem junto aos clientes destes estabelecimentos. Para Kusluvan et al. (2010) as organizações do setor de turismo e hospitalidade, como os hotéis e restaurantes, têm a reputação de praticar uma gestão de pessoas exploratórias, oferecendo poucos benefícios, além dos previstos em legislação e pagando salários menores do que a média paga em outros setores.

Estas práticas atuais do setor resultam em alto índice de rotatividade (MURPHY, 2009), consequentemente, 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).

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 recrutamentos abrangentes, gestão de desempenho e recompensa, treinamento e envolvimento dos empregados e outros cuidados que atendam, simultaneamente, os relacionamentos dos funcionários e dos clientes com a organização. Estes sistemas podem melhorar o desempenho organizacional (CHUANG; LIAO, 2010).

Estas práticas vêm proporcionando redução de rotatividade, melhora do comprometimento organizacional, aumento da satisfação no trabalho, da qualidade do serviço, da satisfação do cliente e do desempenho organizacional (KUSLUVAN et al., 2010). Isto é notado quando se observa a inclusão de empresas de hotelaria e serviços de alimentação figurando nos rankings de melhores empresas para se trabalhar.

Por outro lado, os empresários de foodservice vem enfrentando, há tempos, a escassez de profissionais preparados e qualificados para trabalhar neste ambiente de tanta pressão que é a cozinha de um restaurante. Além disso, estudos demonstram que devido a esta falta de mão de obra qualificada, não são aplicadas avaliações periódicas de desempenho (CAVALLI; SALAY, 2007).

Apesar destes fatos, já se iniciou o 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). Uma das diretrizes do setor é contratar pela atitude para treinar as habilidades (CHANG et al, 2011). O primeiro passo para contribuir com o sucesso dos serviços prestados é um recrutamento efetivo que contribui com esta força de trabalho (DAVIS et al., 2012).

Deve-se observar também que em uma empresa que presta serviços, o instante de entrega deste é sempre um momento da verdade, onde há a possibilidade de aumentar a lacuna entre a expectativa do cliente e o que é entregue, ou um alinhamento deste gap, ou ainda o cliente ser surpreendido por uma entrega acima de suas expectativas e, por estas características, não se pode deixar de observar que os comportamentos pessoais dos profissionais envolvidos influenciam muito na entrega do serviço. Logo, a personalidade, a orientação para serviços e a inteligência emocional são importantes critérios de seleção para essas empresas (KUSLUVAN et al., 2010).

Finalmente, para Kusluvan et al. (2010), é importante que os outros aspectos da gestão de pessoas, tais como: treinamento, qualificação, lideranças, sejam aplicados visando a obtenção de profissionais efetivos com a necessidade e a estratégia do negócio.

2.1 O conceito de liderança diretiva e empoderadora

Há um consenso que, existem inúmeras definições de liderança, bem como, uma distinção entre liderar e chefiar. A liderança é “o processo que influencia os seguidores a atingirem as metas e objetivos por meio de ações direcionadas pela estratégia do negócio” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p.359). É considerada por muitos o papel mais importante da gerência (MEN; STACKS, 2013). Portanto, o comportamento do líder influencia positivamente ou negativamente seus liderados, e também auxiliam na sensação de satisfação ou insatisfação destes (YUKL, VAN FLEET, 1992).

As visões acerca da liderança vêm se atualizando de acordo com a evolução natural das organizações. No Quadro 1, as noções de liderança diretiva e empoderadora são expostas como teorias emergentes.

Quadro 1 – Teorias de liderança emergentes

Perfil Teórico:	Liderança diretiva
Característica:	Está relacionada aos comportamentos do líder, que fornece orientações específicas sobre objetivos, meios de atingir metas e padrões de desempenho dos subordinados.
Perfil Teórico:	Liderança empoderadora
Característica:	O processo pelo qual os líderes compartilham poder com os da sua equipe, fornecendo responsabilidade adicional e autoridade sobre a tomada de decisões no trabalho e recursos.

Fonte: Criado pelo autor adaptada de (MARTIN; LIAO; CAMPBELL, 2013)

O líder empoderador coloca os liderados em posição de participação ativa na tomada de decisão e, a liderança diretiva, que como o próprio nome já diz, direciona as atitudes dos subordinados (AHEARNE; MATHIEU; RAPP, 2005; MARTIN; LIAO; CAMPBELL, 2013)

Para que seja possível entender o conceito de liderança empoderadora, faz-se necessário primeiro buscar o entendimento do que é o empoderamento, que é o processo por meio do qual os sentimentos de competência dos membros de uma organização são potencializados, ao mesmo tempo em que condições que provocam o sentimento de impotência são identificadas e removidas das práticas formais (CONGER; KANUNGO, 1988). De acordo com a definição advinda de seu próprio nome, empoderar é o ato de proporcionar poder. Este processo provoca mudanças nas percepções de importância do indivíduo para a organização, impactando assim sua motivação (THOMAS; VELTHOUSE, 1990).

A liderança empoderadora é o processo de transmissão de recursos do líder aos liderados, este processo ocorre de forma gradativa e visa obter maior autonomia, promoção do engajamento, capacitação profissional (PEARCE; SIMS, 2002), (SEIBERT; SILVER; RANDOLPH, 2004) e estimula processos criativos (ZHANG; BARTOL, 2010). Tais processos podem ser diferenciais em uma situação de trabalho sob pressão e que exigem uma reação rápida visando resolver determinada demanda, cenário bastante comum em uma cozinha de restaurante.

A partir do momento que o líder efetua esta transmissão de recursos, ele proporciona um acréscimo as responsabilidades dos liderados, e isso amplia o desenvolvimento das competências, oportunidade para participação nos processos e rotinas da organização, estimula a iniciativa e desenvolve uma melhoria no procedimento de autogestão (CONGER; KANUNGO, 1988).

Nota-se que a partir do momento que a liderança empoderadora proporciona o crescimento aos liderados, o mesmo também flui também no crescimento da empresa, aumentando suas capacidades, e melhorando o clima organizacional.

Este tipo de liderança aumenta o nível de comprometimento dos seguidores (AHEARNE; MATHIEU; RAPP, 2005), pois proporciona a estes o sentimento do quão são importantes na instituição, isso potencializa a sensação de controle sobre o seu futuro.

A transmissão do conhecimento e o compartilhamento de ideias também são auxiliares na melhora da inteligência corporativa, e isso proporciona inovação nos negócios (SRIVASTAVA; BARTOL; LOCKE, 2006). Este modelo de liderança ainda impulsiona a proatividade dos seguidores (MARTIN; LIAO; CAMPBELL, 2013), movimento que aumenta o desempenho nos diversos processos internos de uma organização. Partindo destas definições tem-se a primeira hipótese a ser investigada:

- **Hipótese 1** – A liderança empoderadora está relacionada positivamente com o engajamento dos empregados em restaurantes.

O estilo diretivo da liderança se caracteriza pelo ato de proporcionar direcionamento, diferente de ordenar, e também de delegar. A liderança diretiva atua mostrando quais são as tarefas a serem executadas e o que se espera dos liderados. Tal noção de liderança foi extraída da teoria do objetivo do caminho (HOUSE, DESSLER, 1974).

Esclarece aos subordinados as metas de desempenho, apresenta recursos para a execução das ações necessárias, esclarece as métricas de avaliação das atividades efetuadas, demonstra o que é ou não de responsabilidade dos liderados e ainda decide sobre a concessão de recompensas ou aplicação de punições de acordo com as performances apuradas (HOUSE, 1996; MARTIN; LIAO; CAMPBELL, 2013).

Líderes diretos efetuam controle, este controle assegura que o desempenho de suas equipes está fluindo conforme o planejado, oferecem ainda orientações sobre a melhor maneira de se corrigir desvios. E, por esta atuação direcional, obtém mais rapidamente o resultado esperado.

- **Hipótese 2** – A liderança diretiva está relacionada positivamente com o engajamento dos empregados em restaurantes.

Parte do problema de pesquisa é entender o impacto que as lideranças contemporâneas têm sobre o engajamento e, adiante pretende-se entender o que é este importante composto das organizações.

2.2 Engajamento

Engajamento é definido, inicialmente, como a expressão das dimensões física, cognitiva e mental dos funcionários durante a execução de seus papéis no trabalho (KAHN, 1990), ou seja, é o compromisso da aplicação dos conhecimentos e habilidades nas atividades perenes ao trabalho.

Com essa definição é possível acrescer vigor, dedicação e absorção (SCHAUFELI et al., 2002). O vigor é identificado por níveis elevados de energia, resiliência mental e por persistência para superar dificuldades. A dedicação envolve um sentimento de significado, entusiasmo, inspiração, desafio e orgulho. A absorção é identificada por um envolvimento profundo com o trabalho, durante o qual nem se percebe o tempo passar, havendo dificuldades de se desconectar do que se está fazendo.

Estudos demonstram que as pesquisas sobre o engajamento surgiram como resultados sobre os estudos da síndrome de burnout que é caracterizada como uma condição desagradável e estressante que pode gerar problemas no âmbito individual e organizacional (MASLACH; LEITER, 2008). Portanto, o engajamento é o oposto à exaustão, ao cinismo e ao reduzido senso de realização pessoal, que são características de burnout.

O engajamento envolve a combinação de elevados níveis de prazer no trabalho com alta ativação, enquanto que a satisfação no trabalho representa uma forma mais passiva de bem-estar (BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011), ou seja, há um mix entre a dedicação e o vigor das atividades, e o resultado desta mistura é a sensação positiva de um trabalho bem executado e gerador de resultados. É importante ressaltar que o envolvimento no trabalho representa consequência direta no engajamento (CAVALCANTE; SIQUEIRA; KUNIYOSHI, 2014). Envolver-se neste sentido é fazer parte do processo, do todo da organização, é entender que o papel desempenhado é importante para o resultado.

Os achados de Bakker e Demerouti (2008) demonstram que os trabalhadores engajados apresentam melhor desempenho em relação aos não engajados, devido aos motivos a seguir:

- Vivenciam emoções positivas, incluindo-se felicidade, alegria e entusiasmo, e isso gera uma onda de positividade dentro da organização.
- Apresentam níveis mais elevados de saúde, possivelmente o fato de engajar-se é um redutor de stress, que é um grande gerador de problemas ocupacionais atualmente.
- Desenvolvem o próprio trabalho e recursos pessoais, seu comprometimento te permite desenvolver técnicas para melhor obter o resultado desejado.
- Transmitem seu engajamento para os outros, sentem-se gratificados em transmitir o conhecimento, acreditam que o crescimento de todos impulsiona o crescimento da empresa.

O breve entendimento sobre o engajamento produz questionamentos que o trabalho visa elucidar no sentido do impacto deste conceito no clima para serviços em restaurantes. Com isso, a hipótese 3 deste estudo é explicitada.

- **Hipótese 3** – O aumento do engajamento dos profissionais influencia positivamente a formação do clima para serviços em restaurantes.

2.3 Clima organizacional e clima para serviços.

Toda organização dispõe de vários recursos a serem transformados e recursos transformadores. Dentre estes recursos as pessoas são o foco deste capítulo, pois são elas que interagem diretamente com os recursos da organização, sendo o grande agente transformador e gerador de valor. Por exemplo, de que adianta termos em um restaurante a melhor estrutura física, com toda a tecnologia de ponta se o profissional que trabalha com este recurso for uma pessoa habituado a velhos conceitos e inflexível a mudança?

Quando se pensa nas pessoas como recurso central das organizações, faz-se necessário entender os processos que envolvem a rotina destes, e esta rotina baseia-se na cultura organizacional, que é um conjunto de padrões que permitem a adaptação dos agentes aos compostos organizacionais das empresas.

Elton Mayo nas décadas de 1920 e 1930 pode ser considerado o pioneiro do estudo sobre clima organizacional. Uma das definições remotas demonstra que este conceito é o conjunto de características que descrevem uma organização, distinguindo-a das demais, mantendo-se relativamente permanente e influenciando o comportamento de seus participantes (FOREHAND; VON HALLER, 1964).

Grandes responsáveis pelo clima organizacional, o ambiente físico e as relações sociais nas empresas, influenciam o comportamento e o desempenho no trabalho, podendo reduzir os acidentes de trabalho e a rotatividade (MENEZES; GOMES, 2010; PUENTE-PALÁCIOS; FREITAS, 2006).

O clima organizacional pode ser definido como: os sentimentos positivos e negativos que influenciam o ambiente de trabalho e podem ser utilizados para revisão ou atualização de processos de gestão de pessoas (PATTERSON; WARR; WEST, 2004).

Apesar de haver uma linha tênue entre clima e cultura organizacional, devemos entender que são coisas diferentes, ainda que haja literaturas que confunda os seus conceitos. Clima organizacional retrata uma situação de momento, de status, de como a atmosfera do ambiente está impactando no momento o trabalho (NAKATA et al., 2010). Cultura têm um caráter mais profundo, remetendo às origens da organização, ao processo de definição de seus valores básicos e à modelagem dos padrões culturais (DENISON, 1996).

O clima organizacional compõe conceitos internos que são antecessores organizacionais ao clima para serviços. O clima para serviços tem a possibilidade de melhorar a manutenção da vantagem competitiva da organização, haja visto que miscigena a experiência significativa do cliente e a postura dos colaboradores que estão em contato direto e isto impacta no desempenho da organização. Por este motivo, é difícil replicar o clima de serviços dos competidores (BOWEN; SCHNEIDER, 2014).

Em pesquisas sobre o clima de serviços efetuadas no mercado brasileiro foi constatado que a percepção dos funcionários atribui importância aos aspectos objetivos e subjetivos da organização relacionados ao clima de atendimento (SALANOVA; AGUT; PEIRÓ, 2005). Portanto, o compromisso está relacionado ao clima de atendimento, levando em consideração a influência das crenças, a aceitação dos valores e objetivos da organização e que o atendimento ao cliente é essencial (VELOSO et al., 2015).

Atualmente, as pessoas procuram quando saem para jantar uma experiência acima do que o ato simples de se alimentar, procuram encontrarem emoções novas ou antigas e o ambiente de restauração se tornou um ambiente que deve promover a hospitalidade dos comensais. Por tal evolução, as empresas de restauração passaram a se preocupar também com outros componentes, como

o ambiente, o entorno, o perfil dos frequentadores e dos colaboradores, o conforto do ambiente e a qualidade do serviço. Além disso, esta percepção de qualidade de atendimento é afetada pelo clima de serviços, pois, como visto acima, o clima de serviços atrela ao clima organizacional, a percepção dos clientes, fornecendo feedbacks constantes sob a performance do estabelecimento. Nesse sentido, estudos demonstraram que existe uma associação positiva entre o clima do serviço, a qualidade do serviço e a satisfação do cliente (SCHUBERT et al., 2010).

Os profissionais colecionam valores, julgamentos e experiências de trabalho, informações relacionadas a gestão das pessoas para formar sua própria cognição e atitudes para orientar seus comportamentos dentro dos estabelecimentos (SALANCIK; PFEFFER, 1978). E, para alcançar serviços de alta qualidade, é recomendado que o clima de serviços possa orientar o comportamento dos funcionários, em interação com os clientes, durante a prestação do serviço (SCHNEIDER; BOWEN, 1995).

O clima para serviços proporciona a inclusão de um importante ator da relação de prestação de serviços de foodservice, o funcionário.

Um aspecto importante para esta agenda das políticas e práticas de gestão de pessoas é a questão do entendimento da cultura organizacional, ou seja, o comportamento dentro das empresas. Os subsistemas são importantes, pois eles compõem os valores, crenças e normas comportamentais dos membros da organização (DETERT; SCHROEDER; MAURIEL, 2000).

Albuquerque (2002) explica que existem duas visões para uma gestão estratégica de pessoas. A primeira delas é a estratégia de comprometimento que considera o trabalhador como um parceiro da empresa. Por sua vez, a segunda, é a estratégia de controle, que enxerga o trabalhador apenas como números que precisam ser gerenciados eficientemente. Conforme exposto anteriormente, no ramo de restauração, há a tendência pela adoção da estratégia de controle. Assim, esta pesquisa também procura averiguar a pertinência da migração para uma estratégia de comprometimento, ao considerar a percepção das pessoas sobre aspectos atitudinais, relacionados à atuação da liderança.

É importante ressaltar que, a atuação dos líderes no sentido de uma boa política e aplicação das práticas de gestão de pessoas é um grande diferencial no sentido da retenção e manutenção dos funcionários. O desafio é alinhar as políticas e práticas de gestão de pessoas, ao estilo de liderança contemporâneo, que melhor contribui para o clima para serviços do restaurante.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo foi quantitativo com uma abordagem exploratória devido “ter o objetivo de reunir dados, informações, padrões, ideias ou hipóteses sobre um problema ou questão de pesquisa com pouco ou nenhum estudo anterior” (BRAGA, 2007, p. 25).

Devido ao caráter da pesquisa, ao qual, a partir da construção de hipóteses alinhadas aos objetivos se busca dirimir o problema em questão, o uso de técnica exploratória é o mais indicado. Para Gil (2002, p. 41) esta abordagem tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou descoberta de intuições.

Para a obtenção de respondentes ao problema de pesquisa, foi criado um formulário eletrônico fechado por meio de googledocs. Este instrumento foi distribuído entre conhecidos atuantes no segmento, e, o autor, compareceu em diversos estabelecimentos de food service para a obtenção presencial das respostas. Para que se verifique a aderência dos respondentes à pesquisa, foi criado questionamentos obrigatórios que visaram filtrar as respostas.

O instrumento possuía um questionário com 33 assertivas, sendo 12 sobre a percepção de liderança empoderadora (AHEARNE, et al., 2005), 7 sobre a percepção da liderança diretiva (SILVA et al., 2015), 9 sobre engajamento (REES, et al., 2013), 5 sobre clima para serviços (VELOSO et al., 2015). Todas com escala tipo Likert de 7 pontos, variando de 1 – discordo totalmente à 7 – concordo totalmente.

A coleta de dados ocorreu entre os meses de Novembro/18 e Janeiro/19. Dentre os restaurantes visitados foram evitados os restaurantes de fast food pois estes possuem rotinas de liderança distintas do objeto pesquisado.

Foram obtidas 320 respostas e dentre estas respostas foram validadas 276 contribuições. Os respondentes 1, 5, 6, 10, 11, 12, 13, 18, 19, 21, 22, 29, 31, 36, 38, 40, 42, 45, 47, 51, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 63, 73, 74, 79, 189, 218, 219, 263, 264, 265, 267, 299, 300 foram excluídos por não atuarem em Alimentos e Bebidas. O respondente 32 foi excluído por declarar ter 16 anos. O respondente 216 foi excluído pois não respondeu a idade corretamente. Finalmente, o respondente 314 foi excluído pois respondeu incorretamente o tempo de experiência profissional.

Após a validação dos questionários, é demonstrado abaixo um perfil dos respondentes, este perfil visa demonstrar uma parte do mercado e o quanto esta parte pode representar do todo.

A amostra apresenta uma quantidade maior de homens (59%) em relação a mulheres, 65% são pessoas na faixa etária entre 18 a 28 anos, a maioria de 47% possui nível médio completo, 85% atua em food service, 68% nas cozinhas ou áreas de preparo do alimento, e 59% possui entre 1 à 5 anos de experiência.

4 ANÁLISES DE RESULTADOS

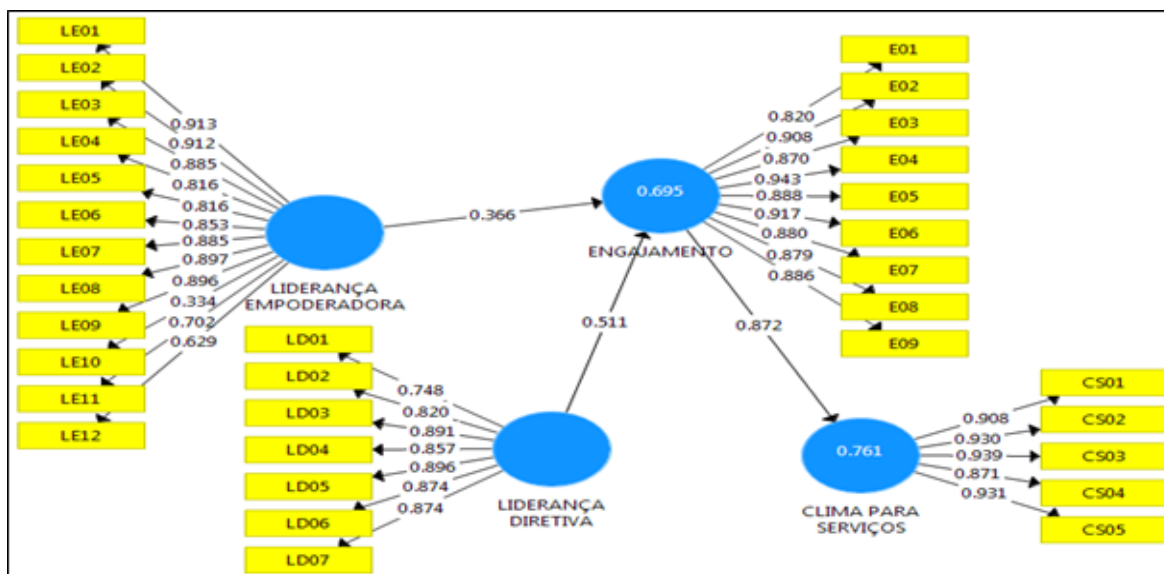
A técnica utilizada no estudo será a modelagem de equações estruturais baseada em variância (VB-SEM) ou em modelos de estimação de ajuste de mínimos quadrados parciais (Partial Least Square – PLS), por serem os mais recomendados para suportes teóricos pouco explorados (HAIR, et al, 2012).

Neste caso foram calculadas as correlações entre os constructos e suas variáveis mensuradas ou observadas ou itens (modelos de mensuração) e em seguida são realizadas regressões lineares entre constructos (modelos estruturais). Dessa forma, consegue-se estimar modelos mais complexos com número menor de dados.

Em sequência utilizou-se o software SMART PLS para o desenho e a verificação do modelo. Deve se avaliar o construto ou variável latente que recebe o maior número de setas ou tem o maior número de preditores. Para o cálculo (a priori antes de coletar dados) deve-se observar que há dois parâmetros: o poder do teste e o tamanho do efeito. Cohen (1998) e Hair et al (2014) recomendam o uso do poder como 0,80.

Em seguida, após o desenho e a inserção das assertivas no modelo foi efetuado as mensurações e análises do ajuste do modelo. Primeiramente, avalia-se os modelos de mensuração e após os ajustes destes, avalia-se o modelo de caminhos (HENSELER et al., 2009; GÖTZ et al., 2010). A Figura 1 apresenta o primeiro cálculo após a análise de caminhos e inserção das assertivas.

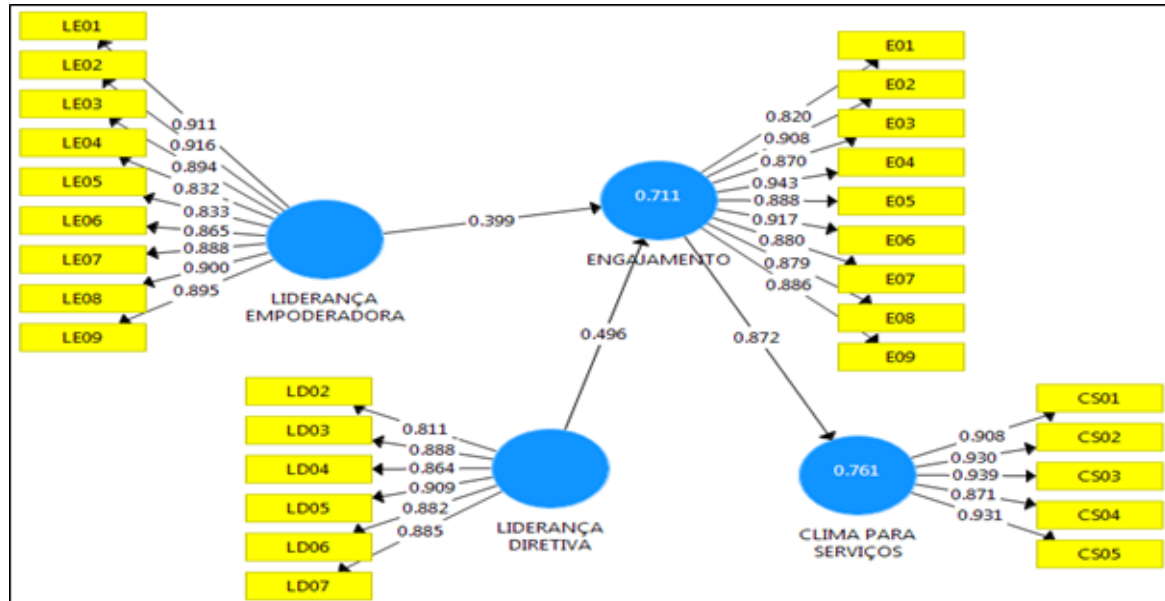
Figura 1 – Modelo após cálculo inicial



Em seguida, após o desenho e a inserção das assertivas no modelo foi efetuado as mensurações e análises do ajuste do modelo. Primeiramente, avalia-se os modelos de mensuração e após os ajustes destes, avalia-se o modelo de caminhos (HENSELER et al., 2009; GÖTZ et al., 2010). A Figura 1 apresenta o primeiro cálculo após a análise de caminhos e inserção das assertivas.

Os resultados do modelo sinalizam que algumas assertivas apresentam o poder abaixo do recomendado 0,80, por este motivo as assertivas LE10 (0,334), LE11 (0,702), LE12 (0,629) e LD01(0,748) foram excluídas. Em sequência, foi efetuado um novo cálculo para verificação das cargas após as remoções efetuadas, a Figura 2 expõe seus resultados:

Figura 2 – Cálculo após retirada de assertivas com carga baixa



O primeiro aspecto observado dos modelos de mensuração são as Validades Convergentes, obtidas pelas observações das Variâncias Médias Extraídas (Average Variance Extracted - AVEs). Usa-se o critério de Fornell e Larcker (HENSELER et al., 2009), isto é, os valores das AVEs devem ser maiores que 0,50 ($AVE > 0,50$).

A AVE é a porção dos dados (nas respectivas variáveis), que é explicada por cada um dos constructos ou VL, respectivos aos seus conjuntos de variáveis ou quanto, em média, as variáveis se correlacionam positivamente com os seus respectivos constructos ou VL. Assim, quando as AVEs são maiores que 0,50 admite-se que o modelo converge a um resultado satisfatório. (FORNELL e LARCKER, 1981). A seguir são demonstrados os AVEs obtidos na Tabela 1.

Tabela 1 – Variância média extraída

Construto	AVE
Liderança empoderadora	0,778
Liderança diretiva	0,763
Engajamento	0,789
Clima para serviços	0,839
Valor referência	> 0,50

Fonte: criada pelo autor.

O próximo passo foi a observação dos valores da consistência interna (alfa de Cronbach) este é baseado em intercorrelações das variáveis e é usado para avaliar se a amostra está livre de vie-

ses, ou ainda, se as respostas – em seu conjunto – são confiáveis. Valores acima de 0,60 e 0,70 são considerados adequados em pesquisas exploratórias (HAIR et al., 2014). A Tabela 2 demonstra os alphas de Cronbach obtidos.

Tabela 2 – Alfa de Cronbach

Construto	α
Liderança empoderadora	0,964
Liderança diretiva	0,938
Engajamento	0,966
Clima para serviços	0,952
Valor referência	> 0,60

Fonte: criada pelo autor.

A etapa seguinte foi a avaliação da validade discriminante do MEE, que é entendida como um indicador de que os constructos ou variáveis latentes são independentes um dos outros. (HAIR et al., 2014). Para esta análise será observado as cargas cruzadas (Cross Loading) - indicadores com cargas fatoriais mais altas nas suas respectivas VL (ou constructos) do que em outras (CHIN, 1998).

Tabela 3 – Cargas cruzadas

	Clima p/ Serviços	Engajamento	Liderança Diretiva	Liderança Empoderadora
CS01	0,908	0,895	0,757	0,730
CS02	0,930	0,809	0,719	0,695
CS03	0,939	0,764	0,676	0,661
CS04	0,871	0,756	0,670	0,648
CS05	0,931	0,752	0,668	0,640
E01	0,701	0,820	0,719	0,646
E02	0,803	0,908	0,779	0,762
E03	0,763	0,870	0,746	0,732
E04	0,850	0,943	0,758	0,758
E05	0,722	0,888	0,697	0,711
E06	0,843	0,917	0,768	0,734
E07	0,740	0,880	0,644	0,616
E08	0,738	0,879	0,638	0,620
E09	0,747	0,886	0,658	0,647
LD02	0,642	0,648	0,811	0,610
LD03	0,647	0,662	0,888	0,664
LD04	0,637	0,672	0,864	0,643
LD05	0,688	0,718	0,909	0,708
LD06	0,699	0,764	0,882	0,714
LD07	0,691	0,737	0,885	0,694
LE01	0,727	0,743	0,737	0,911
LE02	0,731	0,766	0,733	0,916
LE03	0,676	0,697	0,710	0,894
LE04	0,564	0,600	0,596	0,832
LE05	0,565	0,601	0,612	0,833
LE06	0,594	0,648	0,647	0,865
LE07	0,653	0,701	0,683	0,888
LE08	0,662	0,710	0,691	0,900
LE09	0,665	0,711	0,692	0,895

Em sequência, por se tratar de correlações e regressões lineares, foram avaliados se essas relações são significantes ($p < 0,05$), pois para os casos de correlação se estabelece a hipótese nula (H_0) como $r = 0$ e para os casos de regressão se estabelece com $H_0: \beta = 0$ (coeficiente de caminho = 0). Se $p > 0,05$ se aceitam as H_0 e deve-se repensar a inclusão de VLs ou VOs no MEE. Explicando mais, o software calcula testes T de student entre os valores originais dos dados e aqueles obtidos pela técnica de reamostragem, para cada relação de correlação VO – VL e para cada relação VL – VL. O SmartPLS apresenta os valores do teste t e não os p-valores. Assim, deve-se interpretar que para os graus de liberdade elevados, valores acima de 1,96 correspondem a p-valores $< 0,05$ (entre

-1,96 e +1,96 corresponde à probabilidade de 95% e fora desse intervalo 5%, em uma distribuição normal).

Para testar a significância das relações apontadas, usou-se o módulo “Bootstrapping” (técnica de reamostragem). A tabela a seguir demonstra os coeficientes estruturais extraídos a partir do cálculo do Bootstrapping com 9999 interações.

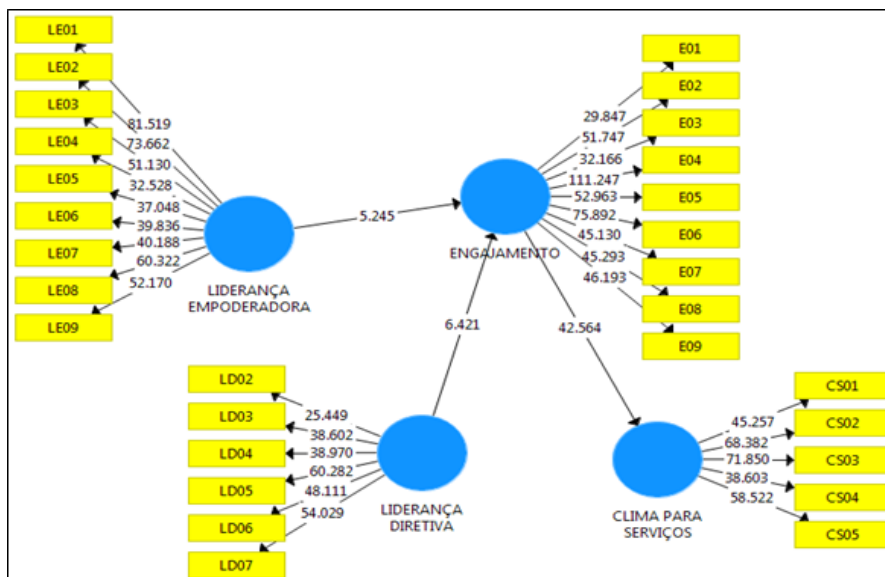
Tabela 4 - Coeficientes estruturais

Hipóteses	Amostra original	Média da amostra	Desvio Padrão	Estatística T	Valor de P	Status
LD -> EM	0,496	0,492	0,077	6,421	0,000	ACEITA
LE -> EM	0,399	0,403	0,076	5,245	0,000	ACEITA
EN -> CS	0,872	0,873	0,020	42,564	0,000	ACEITA

Finalmente, foi avaliado o indicador de ajuste geral do modelo. Nesse sentido, para modelos em que todas os constructos são reflexivos, Tenenhaus et al. (2005) propuseram um índice de adequação do modelo (GoF – Goodness of Fit), que basicamente é a média geométrica (raiz quadrada do produto de dois indicadores) entre o R2 médio (adequação do modelo estrutural) e a média ponderada das AVE (adequação do modelo de mensuração). Para a avaliação desse indicador Wetzels et al. (2009) sugerem o valor de 0,36 como adequado, para as áreas de ciências sociais e do comportamento. O GoF obtido foi de 1,24.

Após todas as análises efetuadas, foi obtida a análise de caminhos que confirma o alinhamento entre os objetivos e o referencial teórico, propostos conforme Figura 3 a seguir:

Figura 3 - Modelo conceitual confirmado



A confirmação do modelo proposto demonstra um alinhamento coerente entre o objetivo do trabalho, sua teoria e análises efetuadas. A próxima seção apresenta a discussão dos resultados.

4.1 Discussão dos Resultados

A primeira hipótese foi: *A liderança empodera está relacionada positivamente com o engajamento dos empregados em restaurantes*. A carga obtida (5,245) após cálculo de Bootstrapping demonstra ser verdadeira esta afirmação. De acordo com Ahearne, Mathieu e Rapp (2005) esta liderança proporciona aos colaboradores o sentimento de quão são importantes ao negócio. A melhora da inteligência corporativa é auxiliada pela transmissão de conhecimento e o compartilhamento de ideias (SRIVASTAVA; BARTOL; LOCKE, 2006). Para Martin, Liao e Campbell (2013) esta liderança impulsiona a proatividade dos seguidores. Ela está relacionada positivamente ao engajamento a partir que produz nos profissionais em questão a sensação de pertencimento ao negócio, os profissionais se engajam nas estratégias da organização e sabem que o seu sucesso pessoal está intimamente ligado ao sucesso da organização como um todo.

A segunda hipótese foi: *A liderança diretiva está relacionada positivamente com o engajamento dos empregados em restaurantes*. A carga obtida (6,421) após cálculo de Bootstrapping demonstra ser verdadeira esta afirmação. Para House e Dessler (1974) esta liderança atua mostrando quais são as tarefas a serem executadas e o que se espera dos liderados. É uma liderança direcionadora, que fornece recursos, métodos e que se demonstra importante por atingir principalmente o resultado mais rapidamente. Em ambientes onde é comum a alta rotatividade, tal liderança demonstra sua importância proporcionando aos profissionais uma rápida adequação ao ambiente.

Por sua vez, terceira hipótese foi: *O aumento do engajamento dos profissionais influencia positivamente a formação do clima para serviços em restaurantes*. A carga obtida (42,564) após cálculo de Bootstrapping demonstra ser verdadeira esta afirmação. Para Salanova, Agut e Iperó (2005), a percepção dos funcionários atribui importância aos aspectos objetivos e subjetivos da organização. Veloso et al (2015) complementa defendendo que o compromisso está relacionado ao clima de atendimento, levando em consideração a influência das crenças, a aceitação dos valores e objetivos da organização e que o atendimento ao cliente é essencial. Para estes profissionais, que em caso de clima para serviços passam a serem atores importantes, estar engajado é parte do compromisso e este engajamento proporciona melhora ao negócio.

É importante observar também, a relação entre os resultados obtidos e o perfil demográfico da amostra. Verificar os impactos das lideranças neste ambiente de tanta pressão, urgência para entrega dos pedidos, condições ambientais as vezes até insalubres. Entender quem são os profis-

sionais atuantes do setor, nos permite traçar um paralelo entre os objetivos do trabalho e a amostra estudada.

O trabalho aqui realizado contribui teoricamente com o campo de gestão de alimentos e bebida, considerando a escassez de estudos relacionados, elevando o conhecimento acerca da liderança e a gestão de pessoas no segmento de restaurantes. Não obstante, oferece ainda aos profissionais atuantes do setor, a oportunidade de notarem que, ao se substituir as práticas arcaicas de chefia pelas lideranças, é possível estimular maior engajamento dos profissionais engajados com o negócio e melhora do clima para serviços.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste estudo foi verificar por meio de pesquisa quantitativa, o papel e a influência das lideranças contemporâneas no clima para serviços em restaurantes. Foram levantados três objetivos específicos: i) descrever o papel e estilos de liderança contemporâneos na gestão de pessoas, ii) discutir sobre os conceitos e variáveis do clima para serviços e, iii) analisar a influência da liderança no clima para serviços.

As análises confirmaram as hipóteses, demonstrando que a influência dos estilos de lideranças impacta positivamente no engajamento e este impacta positivamente no clima para serviços. Cabe ressaltar aqui que liderar é muito diferente de chefiar. Em liderança, as tomadas de decisão normalmente são pensadas, com base em cenários, possibilidades de resultados e consequências, já os conceitos de chefia incluem resultados imediatistas a qualquer preço.

Os conceitos de liderança estudados são importantes e impactam positivamente e, à sua maneira, o ambiente foco do trabalho que são os estabelecimentos de food service. Possivelmente, de acordo com os perfis obtidos, ser um líder diretivo seja mais eficiente para iniciantes na carreira e, ser um líder empoderador, pode representar uma efetiva gestão entre pessoas que já possuam experiência.

Finalmente, o estudo responde a lacuna de pesquisa exclamando que existe sim uma relação positiva entre os líderes e suas equipes, impactando o engajamento e com possibilidade de melhorar o clima para serviços dentro de restaurantes.

4.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PESQUISAS FUTURAS

O autor reconhece que pelo grande número de respostas terem sido obtidas de forma presencial, há um viés na escolha dos estabelecimentos respondentes, ou seja, se a opção fosse por todo e

qualquer tipo de restaurante os resultados poderiam ser diferentes. Ocorre que, o intuito da pesquisa é observar os aspectos positivos de gestão neste tipo de organização do setor de alimentos e bebidas, que são os restaurantes.

Os dois estilos adotados em conjuntos contribuem mais para engajar a equipe. Cabe ao gestor avaliar quando cada estilo é o mais adequado. Os estudos futuros que procurem analisar qualitativamente as situações mais adequadas para cada estilo são recomendados. Por exemplo, analisar o estilo empoderador ou diretivo num chef de cozinha, no gerente de alimentos e bebidas ou no dono do estabelecimento, considerando a natureza diversa de cada posição.

É sugerido também que para pesquisas futuras, seja aplicado o instrumento analisando aspectos demográficos também dos líderes, para poder traçar um perfil deste, frente ao momento vivido naquele recorte de tempo, sugere ainda uma pesquisa com maior recorte geográfico visando entender as relações de liderança em outras localidades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes). *Perfil da ABRASEL*. Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/perfil-da-abrasel.html>. Acesso em 21-04-2018.
- ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes). *Cai o consumo de cerveja em bares e restaurantes*. Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/noticias/2059-110413-cai-o-consumo-de-cerveja-em-bares-e-restaurantes.html>. Acesso em 23/04/2018.
- ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes). *Fast-food saudável é nova tendência*. Disponível em: <http://www.sp.abrasel.com.br/noticias/152-fast-food-saudavel-e-nova-tendencia->. Acesso em 23/04/2018.
- ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes). *Metade dos restaurantes no Brasil fecha antes de completar 2 anos*. Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/noticias/2884-10092014-metade-dos-restaurantes-no-brasil-fecha-antes-de-completar-2-anos.html>. Acesso em 23/04/2018.
- AHEARNE, M.; MATHIEU, J.; RAPP, A. To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*, v. 90, n. 5, p. 945–955, 2005.
- ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- BAKKER, A. B.; ALBRECHT, S. L.; LEITER, M. P. Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 20, n. 1, p. 4–28, fev. 2011.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Towards a model of work engagement. *Career Development International*, v. 13, n. 3, p. 209–223, 9 maio 2008.
- BOWEN, D. E.; SCHNEIDER, B. A Service Climate Synthesis and Future Research Agenda. *Journal of Service Research*, v. 17, n. 1, p. 5–22, fev. 2014.
- BOWEN, D. E.; SCHNEIDER, B. *Winning the service game*. Harvard Business School Press, Boston, MA, 1995.

- BRAGA, J. A. de O. Aspectos relevantes para a seleção de metodologia adequada à pesquisa social em Ciência da Informação. In: MUELLER, Suzana Pinheiro Machado. *Métodos para a pesquisa em Ciência da Informação*. Brasília, DF: Thesaurus, 2007. p. 17-38.
- CAVALCANTE, M. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; KUNIYOSHI, M. S. Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. *Pensamento & Realidade. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração-FEA*. v. 29, n. 4, p. 23, 2014.
- CAVALLI, S. B.; SALAY, E. Gestão de pessoas em unidades produtoras de refeições comerciais e a segurança alimentar. *Revista de Nutrição*, v.20, n.6, p.657-667, nov/dez, 2007.
- 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.
- CHIN, W. W. The partial least squares approach for structural equation modeling. in Marcoulides, G.A. (Ed.). *Modern methods for business research*. London: Lawrence Erlbaum Associates, p. 295-236, 1998.
- 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.
- CNAE 2.0 – CLASSIFICAÇÃO NACIONAL DE ATIVIDADES ECONÔMICAS, versão 2.0. *Busca das atividades Econômicas*. Disponível em: http://cnae.ibge.gov.br/?option=com_cnae&view=estrutura&Itemid=6160&chave=&tipo=cnae&versao_classe=7.0.0&versao_subclasse=9.1.0. Acesso em 21/04/2018.
- COHEN, J. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2. ed. New York: Psychology Press, 1988.
- CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, v. 13, n. 3, p. 471-482, 1988.
- DE CARVALHO, S. A. D.; FURTADO, A. T. Estratégias Tecnológicas e Dinâmica de Inovação das Empresas Agroindustriais no Brasil. *Revista Gestão & Conexões*, v. 2, n. 1, p. 47–75, 2013.
- DENISON, D. R. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of management review*, v. 21, n. 3, p. 619–654, 1996.
- DETERT, James R.; SCHROEDER, Roger G.; MAURIEL, John J. A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of management Review*, v. 25, n. 4, p. 850-863, 2000.
- FOOD SERVICE NEWS. *Food Service brasileiro*. Disponível em: <http://www.foodnewsocial.com.br/mercado/foodservice-brasileiro/>. Acesso em 21-04-2018.
- FONSECA, M.T. *Tecnologias Gerenciais de Restaurantes*. 3 ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004.
- FOREHAND, G. A.; VON HALLER, G. Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological bulletin*, v. 62, n. 6, p. 361, 1964.
- FORNELL, C.; LARCKER, D.F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, p. 39-50, 1981.
- GIL, A. C.. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, Atlas. 4. Ed. 2002.

- GÖTZ, O.; LIEHR-GOBBER, K.; KRAFFT, Md. Evaluation of structural equation models using the partial least squares (PLS) approach. In: *Handbook of partial least squares*. Springer, Berlin, Heidelberg, P. 691-711, 2010.
- HAIR, J.F.; SARSTEDT, M.; RINGLE, C.M.; MENA, J.A. An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 40, n.3, p.414–433, 2012.
- HAIR, J.F.; HULT, T.M.; RINGLE, C.M.; SARSTEDT, M. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE, 2014.
- HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*. v. 20, p. 277-319, 2009.
- HOUSE, R. J, G. DESSLER, G. The path-goal theory of leadership: Some post-hoc and a priori tests. In *Contingency approaches to leadership*, ed. J. G. Hunt and L. L. Larson. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1974.
- HOUSE, R. J. Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, v. 7, n. 3, p. 323–352, 1996.
- IBGE - POF 2008-2009. *Pesquisa de Orçamentos Familiares*. Disponível em <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/saude/9050-pesquisa-de-orcamentos-familiares.html?=&t=microdados>. Acesso em 21/04/2018
- KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work . *Academy of Management Journal*, p. 33, 1990.
- 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.
- MARTIN, S. L.; LIAO, H.; CAMPBELL, E. M. Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, v. 56, n. 5, p. 1372-1395, 2013.
- MASLACH, C.; LEITER, M. Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, v. 93, n. 3, p. 498-512, 2008.
- MEN, L. R.; STACKS, D. W. The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, v. 17, n. 2, p. 171–192, 3 maio 2013.
- MENEZES, I. G.; GOMES, A. C. P. Organizational climate: a historical review of the construct. *Psicologia em Revista*, v. 16, n. 1, p. 158–179, 2010.
- 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.
- NAKATA, L. E. et al. Uso de pesquisas de clima organizacional no Brasil. *Gestão Contemporânea*, v. 6, n. 6, 2010.
- O ESTADO DE SÃO PAULO. *A mortalidade de negócios na gastronomia* (2016). Disponível em: <http://blogs.pme.estadao.com.br/blog-do-empendedor/a-mortalidade-de-negocios-na-gastronomia/>. Acesso em 21/04/2018.
- OLIVEIRA, K. *Recuperação de Serviço no processo de atendimento em restaurante*. Estudo de Caso em Porto Alegre. Dissertação de Mestrado. Mestrado Profissionalizante em Engenharia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

- OLIVEIRA, M.S.; MORETTI, S.L.A.; POZO, H. A Hospitalidade e a Gestão de Restaurantes: Evidências de um Estudo Múltiplo de Caso em São Paulo, SP, Brasil. *Revista Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade*, 7(1), pp. 20-33, jan-mar,2015.
- PATTERSON, M.; WARR, P.; WEST, M. Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 77, n. 2, p. 193–216, 2004.
- PEARCE, C. L.; SIMS JR, H. P. Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group dynamics: Theory, research, and practice*, v. 6, n. 2, p. 172, 2002.
- PUENTE-PALÁCIOS, K.; FREITAS, I. A. DE. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. *Organizações & Sociedade*, v. 13, n. 38, p. 45–57, 2006.
- REES, C.; ALFES, K.; GATENBY, M. Employee voice and engagement: connections and consequences, *The International Journal of Human Resource Management*, 2013.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2010.
- SALANCIK, G. R.; PFEFFER, J. A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, v. 23, n. 2, p. 224, jun. 1978.
- SALANOVA, M.; AGUT, S.; PEIRÓ, J. M. Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, v. 90, n. 6, p. 1217–1227, 2005.
- SEBRAE – *Os negócios promissores em 2017*. Disponível em <http://datasebrae.com.br/documentos2/pesquisas/Negocios%20Promissores/Os%20Negocios%20Promissores%20em%202017%20-%20VERSAO%20FINAL.pdf>. Acesso em 21/04/2018.
- SEBRAE – *Pesquisa com os pequenos negócios que atuam no segmento de Alimentação fora do lar – Set/2017*. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Pesquisa%20Alimenta%C3%A7%C3%A3o%20fora%20do%20lar%202017%20-%20vers%C3%A3o%20final%20PORTAL.pdf>. Acesso em 21/04/2018.
- SEBRAE/SP – *Pesquisa setor/segmento alimentação fora do lar*. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/BIS/Imagens/Alimentacao-fora-do-lar-Sebrae.pdf>. Acesso em 23/04/2018.
- SEIBERT, Scott E.; SILVER, Seth R.; RANDOLPH, W. Alan. Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of management Journal*, v. 47, n. 3, p. 332-349, 2004.
- SCHAUFELI, W. B. et al. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, v. 3, n. 1, p. 71-92, 2002.
- SCHUBERT, F. et al. Exploring consumer perceptions of green restaurants in the US. *Tourism and Hospitality Research*, v. 10, n. 4, p. 286–300, out. 2010.
- SINDRESBAR/SP – *Dados técnicos*. Disponível em: <http://sindresbar.com.br/dados-tecnicos/>. Acesso em 23/04/2018.
- SILVA, R. C. et al. Generational perceptions and their influences on organizational commitment. *Management Research: the journal of the Iberoamerican Academy of Management*, Armonk, N.Y, v. 13, n. 1, p. 5-30, 2015

- SRIVASTAVA, A.; BARTOL, K. M.; LOCKE, E. A. Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of management journal*, v. 49, n. 6, p. 1239–1251, 2006.
- TENENHAUS, M. et al. PLS path modeling. *Computational statistics & data analysis*, v. 48, n. 1, p. 159-205, 2005.
- THOMAS, K. W.; VELTHOUSE, B. A. Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, v. 15, n. 4, p. 666-681, 1990.
- VELOSO, E. F. R. et al. Conditions for Service Climate in Brazilian Organizations. *Latin American Business Review*, v. 16, n. 1, p. 45–61, 2 jan. 2015.
- YUKL, G.; VAN FLEET, D. D. Theory and research on leadership in organizations. In: M. D. DUNNETTE; L. M. HOUGH, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, p. 148-197. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1992.
- WETZELS, M.; ODEKERKEN-SCHRÖDER, G.; VAN OPPEN, C. Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, p. 177-195, 2009.
- ZHANG, X.; BARTOL, K. M. Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, v. 53, n. 1, p. 107-128, 2010.