

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
CARLOS EDUARDO DE MATTOS

GESTÃO DO CLIMA PARA SERVIÇOS EM RESTAURANTES

São Paulo

2018

CARLOS EDUARDO DE MATTOS

GESTÃO DO CLIMA PARA SERVIÇOS EM RESTAURANTES

Dissertação apresentada à banca examinadora como exigência parcial requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas com ênfase em Gestão de Alimentos e Bebidas (A&B) da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof. Dr. Rodrigo Cunha da Silva.

São Paulo

2018

CARLOS EDUARDO DE MATTOS

GESTÃO DO CLIMA PARA SERVIÇOS EM RESTAURANTES

Dissertação apresentada à banca examinadora como exigência parcial requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas com ênfase em Gestão de Alimentos e Bebidas (A&B) da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof. Dr. Rodrigo Cunha da Silva.

Aprovado em 26 de Fevereiro de 2018.

Prof. Dr. Rodrigo da Silva Cunha

Prof. Dr. Leonardo Aureliano da Silva / Universidade Anhembi Morumbi

Profa. Dra. Elza Fátima Rosa Veloso / FMU

À minha esposa, Fernanda, e filhos, Maria Luiza e Leonardo.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço, especialmente, à minha esposa Fernanda pelo apoio e aos filhos Maria Luiza e Leonardo pela paciência e compreensão nas minhas diversas ausências em vários compromissos de família durante a realização do mestrado.

Também agradeço aos meus orientadores, professores Dr. Marcio Luiz Marietto e Dr. Rodrigo Cunha da Silva, e ao coordenador do programa, professor Dr. Sérgio Luiz do Amaral Moretti, pelos ensinamentos e orientações durante a realização do programa.

Por fim, agradeço a todos os meus familiares e amigos que, de alguma forma, me apoiaram antes e durante a realização do curso.

“Podemos escolher recuar em direção à segurança ou avançar em direção ao crescimento. A opção pelo crescimento tem que ser feita repetidas vezes. E o medo tem que ser superado a cada momento.”

Abraham Maslow

RESUMO

O setor de alimentos e bebidas (A&B) foi um dos negócios com maior potencial para manter-se em atividade no Brasil em 2017 e é um dos mais promissores para 2018. Dentro desse setor, os restaurantes e outros serviços de alimentação crescem em torno de 10% ao ano e emprega cerca de seis milhões de pessoas no Brasil. Para terem lucratividade no negócio os restaurantes precisam estar orientados à excelência do serviço ao cliente e, para tal, a interação entre funcionários e clientes aparece como um ponto importante na percepção de qualidade do consumidor quanto ao serviço recebido. Nesse sentido, a gestão de pessoas (GP) busca conhecer e entender as necessidades dos funcionários para poder atraí-los, motivá-los, desenvolvê-los e mantê-los na organização. Além disso, os atributos dos funcionários também sofrem influências do clima organizacional que, por sua vez, precisa estar alinhado a algum foco estratégico, como por exemplo, a prestação de serviço ao cliente. Assim, um 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 ao consumidor. Dessa forma, o objetivo deste trabalho é investigar como a função de GP pode promover um clima favorável para serviços em restaurantes *à la carte*, *self-service* e rodízio na cidade de Sorocaba. Após realizar um estudo de casos múltiplos com esses estabelecimentos e analisar as respostas dos gestores, funcionários e clientes em quatro dimensões do clima para serviços, os resultados mostraram que as práticas de GP promovem um clima positivo para serviços quando procuram influenciar e apoiar os funcionários a oferecerem um serviço de qualidade aos clientes e recompensá-los por isso. Este estudo contribuiu com a área de A&B por evidenciar que os gestores utilizam práticas de GP e que essas práticas estão auxiliando os restaurantes a alcançarem a satisfação dos clientes no quesito atendimento.

Palavras-chave: Setor de A&B. Gestão de Pessoas no setor de A&B. Clima Organizacional. Clima para Serviços.

ABSTRACT

The food and beverage sector (F&B) has been one of the businesses with the greatest potential to keep active in Brazil in 2017 and is one of the most promising for 2018. Within this sector, restaurants and other food services grow around 10% per year and employs around six million people in Brazil. In order to be profitable in the business, restaurants need to be oriented to the excellence of customer service and, to this end, the interaction between employees and customers appears as an important point in the perception of the quality of the consumer regarding the service received. In this sense, people management (HRM) seeks to know and understand the needs of employees in order to attract, motivate, develop and maintain them in the organization. In addition, employee attributes are also influenced by the organizational climate which, in turn, needs to be aligned with some strategic focus, such as customer service. So, a climate for services becomes favorable when employees realize that customer service is essential to the business and that they are rewarded for providing quality customer service. Thus, the objective of this work is to investigate how the HRM function can promote a favorable climate for services in a la carte, self-service and rotation restaurants in the city of Sorocaba. After conducting a multi-case study with these establishments and analyzing managers', employees' and clients' responses in four dimensions of services climate, the results showed that HRM practices promotes a positive service climate when seeking to influence and support staff offer a quality service to customers and reward them for it. This study contributed to the F&B area by showing that the managers use HRM practices and that these practices are helping the restaurants to achieve customer satisfaction in the customer service.

Keywords: *F&B industry. Human Research in F&B industry. Organizational Climate. Services Climate.*

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	11
LISTA DE TABELAS	12
INTRODUÇÃO.....	13
Justificativa.....	15
Objetivo Geral	16
Objetivos Específicos	17
1 CAPÍTULO 1 REFERENCIAL TEÓRICO	18
1.1 Setor de Alimentos e Bebidas (A&B).....	18
1.2 Evolução histórica e Perspectivas da Gestão de Pessoas	22
1.3 Gestão de Pessoas no segmento de A&B.....	26
1.4 Clima Organizacional	30
1.5 Clima para Serviços	33
2 CAPÍTULO 2 MÉTODO DA PESQUISA	40
2.1 Especificação do problema e pergunta da pesquisa	40
2.2 Tipos de pesquisa	41
2.3 Unidades-caso	43
2.4 Apresentação das Dimensões e Instrumento de coleta de dados	44
2.4.1 Dimensões	44
2.4.2 Escalas (gestor e funcionários).....	45
2.5 Pré-teste do Instrumento de coleta de dados	48
2.6 Operacionalização da pesquisa	49
2.7 Método de análise da pesquisa empírica.....	51
3 CAPÍTULO 3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	54
3.1 Pré-teste dos instrumentos de coleta do gerente e funcionários.....	54
3.2 Seleção dos restaurantes da pesquisa	54
3.3 Estudo de caso 1 – Restaurante <i>À la carte</i>	55
3.3.1 Análise de conteúdo das respostas do gerente do restaurante <i>À la carte</i> para as perguntas da dimensão Liderança.....	56
3.3.2 Análise das respostas dos funcionários do restaurante <i>À la carte</i> para as perguntas da dimensão Liderança.....	58
3.3.3 Análise de conteúdo das respostas do gerente do restaurante <i>À la carte</i> para as perguntas da dimensão Suporte Organizacional.....	59
3.3.4 Análise das respostas dos funcionários do restaurante <i>À la carte</i> para as perguntas da dimensão Suporte Organizacional	60
3.3.5 Análise de conteúdo das respostas do gerente do restaurante <i>À la carte</i> para as perguntas da dimensão Comprometimento	61
3.3.6 Análise das respostas dos funcionários do restaurante <i>À la carte</i> para as perguntas da dimensão Comprometimento.....	62
3.3.7 Análise de conteúdo das respostas do gerente do restaurante <i>À la carte</i> para as perguntas da dimensão Clima para Serviços	63
3.3.8 Análise das respostas dos funcionários do restaurante <i>À la carte</i> para as perguntas da dimensão Clima para Serviços	63
3.3.9 Análise de conteúdo das avaliações dos clientes do restaurante <i>À la carte</i>	64
3.4 Estudo de caso 2 – Restaurante <i>Self-service</i>	65
3.4.1 Análise de conteúdo das respostas do gerente do restaurante <i>Self-service</i> para as perguntas da dimensão Liderança.....	66
3.4.2 Análise das respostas dos funcionários do restaurante <i>Self-service</i> para as perguntas da dimensão Liderança.....	67

3.4.3	Análise de conteúdo das respostas do gerente do restaurante <i>Self-service</i> para as perguntas da dimensão Suporte Organizacional.....	68
3.4.4	Análise das respostas dos funcionários do restaurante <i>Self-service</i> para as perguntas da dimensão Suporte Organizacional.....	69
3.4.5	Análise de conteúdo das respostas do gerente do restaurante <i>Self-service</i> para as perguntas da dimensão Comprometimento	69
3.4.6	Análise das respostas dos funcionários do restaurante <i>Self-service</i> para as perguntas da dimensão Comprometimento.....	70
3.4.7	Análise de conteúdo das respostas do gerente do restaurante <i>Self-service</i> para as perguntas da dimensão Clima para Serviços	71
3.4.8	Análise das respostas dos funcionários do restaurante <i>Self-service</i> para as perguntas da dimensão Clima para Serviços	72
3.4.9	Análise de conteúdo das avaliações dos clientes do restaurante <i>Self-service</i>	72
3.5	Estudo de caso 3 – Restaurante Rodízio	74
3.5.1	Análise de conteúdo das respostas do gerente do restaurante rodízio para as perguntas da dimensão Liderança	74
3.5.2	Análise das respostas dos funcionários do restaurante rodízio para as perguntas da dimensão Liderança.....	76
3.5.3	Análise de conteúdo das respostas do gerente do restaurante rodízio para as perguntas da dimensão Suporte Organizacional	76
3.5.4	Análise das respostas dos funcionários do restaurante rodízio para as perguntas da dimensão Suporte Organizacional.....	77
3.5.5	Análise de conteúdo das respostas do gerente do restaurante rodízio para as perguntas da dimensão Comprometimento.....	78
3.5.6	Análise das respostas dos funcionários do restaurante rodízio para as perguntas da dimensão Comprometimento.....	79
3.5.7	Análise de conteúdo das respostas do gerente do restaurante rodízio para as perguntas da dimensão Clima para Serviços.....	80
3.5.8	Análise das respostas dos funcionários do restaurante rodízio para as perguntas da dimensão Clima para Serviços	80
3.5.9	Análise de conteúdo das avaliações dos clientes do restaurante Rodízio.....	81
3.6	Comparação dos resultados e verificação das proposições.....	82
	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	90
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
	REFERÊNCIAS	95
	APÊNDICE A	101

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – A evolução do campo prático da gestão da GP no Brasil nos últimos 60 anos.....	25
Quadro 2 – Principais características das práticas de RH de alto desempenho e orientadas à qualidade do serviço	35
Quadro 3 – Principais características das lideranças positiva geral e orientada ao serviço	37
Quadro 4 – Dimensões do Clima para Serviços	45
Quadro 5 – Questionário para os gestores	46
Quadro 6 – Formulário para os funcionários.....	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Expressões utilizadas pelos gerentes na dimensão Liderança	83
Tabela 2 – Respostas dos funcionários na dimensão Liderança.....	84
Tabela 3 – Expressões utilizadas pelos gerentes na dimensão Suporte Organizacional	85
Tabela 4 – Respostas dos funcionários na dimensão Suporte Organizacional.....	86
Tabela 5 – Expressões utilizadas pelos gerentes na dimensão Comprometimento.....	86
Tabela 6 – Respostas dos funcionários na dimensão Comprometimento	87
Tabela 7 – Expressões utilizadas pelos gerentes na dimensão Clima Organizacional.....	88
Tabela 8 – Respostas dos funcionários na dimensão Clima para Serviços	88

INTRODUÇÃO

O setor de serviços em alimentação 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; MAMALIS, 2009). Esse setor foi um dos negócios com maior potencial para manter-se em atividade no mercado brasileiro em 2017 por estar voltado a atender as necessidades básicas da sociedade (SEBRAE, 2016; INVESTE SÃO PAULO, 2013). Esse setor também é considerado um dos segmentos mais promissores em 2018 (SEBRAE DISTRITO FEDERAL, 2018). 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 os restaurantes (SEBRAE, 2016; SEBRAE RJ, 2012; LAFUENTE JR., 2012), sendo a maioria de micros e pequenas empresas (SEBRAE RJ, 2012).

O setor de restaurantes cresce 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 em Sorocaba, cidade do interior do Estado de São Paulo, existem, aproximadamente, 1.626 restaurantes com uma variedade de pratos da cozinha nacional e internacional (TRIPADVISOR BRASIL, 2017; JORNAL CRUZEIRO DO SUL, 2014).

Os restaurantes precisam estar orientados à excelência do serviço ao cliente, pois esse é um fator crítico de sucesso para a lucratividade do negócio (HONG *et al.*, 2013). Dessa forma, é de responsabilidade dos gestores criarem um encontro de serviço com aspectos positivos que superem as expectativas do cliente (NOONE; MATTILA, 2009).

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

A GP 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, a GP 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 GP se tornou um diferencial estratégico além de apenas um departamento

da organização (VENÂNCIO *et al.*, 2014). No entanto, a GP de empresas do setor de A&B ainda é subdesenvolvida e praticada de forma amadora (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 nessas organizações, entre outros (KUSLUVAN *et al.*, 2010). Todas essas características do mercado de trabalho de hotéis e restaurantes tornam a GP mais complexa do que em outros setores. De qualquer forma, os atributos dos funcionários são influenciados pela GP da organização, assim como pela cultura e clima organizacional (KUSLUVAN *et al.*, 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 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 (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).

O clima para serviços se difere de um clima organizacional geral devido ao seu foco estratégico estar direcionado para a qualidade do serviço prestado. Da mesma forma, as práticas de RH orientadas ao serviço geram um clima para serviços mais favorável do que as práticas de RH gerais (HONG *et al.*, 2013; BOWEN; SCHNEIDER, 2013). No entanto, somente as práticas de GP não são suficientes para promover um clima favorável para serviço, ou seja, outros aspectos, como a liderança, o suporte organizacional e o comprometimento, também precisam ser levados em consideração (VELOSO *et al.*, 2015; BOWEN; SCHNEIDER, 2013).

Considerando os postulados das teorias sobre as práticas de RH e clima para serviços expostos acima, o objetivo deste trabalho é realizar um estudo de casos múltiplos com restaurantes da cidade de Sorocaba que possuam diferentes tipos de serviços (*à la carte*, *self-service* e rodízio) para responder a seguinte pergunta de pesquisa: “Como a função de gestão de pessoas (GP) pode promover um clima favorável para serviços em restaurantes?”

Este estudo visou contribuir para um maior esclarecimento sobre as práticas de GP no clima organizacional de restaurantes *à la carte*, *self-service* e rodízio e se mostra relevante para o setor de A&B por evidenciar que os restaurantes estudados adotam práticas de GP por meio de seus gestores (donos ou gerentes) e que essas práticas são reconhecidas e aceitas pelos funcionários desses estabelecimentos. O estudo indicou, ainda, que essas práticas parecem influenciar a motivação e o comprometimento dos colaboradores com a organização, direcionando o comportamento dos funcionários a um atendimento de qualidade aos clientes.

Além desta introdução, o trabalho apresentará na sequência o referencial teórico, abordando as principais características do Setor de A&B, de Gestão Pessoas, de Gestão de Pessoas em A&B, de Clima Organizacional e de Clima para Serviços. A seguir, a seção do método detalhará todos os passos que foram realizados para a coleta e análise dos dados dos restaurantes. Depois, os resultados e análises dos dados coletados serão apresentados e discutidos na seção de apresentação e discussão dos resultados. Por fim, serão tecidas as limitações da investigação e as considerações finais.

Justificativa

Segundo Mattos, Pontes e Marietto (2016), os estudos do campo de pesquisa sobre Gestão em Alimentos e Bebidas já se mostram consolidados no exterior. Contudo, esse campo de pesquisa ainda é considerado inédito no Brasil. Os resultados dos estudos desses autores mostraram que a área da administração com mais publicações relacionadas a alimentos e bebidas foi a de Recursos Humanos e o objeto mais escolhido para esses estudos foi o Restaurante. No entanto, de acordo com Kusluyan *et al.* (2010), a GP 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 GP que explora os seus empregados. Além disso, quase todos os estudos sobre práticas de GP no setor de serviços de turismo e hospitalidade, tais como hotéis e restaurantes, estão baseados apenas nas percepções dos ge-

rentes 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 GP, 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 GP ainda são escassos e com utilidade limitada.

Outro ponto que motivou este estudo a investigar tipos diferentes de restaurantes (*à la carte*, *self-service* e rodízio) foi o resultado da pesquisa de DiPietro (2017) que sugere aumentar os tipos de segmentos de restaurantes avaliados em pesquisas. De acordo com o autor, o aumento no número de tipos de restaurantes investigados torna a pesquisa mais generalizável e oferece aos profissionais da área maior discernimento sobre como os diferentes tipos de restaurantes reagem a questões específicas de pesquisa, além de contribuir com o corpo de conhecimento já existente.

Considerando a lacuna existente em estudos sobre a GP em climas organizacionais que levam em consideração, além da visão do gestor, as visões dos funcionários e clientes de restaurantes de tipos de serviços diferentes, este estudo tem o propósito de contribuir com a gestão de alimentos e bebidas da área de administração de empresas ao responder como a função da GP pode promover um clima favorável para serviços em restaurantes.

Objetivo Geral

O estudo de Mattos, Pontes e Marietto (2016) mostra que a área de recursos humanos é a que possui mais publicações no campo de gestão de alimentos e bebidas. Da mesma forma, os restaurantes foram os objetos mais estudados nessas pesquisas. No entanto, Kusluvan *et al.* (2010) relatam que a maioria dos estudos sobre as práticas de GP está baseada apenas nas percepções dos gestores, ou seja, não levam em conta as visões dos funcionários e clientes. Além disso, DiPietro (2017) sugere aumentar o número de tipos de restaurantes nas pesquisas para torná-las mais generalizáveis e aumentar a compreensão dos profissionais dessa área sobre como esses restaurantes reagem a uma pergunta específica de pesquisa.

Dessa forma, o objetivo geral deste estudo é identificar e compreender os fatores que promovem um clima favorável para serviços levando-se em conta a percepção dos gestores,

funcionários e clientes de restaurantes com sistema de serviço *à la carte*, *self-service* e rodízio na cidade de Sorocaba - SP. Além do objetivo geral, o estudo também apresenta a seguir os objetivos específicos.

Objetivos Específicos

Além de identificar e compreender os fatores que promovem um clima favorável para serviços, os objetivos específicos deste estudo visam, ainda, verificar se os gestores de restaurantes adotam práticas de GP no cotidiano empresarial e quais são elas, além de analisar como os funcionários e clientes percebem os efeitos dessas iniciativas. As respostas obtidas nessa investigação auxiliarão na formulação de estratégias que podem ajudar os profissionais dessas empresas a criarem e sustentarem um clima favorável para serviços. Assim, os objetivos específicos são:

1. Identificar e analisar as práticas de GP que os gestores (donos ou gerentes) de restaurantes *à la carte*, *self-service* e rodízio na cidade de Sorocaba – SP adotam com suas equipes;
2. Relacionar as iniciativas das práticas de GP identificadas nos gestores dos restaurantes com a percepção dos funcionários e clientes quanto ao clima para serviços; e
3. Estabelecer estratégias para o fomento de um clima favorável para serviços.

Ao atender os objetivos geral e específicos, pretende-se conseguir informações suficientes para responder a questão da pesquisa sobre como a função de GP pode promover um clima favorável para serviços em restaurantes.

CAPÍTULO 1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Setor de Alimentos e Bebidas (A&B)

Segundo o SEBRAE RJ (2012), o setor de alimentos e bebidas (A&B) é composto pelas seguintes atividades econômicas: produção agrícola, pecuária e de pesca; fabricação de alimentos e bebidas (alcoólicas e não alcoólicas); comércio atacadista, varejista e ambulante de alimentos e bebidas; e a atividade onde está situado o foco deste estudo, serviços de alimentação e bebidas.

O setor de serviços tem aumentado gradualmente a sua participação na economia global em relação à manufatura. Mesmo no setor de manufatura, 65% a 75% dos empregados desempenham tarefas de serviço. Até 2011, o setor de serviços representava mais de 63% do PIB mundial e mais de 76% do PIB dos Estados Unidos (HONG *et al.*, 2013). No Brasil, o setor de serviços representou 73,3% do PIB em 2016 (IBGE, 2017). A cidade de Sorocaba, local onde será feita a pesquisa deste estudo, possuía o 19º maior PIB do país em 2014. A soma de tudo que foi produzido no município chegou a R\$ 32,6 bilhões, representando 0,6% do PIB total brasileiro. O setor de serviços foi o que teve maior participação no PIB municipal, seguido pela indústria, setor público e seguridade social e a agropecuária (JORNAL CRUZEIRO DO SUL, 2017).

Ao contrário da manufatura, o serviço é considerado intangível, perecível e a sua produção e consumo são simultâneos (HONG *et al.*, 2013). O serviço é intangível porque é algo que não se pode tocar, pegar ou sentir pelo tato. A intangibilidade deixa o processo de avaliação do cliente mais difícil, pois ele não pode experimentar o serviço antes da compra ou consumo (HÁ; PARK; PARK, 2016; PAN; SIEMENS, 2011; CHUANG; LIAO, 2010). O serviço também é perecível, já que não é possível o seu armazenamento, assim como acontece com os produtos tangíveis (ARROYO-LÓPEZ *et al.*, 2016). A simultaneidade nesse setor torna o cliente corresponsável pela produção do serviço, fazendo com que a sua presença nas instalações do estabelecimento comercial seja necessária para que o serviço aconteça (HONG *et al.*, 2013; PAN; SIEMENS, 2011; CHUANG; LIAO, 2010). Juntas, essas características tornam o processo de avaliação e o controle do processo de entrega do serviço algo difícil de ser feito pelas organizações (HONG *et al.*, 2013).

O serviço é tradicionalmente classificado em dois tipos: pessoal e não pessoal. A diferença entre eles é que o serviço pessoal é prestado a uma pessoa, enquanto o serviço não pessoal é dirigido ao bem de uma pessoa (HONG *et al.*, 2013). Dentre os exemplos de serviços destaca-se a atividade de servir refeições (SALAZAR; FARIA; LUCIAN, 2009).

Segundo Salazar, Faria e Lucian (2009), uma empresa de prestação de serviços tem uma parte invisível, composta pela organização e sistema da organização, e outra visível, que é representada pelo ambiente físico, os funcionários que atendem os clientes e os outros consumidores. Kusluvan *et al.* (2010) explicam que o serviço pode ser considerado tangível na personalidade, aparência, atitudes e comportamento do prestador de serviço. Por isso, os funcionários se tornam parte do serviço, pois representam a empresa e contribuem na formação da imagem organizacional para o cliente. Dessa forma, devido a todas essas características, o processo do serviço se torna mais importante do que o seu resultado (ARROYO-LÓPEZ *et al.*, 2016).

O segmento de hospitalidade está inserido no setor de serviços e é composto por diversas atividades, tais como hotéis, parques temáticos, eventos, agentes de turismo e restaurantes (ARROYO-LÓPEZ *et al.*, 2016). De acordo com Davis *et al.* (2012), o serviço de fornecimento de alimentação fora do lar é uma das atividades mais predominantes e importantes na hospitalidade e turismo e representa uma parte considerável da economia (DIPIETRO, 2017; BARROWS, 2008). O setor de serviços em alimentação tem se expandido globalmente nos últimos anos (MAMALIS, 2009; CAVALLI; SALAY, 2007) devido ao aumento da população no mercado consumidor que tem gerado uma crescente demanda por alimentos ao redor do mundo (SEBRAE RJ, 2012).

No Brasil, o setor de alimentação representou 10% do PIB em 2012 (INVESTE SÃO PAULO, 2013). Do total de despesas que a população brasileira gasta com alimentação, aproximadamente 24% são com refeições fora do lar (CAVALLI; SALAY, 2007). De acordo com o SEBRAE (2016), os negócios em Alimentos e Bebidas (A&B) estão entre os que tiveram maior potencial para manter-se em atividade no Brasil em 2017 e um dos mais promissores em 2018 (SEBRAE DISTRITO FEDERAL, 2018), pois visam atender as necessidades básicas da sociedade, assim como a construção civil e o vestuário.

O valor de vendas no Brasil até 2020 deve chegar em R\$ 1,3 trilhão e o setor mais beneficiado com essas vendas será o de Alimentos e Bebidas (A&B), com R\$ 293 bilhões. O mercado de bebidas alcoólicas ficará em terceiro lugar com R\$ 203 bilhões (JORNAL CRUZEIRO DO SUL, 2012). O setor de Alimentos e Bebidas (A&B) possui vários tipos de estabelecimentos, tais como o comércio de alimentos e bebidas, representação comercial, prepa-

ração de alimentos, comida preparada, restaurantes (populares e de luxo), *catering*, bufê, churrascarias, pizzarias, bares, lanchonetes, produtos de panificação, laticínios, doces e balas, refeições rápidas (*fast food*), *food trucks*, entre outros (DIPIETRO, 2017; SEBRAE, 2016; SEBRAE RJ, 2012; LAFUENTE JR., 2012).

Em 2011, o total de estabelecimentos formais, cuja principal atividade é a produção de alimentos, chegou a 667,5 mil, o que representa 19% do total de estabelecimentos no Brasil e quase 13% dos empregos formais. A maioria das organizações do setor de alimentos é de micros e pequenas empresas, que totalizam 88% do total de estabelecimentos desse setor. As empresas com atividade em restaurantes e outros serviços de alimentação e bebida representam 25% do total de estabelecimentos no país e apresentou um crescimento de 8% nos empregos formais em relação a 2010 (SEBRAE RJ, 2012).

O setor de alimentos e bebidas começou muito fragmentado, mas hoje forma uma ampla rede de pequenas e grandes empresas, públicas e privadas, representadas por fornecedores, clientes e outros associados que se conectam internacionalmente, derrubando as barreiras desse setor (DAVIS *et al.*, 2012; BARROWS, 2008). Juntos, os estabelecimentos do setor de bares e restaurantes movimentam uma extensa cadeia produtiva, fazendo girar e multiplicar diversos negócios varejistas, tais como feiras livres, padarias, açougues e supermercados, além de prestadores de serviços, tais como lavanderias, encanadores, eletricitas, pintores e marceneiros. No entanto, um planejamento inadequado e a falta de qualidade nos serviços oferecidos acabam resultando em um alto índice de mortalidade entre esses empreendimentos, ou seja, 35% dos bares e restaurantes acabam encerrando suas atividades no prazo de dois anos (ABRASEL, 2015).

No Brasil, o setor de bares e restaurantes, que proporciona refeições fora do lar, cresce em torno de 10% ao ano, emprega cerca de seis milhões de pessoas e gera cerca de 450 mil novos empregos todo ano (SEBRAE NACIONAL, 2015). De acordo com o Censo Demográfico de 2010, o trabalho em restaurantes das regiões mais desenvolvidas do Brasil foi uma das atividades com maior percentual de migrantes internos (CAMPOS; SOARES, 2016).

Os restaurantes podem ser classificados em *fine dining* (sofisticados), *casual* (casuais), *quick service* (serviços rápidos), *sandwiches* (lanches), *pizza* (pizzarias), *cafeteria* (cafeterias), *buffet* (bufês) e *business and institucional* (corporativos) (DIPIETRO, 2017). Segundo a ABRASEL (2015), existem cerca de 1 milhão de bares e restaurantes no Brasil, ou seja, uma média de 180 bares e restaurantes em cada uma das 5.570 cidades do território brasileiro.

Em 2014, a cidade de Sorocaba tinha cerca de 756 restaurantes e similares. Esse número aumentou para aproximadamente 1.626 restaurantes em 2017 (TRIPADVISOR BRA-

SIL, 2017). Esse número reflete uma fase de expansão e diversificação dos estabelecimentos de alimentos e bebidas da cidade que se iniciou em 2011. Dentre esses restaurantes existe uma diversidade de comida da cozinha internacional, tais como japonesa, chinesa, coreana, alemã, italiana, espanhola, árabe, argentina, mexicana e uruguaia. Esses estabelecimentos oferecem, também, pratos da cozinha brasileira, como a mineira e a nordestina, além de vegetarianos, churrascarias e pizzarias (JORNAL CRUZEIRO DO SUL, 2014).

Os restaurantes são considerados empresas que prestam serviços complexos, pois exigem contato e interação de seu pessoal de atendimento com os consumidores dentro do seu ambiente físico (SALAZAR; FARIA; LUCIAN, 2009). Nesse sentido, nas últimas três décadas, a proposta dos estabelecimentos do mercado de alimentos e bebidas mudou significativamente quando a forma familiar de se administrar passou a dar lugar à profissionalização na gestão do negócio (OLIVEIRA; MORETTI; POZO, 2015).

O setor de restaurantes enfrenta forte concorrência de vários outros segmentos que emergem em momentos de crises financeiras (ARROYO-LÓPEZ *et al.*, 2016; SALAZAR; FARIA; LUCIAN, 2009). A instabilidade, volatilidade e incerteza nesse mercado passou a exigir maior conhecimento e competência dos gestores de negócios em alimentação para garantir o desenvolvimento da empresa e o controle sobre todas as atividades que cercam o empreendimento (OLIVEIRA; MORETTI; POZO, 2015). Outros fatores, como surgimento de novas tecnologias, desenvolvimento de novos alimentos e receitas, assim como o aumento da demanda dos clientes, trouxeram o desafio de melhorar a qualidade do serviço (ARROYO-LÓPEZ *et al.*, 2016).

Os restaurantes precisam ser orientados ao serviço, uma vez que ele é um dos fatores que os clientes consideram mais importante quando avaliam a qualidade que o estabelecimento oferece (MAMALIS, 2009). De acordo com Hong *et al.* (2013), a excelência no serviço se tornou um fator crítico de sucesso para a lucratividade das empresas em longo prazo. A correção de pequenos defeitos no serviço pode se reverter em altos percentuais de lucratividade. Dessa forma, as organizações começaram a ver a excelência no serviço como uma estratégia que deve predominar em seu negócio (NOONE; MATTILA, 2009).

A estratégia de sucesso e sobrevivência de uma empresa de serviço passa pela entrega de serviços com qualidade que atendam ou superem os desejos e as necessidades dos clientes, pois a qualidade do serviço é um fator crítico que influencia na satisfação e fidelidade do consumidor (DIPIETRO, 2017; ARROYO-LÓPEZ *et al.*, 2016; MAMALIS, 2009) e está positivamente relacionada com a percepção de valor, satisfação e intenção comportamental do cliente (DIPIETRO, 2017). Consequentemente, cabe aos gestores de restaurantes criarem um

encontro de serviço com aspectos positivos (tangíveis e intangíveis) para melhorar a percepção da qualidade do serviço junto ao cliente (NOONE; MATTILA, 2009). Em outras palavras, os restaurantes precisam, além de vender refeições, criar uma experiência positiva ao cliente para poder obter vantagem competitiva frente à concorrência (DIPIETRO, 2017).

Um dos pontos determinantes na percepção da qualidade do serviço é a estreita interação entre o funcionário e o cliente (ARROYO-LÓPEZ *et al.*, 2016). Funcionários que recebem apoio organizacional e são orientados ao cliente podem criar experiências positivas ao consumidor e, com isso, proporcionar um alto nível de satisfação e fidelidade dos clientes a longo prazo (DIPIETRO, 2017). Dessa forma, os investimentos em sistemas de recursos humanos (RH) são parte da estratégia para melhorar a interação entre funcionários e clientes e, conseqüentemente, aprimoram as atividades das organizações que prestam serviço. Nesse sentido, as práticas de gestão de pessoas (GP) podem, ainda, melhorar o desempenho das tarefas, motivar e recompensar funcionários e criar um ambiente de trabalho colaborativo para buscar excelência no serviço ao cliente (ARROYO-LÓPEZ *et al.*, 2016).

Os custos do trabalho no setor de manufatura representa algo em torno de 25% do custo total e vem diminuindo nos últimos anos. Em contrapartida, os custos do trabalho no setor de serviços representam, aproximadamente, 50% dos custos totais. Dessa forma, ter uma GP apropriada auxilia as organizações na maximização dos seus lucros (ARROYO-LÓPEZ *et al.*, 2016). Na próxima seção serão relatadas as principais características da GP, bem como a sua evolução nos últimos 60 anos e as perspectivas de renovação.

1.2 Evolução histórica e Perspectivas da Gestão de Pessoas

As organizações são constituídas por pessoas. As pessoas são consideradas elementos fundamentais que as empresas possuem para alcançar seus objetivos e se manterem competitivas no mercado. Por isso, é importante que as empresas se preocupem com a formação, o desempenho e a gestão dos seus recursos humanos, pois eles podem afetar profundamente a qualidade do serviço prestado e a satisfação do cliente (OLIVEIRA; GOLDACKER; FONTAN; AUGUSTO; ERDMANN, 2014; OLIVEIRA; CARVALHO; ROSA, 2012; MORELLO; FROEHLICH, 2010).

A área de Recursos Humanos (RH) passou a ser considerada como um elemento principal de transformação e um diferencial estratégico da organização ao invés de apenas um

departamento de pessoal (DP), embora em muitas empresas brasileiras o departamento de RH ainda está limitado a cumprir tarefas mecânicas e burocráticas, tais como os processos de registros e movimentação de pessoas, folha de pagamento e contratação de pessoal (TANURE; EVANS; CANÇADO, 2010; SOVIENSKI; STIGAR, 2008). A Gestão de Recursos Humanos (GRH) também pode ser chamada de Gestão de Pessoas (GP) (WOOD JR.; TONELLI; COOKE, 2011; LACOMBE; CHU, 2008), mas o estudo de Venâncio *et al.* (2014) mostra que desde a década de 1990 a terminologia GRH vêm sendo incorporada nos estudos de GP dentro das organizações.

Conforme Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011), a GP é considerada um campo prático da Administração de Empresas, bem como uma área de ensino e pesquisa. Tanto esse campo prático como essa área de ensino e pesquisa se desenvolveram muito nas últimas décadas. A prova disso é sustentada pela pesquisa desses autores que revelou um crescimento em publicações com a palavra-chave “recursos humanos”. Os resultados dessa pesquisa mostraram que na década de 1960 foram encontradas apenas duas publicações, enquanto que na década de 2000 esse número aumentou para 18 trabalhos.

A GP é a forma pela qual a empresa utiliza os talentos humanos para alcançar suas metas e objetivos (KUSLUVAN *et al.*, 2010). Além disso, a GP compreende uma série de atividades relacionadas ao planejamento de mão-de-obra, análises e descrições do trabalho, recrutamento, seleção, orientação, treinamento e desenvolvimento de pessoas e equipes, políticas de compensação, benefícios e recompensas, motivação, participação e promoção de funcionários, segurança e saúde do empregado, entre outras (KUSLUVAN *et al.*, 2010).

Segundo Venâncio *et al.* (2014), a GP pode ser compreendida como o conjunto de políticas, práticas, instrumentos e padrões de ações e atitudes que uma organização utiliza para direcionar o comportamento humano de seus funcionários dentro do ambiente de trabalho. Sobretudo, a GP busca conhecer e entender as necessidades e objetivos dos indivíduos de modo a atrair, desenvolver, motivar, conquistar, monitorar e manter as pessoas nas organizações para que haja um crescimento mútuo (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

O processo de globalização criou um novo sistema de relação em que pessoas e organizações interagem mais facilmente. Nesse contexto, as pessoas deixaram de ser uma extensão da máquina para se tornar o capital intelectual das organizações e assumir um papel estratégico no negócio. As empresas passaram a depender das pessoas para melhorar a operação, a produtividade, a qualidade e a velocidade na adoção de novas tecnologias e de resposta ao meio externo. Dessa forma, gerir pessoas se torna uma competência essencial para conseguir gerar comprometimento e desenvolvimento, além de estimular a pró-atividade, o intraempre-

endedorismo e a inovação nos colaboradores, tornando-os parceiros da organização e diferencial estratégico para o negócio (VENÂNCIO *et al.*, 2014).

As políticas e práticas da GP é o resultado da influência de diversos fatores. Por consequência, o planejamento da GP precisa começar pela estratégia organizacional, mas deve-se levar em conta, também, a realização de uma investigação e análise prévia de todos os aspectos internos e externos que possam afetar a GP (LACOMBE; CHU, 2008). O desenvolvimento de uma GP estratégica depende de uma cultura flexível, de gerenciamento de processo de mudança e transição, de investimentos no capital humano, de gestão de competências e conhecimento, de gestão de líderes e novos talentos, de foco no cliente e de desenvolver funcionários comprometidos para otimizar a força de trabalho (VENÂNCIO *et al.*, 2014).

Segundo Lacombe e Chu (2008), os estudos sobre GP têm adotado, majoritariamente, as abordagens estratégica, comportamental, de recursos da firma e sistêmica. Essas abordagens buscam identificar, elaborar e implementar políticas e práticas de GP nas organizações. A abordagem estratégica considera as pessoas como o recurso principal para obter a integração das políticas e práticas de emprego com as estratégias organizacionais e, conseqüentemente, adquirir vantagem competitiva para a empresa (LACOMBE; CHU, 2008). De acordo com Venâncio *et al.* (2014), as organizações precisam contar com o conhecimento, a criatividade e a emoção dos indivíduos para poder competir. Para Lacombe e Chu (2008), a abordagem comportamental sustenta que as políticas e práticas de RH promovem o controle dos comportamentos necessários à implementação efetiva da estratégia. Por outro lado, a abordagem dos recursos da firma foca nos recursos internos da organização que podem proporcionar uma base para obtenção de vantagem competitiva sustentável. Enquanto que a abordagem sistêmica enfatiza a necessidade de práticas mais abrangentes, que ultrapassem o controle da área de RH e moldem as competências, atitudes e aprendizados das pessoas.

O período entre os anos de 1950 e 1980, que se seguiu após a Segunda Guerra Mundial, ficou caracterizado por vários acontecimentos políticos e econômicos importantes que influenciaram a GP. A GP se desenvolveu no Brasil a partir de um movimento de colonização estrangeira que introduziu o conceito de *management* (ou *managerialism*) como ideologia e, também, como um conjunto de práticas administrativas, cujo pressuposto central era resolver problemas socioeconômicos (WOOD JR.; TONELLI; COOKE, 2011).

No Brasil, as empresas multinacionais, juntamente com as escolas de administração, foram as principais responsáveis pela implantação e disseminação de princípios, modelos e práticas da GP, tais como a divisão de trabalho, valores inerentes à meritocracia, o recrutamento e seleção, o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e a gestão de carreira. A im-

portação e implantação de modelos e práticas de GP foi um dos principais fatores que auxiliaram na profissionalização das organizações, gerando novos gestores, melhorando as práticas administrativas, aumentando a eficiência operacional, modernizando as relações de trabalho, além de contribuir para o progresso social (WOOD JR.; TONELLI; COOKE, 2011).

O período de 1980 a 2010, chamado de neocolonização, caracterizou-se pela renovação da ideologia do *management*, com reformas liberalizantes e forte adoção de novos modelos e práticas de GP. O conceito de *management* foi além das técnicas de gestão utilizadas à época e ficou caracterizado por um conjunto de conhecimentos, valores e comportamentos que marcaram o processo de modernização do século XX (WOOD JR.; TONELLI; COOKE, 2011). A descrição das características de cada período (colonização e neocolonização) estão no Quadro 1:

Quadro 1 A evolução do campo prático da GP no Brasil nos últimos 60 anos

Características	1950- 1980: Colonização	1980-2010: Neocolonização
Contexto político e econômico	<ul style="list-style-type: none"> - Aceleração do processo de industrialização, com intervenção do Estado, atingindo com maior força a região sudeste. - Passagem de uma economia predominantemente agrícola para uma economia industrial. - Forte processo de urbanização, com a emergência de uma classe média urbana. - Existência de grandes desigualdades sociais e regionais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento do setor de serviços, especialmente nos grandes centros urbanos. - Adoção de políticas econômicas baseadas no Consenso de Washington: redução do papel do Estado e liberalização econômica. - Manutenção de grandes desigualdades sociais e regionais, com uma inversão de tendência na última década do período.
Contexto de negócios	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo baseado no tripé: grandes empresas de propriedade estatal, grandes empresas multinacionais e grandes empresas brasileiras de propriedade privada, operando em um mercado protegido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento dos investimentos estrangeiros e das privatizações. - Crescimento das fusões e aquisições, das reestruturações e dos processos de terceirização.
Agentes de Difusão	<ul style="list-style-type: none"> - Estado, organizações de formação (por exemplo: IDORT) e escolas de administração. 	<ul style="list-style-type: none"> - Escolas de administração, serviços de consultoria, editoras de livros e revistas, empresas promotoras de eventos corporativos com gurus e associações profissionais (por exemplo: ABRH).
Características da GP	<ul style="list-style-type: none"> - Disseminação dos departamentos de pessoal, orientados para cumprir as leis trabalhistas. - Divulgação do núcleo básico de práticas de GP, sob liderança das empresas multinacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescente demanda por trabalhadores qualificados, devido à abertura do mercado e à introdução de novas tecnologias. - Disseminação da GP estratégica, sob a liderança das empresas multinacionais. - Novas técnicas e nova retórica.
Elementos-chave do discurso	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento, nacionalismo, dirigismo, gestão científica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerencialismo, individualismo, empreendedorismo, livre iniciativa.

Fonte: adaptado da obra de Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011)

Outras perspectivas de renovação do *management* podem ser observadas no campo de estudos organizacionais, tais como o pós-colonialismo e o tropicalismo. A perspectiva do pós-colonialismo apoia-se nas relações de influência e dominação existente entre países desenvolvidos e países em desenvolvimento. Além disso, ela procura desvendar a falsa neutralidade dos países desenvolvidos e o papel de dominação existente no etnocentrismo do pensamento hegemônico dessas nações. O tropicalismo é considerado um movimento de resistência e coexistência, pois não nega o processo de dominação e a importação de práticas e modelos de GP vindos do exterior. Apesar disso, sustentam que essas ideias precisam ser absorvidas de forma seletiva, com bom humor, ironia e dissimulação (WOOD JR.; TONELLI; COOKE, 2011).

Por fim, o grande desafio do gestor de pessoas é converter as competências dos indivíduos em vantagens competitivas para a organização, pois as empresas têm percebido cada vez mais a importância e o significado da GP e o papel dos funcionários na otimização da produtividade. Por outro lado, as empresas estão deixando de desempenhar o papel de tutoras para se tornar parceiras comerciais de seus colaboradores. Nesse sentido, o empregado passa a ter maior responsabilidade sobre o desenvolvimento da sua carreira profissional (VENÂNCIO *et al.*, 2014). A seguir são apresentadas as principais questões sobre a GP no segmento de alimentos e bebidas (A&B).

1.3 Gestão de Pessoas no segmento de A&B

Nas últimas quatro décadas, os empregados passaram a ser vistos como ativos da empresa e referenciados como clientes internos da organização (DAVIS *et al.*, 2012; MURPHY, 2009). 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 RH alinhadas com a estratégia da empresa podem melhorar mais o desempenho organizacional do que as práticas individuais de RH aplicadas de forma isolada. No entanto, Kusluvan *et al.* (2010) explicam que as empresas do setor de hospitalidade raramente adotam uma abordagem estratégica de GP. Segundo esses autores, a GP 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).

Kusluvan *et al.* (2010) explicam que as organizações do setor de turismo e hospitalidade, como os hotéis e restaurantes, têm a reputação de praticar uma GP que explora 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 GP desse setor resultam em alto índice de *turnover* (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 GP (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 abrangente, 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.

Embora poucas empresas pratiquem GP 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 organizacio-

nal, 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 (*turnover*) de pessoal e pressionando a GP 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 e trabalho emocional também estão se tornando importantes critérios de seleção para essas empresas. A personalidade e os valores culturais de cada pessoa têm um papel crítico no desempenho do trabalho dos empregados do setor de serviços. A personalidade do funcionário, que são características dos padrões de sentimento, pensamento e comportamento, influencia 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, conscienciosidade 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).

O comportamento orientado ao serviço no setor de restaurantes está relacionado com a satisfação e comprometimento do consumidor (KUSLUVAN *et al.*, 2010; CHUANG; LIAO, 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; CHUANG; LIAO, 2010).

O trabalho emocional é desempenhado 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; KUSLUVAN *et al.*, 2010). O trabalho emocional consiste no planejamento, esforço e, principalmente, controle para expressar ade-

quadamente 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 recomendação 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 GP mais difícil do que em empresas de outros setores (KUSLUVAN *et al.*, 2010). O estilo de GP 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; KUSLUVAN *et al.*, 2010). Na seção seguinte são apresentados os conceitos e os tipos de clima organizacional existentes.

1.4 Clima Organizacional

O conceito genérico de clima é proveniente da psicologia de Gestalt, a qual evidencia que os elementos percebidos em um ambiente influenciam a nossa percepção do todo. Em outras palavras, o significado da interpretação que as pessoas fazem dos padrões de comportamentos e experiências individuais observadas em um contexto social constitui o clima daquele ambiente (BOWEN; SCHNEIDER, 2013).

O conceito de clima organizacional começou a ser formulado a partir dos primeiros estudos realizados na década de 1930, quando os pesquisadores começaram a mudar o foco de suas atenções do ambiente físico (*hard*) para o ambiente psicológico (*soft*) (ZHANG; LIU, 2010). Segundo Schneider, Ehrhart e Macey (2013), o clima organizacional pode ser entendido como as percepções e interpretações compartilhadas dos significados das políticas, práticas, atribuições e procedimentos formais e informais que os funcionários vivenciam no ambiente de trabalho e, também, do comportamento que eles percebem ser esperados, apoiados e recompensados pela organização (ZOHAR; HOFMANN, 2012; ADENIKE, 2011; KUSLUVAN *et al.*, 2010; CHEN; HUANG; HSIAO, 2010; ZHANG; LIU, 2010).

O clima organizacional é representado por um conjunto de atitudes, valores e práticas que caracterizam os membros de uma organização e só existe quando as percepções dos funcionários se convergem ou se assemelham sobre o contexto do trabalho (ADENIKE, 2011). O clima organizacional é a variável mais comum que descreve o contexto organizacional. Ele varia entre as organizações e afeta o comportamento dos membros que atuam nelas (ZHANG; LIU, 2010). Assim, as organizações não possuem apenas um clima organizacional, mas sim múltiplos climas simultâneos de processos e de resultados estratégicos (SCHNEIDER; EHRHART; MACEY, 2013; CHUANG; LIAO, 2010).

O clima social gerado no local de trabalho mostrou ter consequências significativas nas percepções e a na satisfação dos funcionários, influenciando, conseqüentemente, a produtividade organizacional (ADENIKE, 2011). O clima social organizacional é o fator mais forte que regula e direciona as atitudes dos funcionários e, nesse sentido, mesmo que os estímulos do ambiente externo sejam percebidos pelos empregados, eles os interpretam antes de tomar alguma ação imediata ou premeditada (TANG; TANG, 2012).

Os climas positivos para o bem-estar dos funcionários e para o bem-estar dos clientes são distintos e podem ter pouca relação entre si, pois as políticas e práticas para a promoção desses climas também são diferentes. Para poder interpretar as práticas, valores e normas existentes dentro de um ambiente organizacional os indivíduos recorrem às informações do seu contexto social (CHUANG; LIAO, 2010).

No clima social organizacional, as práticas relacionadas à expectativa, apoio e recompensa da organização desempenham um importante papel na motivação dos funcionários (TANG; TANG, 2012; ADENIKE, 2011). Da mesma forma, as práticas de RH são fundamentais para moldar a percepção de clima dos funcionários quanto ao ambiente de trabalho (CHUANG; LIAO, 2010) e, um ambiente favorável e inspirador, pode influenciar o comprometimento do empregado (SILVA *et al.*, 2015). As práticas de RH funcionam como um canal

que tem a função de enviar mensagens que ajudam os funcionários a entender o significado psicológico da situação do seu trabalho. Dessa forma, o clima organizacional demonstra ser a ligação crítica entre os sistemas de RH e o desempenho dos funcionários (CHUANG; LIAO, 2010).

Dentro do contexto de clima organizacional, o clima psicológico é o resultado da avaliação do funcionário que reflete o grau de quanto o ambiente de trabalho é percebido como benéfico ou prejudicial para o seu bem-estar. Como os membros de uma organização estão expostos a práticas similares de RH, eles podem formar uma percepção comum sobre quanto a organização se importa com seus clientes e funcionários. Além disso, as interações entre os funcionários, como forma de socialização organizacional, podem produzir um significado comum e desenvolver um modelo mental mais estável que serve como base para criar uma percepção compartilhada do clima (CHUANG; LIAO, 2010).

O clima organizacional genérico poderia ser chamado de clima para o bem-estar do funcionário, pois esse clima está focado na natureza geral dos atributos de trabalho, estilo de supervisão, relação interpessoal e sistema justo de recompensa (BOWEN; SCHNEIDER, 2013).

O clima de justiça da organização é avaliado pelos funcionários pela forma como eles são tratados pela empresa com base nas decisões das práticas de GP. As organizações precisam tratar seus empregados de forma justa e igual, pois quando os funcionários percebem que são tratados com igualdade, eles se tornam mais comprometidos, satisfeitos e mais dispostos a oferecer melhores serviços aos clientes. (TANG; TANG, 2012).

O clima organizacional pode moldar o contexto das organizações ao influenciar a percepção dos funcionários quanto à gestão de conhecimento e motivá-los no processo de inovação para criar novos produtos. Para formar funcionários com práticas e crenças comuns e compartilhadas a organização pode promover climas com diferentes aspectos, tais como o clima inovador e o clima de apoio (CHEN; HUANG; HSIAO, 2010).

O clima inovador é um ambiente de trabalho que estimula e encoraja as pessoas a compartilhar suas ideias e opiniões livremente, além de assumir riscos para aceitar o desafio de transformar o conhecimento em novos produtos. Dentro de um clima inovador as pessoas ficam mais dispostas a trocar e compartilhar conhecimento para inovação e a buscar novas abordagens de trabalho (CHEN; HUANG; HSIAO, 2010).

Um clima com apoio organizacional sugere que o ambiente de trabalho é colaborativo, sociável, encorajador e orientado ao relacionamento. Um clima de apoio é considerado a força que une as pessoas, motivando-as a compartilhar seus conhecimentos no intuito de auxiliar

cada um no alcance de seus objetivos. Além disso, esse clima diminui as barreiras organizacionais e culturais promovendo um maior relacionamento interpessoal entre os membros da empresa (CHEN; HUANG; HSIAO, 2010). Adenike (2011) comenta que vários estudos demonstraram que o clima organizacional tem grande impacto na satisfação com a relação interpessoal no trabalho.

Segundo Veloso *et al.* (2015), clima organizacional é a percepção do que é realmente importante para a empresa, como a experiência de trabalho e a consciência dos tipos de comportamentos que os líderes das organizações esperam e apoiam na sua gestão (TANG; TANG, 2012). Os líderes são capazes de definir a qualidade de um clima organizacional ao transmitir ao seu pessoal o sentimento de comprometimento e satisfação por meio de seu comportamento, discernimento, motivação e habilidade de comunicação. Ademais, os líderes precisam inspirar seus subordinados com ações comprometidas em redefinir o trabalho e fortalecer seus vínculos (VELOSO *et al.*, 2015).

O conceito de clima organizacional deveria estar relacionado a algo e ter um foco estratégico, como por exemplo, um clima para segurança ou clima para serviços (BOWEN; SCHNEIDER, 2013). O clima organizacional deveria estar relacionado a fatores específicos do ambiente organizacional, tais como o ambiente de serviço. A formulação de uma estratégia que prioriza atender as necessidades dos clientes internos e externos demonstra a importância do serviço ao cliente (*customer service*), além de fortalecer um clima para serviços positivo na organização (VELOSO *et al.*, 2015). A seguir, será apresentada a diferença do clima para serviços em relação ao clima organizacional genérico, bem como os fatores que promovem um ambiente de trabalho favorável para serviços e as proposições deste estudo.

1.5 Clima para Serviços

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; TANG; TANG, 2012; HE; LI; LAI, 2011). 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, con-

forme 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 (DIPIETRO, 2017). 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 Humborstad (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, ainda, 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 RH 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; TANG; TANG, 2012; CHUANG; LIAO, 2010).

Quadro 2 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"> - Melhora as habilidades das pessoas - Aumenta a motivação das pessoas - Encoraja os funcionários a melhorar o próprio desempenho - Auxilia no aumento da lucratividade e do valor da empresa - Auxilia na retenção dos funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> - Especifica as habilidades a serem treinadas - Especifica os comportamentos a serem recompensados - Desenvolve os funcionários para a prestação de serviço e aumento na satisfação do cliente - Foca nos funcionários e clientes para promover um clima favorável para serviços

Fonte: adaptado das obras 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 RH que estão especificamente orientadas à qualidade do serviço. Hong *et al.* (2013) argumentam que ao contrário das práticas gerais de RH, um sistema de RH 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 RH 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 RH orientadas ao serviço se preocupam com os

funcionários e os consumidores, pois juntos eles formam a essência do clima para serviços. Assim, surge a primeira proposição desta pesquisa.

Proposição 1: Um sistema de GP orientado ao serviço é percebido por empregados e clientes como influenciador de um clima favorável para serviços em restaurantes.

Veloso *et al.* (2015) discorrem que somente as práticas de GP 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; HONG *et al.*, 2013; HE; LI; LAI, 2011).

Quadro 3 Principais características das lideranças positiva geral e orientada ao serviço

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

Fonte: adaptado das obras 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).

Proposição 2: A adoção dos estilos de liderança positiva geral e liderança orientada aos serviços influencia num clima favorável para serviços em restaurantes.

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 (HONG *et al.*, 2013; 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.

Proposição 3: O suporte organizacional influencia num clima favorável para serviços em restaurantes

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; HE; LI; LAI, 2011). 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).

Proposição 4: O grau de comprometimento dos empregados influencia num clima favorável para serviços em restaurantes.

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; TANG; TANG, 2012; SALAZAR; FARIA; LUCIAN, 2009). 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; BOWEN; SCHNEIDER, 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.

Proposição 5: A orientação organizacional ao cliente influencia no clima para serviços na percepção de gestores, empregados e clientes

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).

No próximo capítulo serão apresentados o problema e a pergunta da pesquisa, o tipo da pesquisa, as dimensões e as escalas utilizadas nos instrumentos de coleta de dados, as unidades-caso e as formas de coleta e análise dos dados.

CAPÍTULO 2 MÉTODO DA PESQUISA

2.1 Especificação do problema e pergunta da pesquisa

Ferreira, Valduga e Bahl (2016) explicam que os estabelecimentos de alimentos e bebidas podem ser classificados de acordo com seu público alvo, concorrentes, *menus* (cardápios) ou pratos oferecidos e padrão de serviço. Esses autores sugerem que os serviços dos restaurantes podem ser classificados em três grupos: *à la carte*, autosserviço e diretivo (ou repetitivo). Os restaurantes com serviço *à la carte* são caracterizados por um sistema que utiliza o mesmo cardápio todos os dias. Nos restaurantes com autosserviço o atendimento é simplificado, pois os próprios clientes se servem do que querem comer. E, nos restaurantes de serviço diretivo (ou repetitivo) o objetivo é oferecer variações dos mesmos pratos em forma de rodízios, como, por exemplo, as churrascarias, pizzarias e restaurantes de comida japonesa.

De acordo com Venâncio *et al.* (2014), independentemente do tipo de serviço oferecido por um estabelecimento, a GP se tornou um diferencial estratégico além de apenas um departamento da organização. Assim, a GP busca conhecer e entender as necessidades de seus funcionários para atraí-los, motivá-los, desenvolvê-los e mantê-los na organização, além de alavancar a lucratividade do negócio (ARROYO-LÓPEZ *et al.*, 2016). O estilo e a forma da GP afetam o clima organizacional e, conseqüentemente, o desempenho dos funcionários (ZHANG; LIU, 2010).

Segundo Veloso *et al.* (2015), em organizações de serviços, como os restaurantes, o clima organizacional precisa estar alinhado a um foco estratégico específico, tal como atender as necessidades dos clientes. O clima para serviços está relacionado com as percepções que os funcionários têm sobre as práticas, procedimentos e comportamentos que a organização espera, apoia e recompensa em relação à qualidade do serviço prestado ao consumidor.

Conforme Kopperud, Martinsen e Humborstad (2014), o serviço ao cliente é essencial para o sucesso de um negócio, principalmente o de organizações do setor de serviços, tais como os bares, restaurantes e similares. A excelência na qualidade do serviço passa pelo comportamento do funcionário no atendimento prestado ao cliente (BOWEN; SCHNEIDER, 2013). Assim, segundo Veloso *et al.* (2015), cabe às organizações adotarem práticas de GP que valorizem as contribuições dos seus empregados para que eles passem a cuidar do bem-estar da empresa e a colaborar para atingir as metas da organização. Quando os colaboradores

percebem que são apoiados e recompensados por oferecer um excelente atendimento ao cliente, seus comportamentos passam a ser direcionados à prestação de serviços, gerando um clima organizacional favorável para serviço.

Considerando que o clima para serviços desempenha um papel importante para o desenvolvimento da excelência na prestação de serviço, esse estudo tem por objetivo responder a seguinte pergunta: “Como a função de gestão de pessoas pode promover um clima favorável para serviços em restaurantes?”.

A seguir serão apresentados os tipos de pesquisas existentes e quais as características da pesquisa (abordagem, natureza, objetivos e procedimentos) utilizada neste estudo para responder a pergunta da investigação.

2.2 Tipos de pesquisa

Segundo Gil (2010, p.2), pesquisa é um processo que se desenvolve por meio de um conjunto de procedimentos, métodos e técnicas racionais e sistemáticos e é utilizado para procurar e oferecer respostas a problemas que apresentam poucas informações a respeito. As pesquisas podem ser feitas com o objetivo de satisfazer o desejo de se obter conhecimento (intelectual) ou com o objetivo de se obter o conhecimento para aplica-lo em algo de forma mais eficiente ou eficaz (prático). Uma pesquisa pode ser de natureza básica, com a finalidade de reunir estudos para preencher lacunas de conhecimento, ou de natureza aplicada, com a finalidade de resolver problemas relacionados às sociedades as quais os pesquisadores fazem parte. Entretanto, a finalidade de uma pesquisa pode contribuir com a finalidade da outra. Além disso, as pesquisas também podem ser classificadas quanto aos seus objetivos gerais. Nesse caso, elas podem ser exploratórias, descritivas ou explicativas (GIL, 2010, p.26-27).

As pesquisas exploratórias são mais adequadas quando o objetivo da investigação é oferecer um maior esclarecimento acerca de um problema, ou auxiliar na formulação de hipóteses ou proposições a serem testadas e analisadas (GIL, 2010, p.27; RAUPP; BEUREN *in* BEUREN, 2003). A coleta de dados desse tipo de pesquisa envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas envolvidas com o assunto e análise de exemplos que contribuam com a compreensão do problema, tal como relatado na operacionalização da pesquisa (GIL, 2010, p.27).

As pesquisas descritivas são utilizadas para descobrir e descrever características (idade, gênero, procedência, escolaridade, profissão, entre outras) e levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população específica. Essas pesquisas também são empregadas para identificar se existem relações ou associações entre variáveis, como as pesquisas eleitorais, por exemplo (RICHARDSON, 2015; GIL, 2010, p.27).

As pesquisas explicativas são mais complexas e delicadas, pois são utilizadas para identificar fatores ou variáveis que desencadeiam a ocorrência de um determinado fenômeno. A maior parte do conhecimento científico é obtida por meio desse tipo de pesquisa. Entretanto, as pesquisas exploratórias e descritivas também têm papel relevante na obtenção de conhecimento, uma vez que as mesmas realizam etapas prévias de investigação que corroboram com as explicações científicas (GIL, 2010, p.28; RAUPP; BEUREN *in* BEUREN, 2003).

A qualidade dos resultados de uma pesquisa passa pela necessidade de se saber como os dados foram coletados, analisados e interpretados. Para isso, as pesquisas podem ser classificadas, também, de acordo com a natureza dos dados coletados (pesquisa quantitativa ou qualitativa), do ambiente onde foram coletados (campo ou laboratório) e o nível de controle das variáveis (experimental ou não experimental) (GIL, 2010, p.28-29).

Como os estudos no campo de pesquisa em Gestão em Alimentos e Bebidas (A&B) ainda é formalmente inédito no Brasil (MATTOS; PONTES; MARIETTO, 2016) e os estudos de gestão no segmento de A&B que comparam as diferenças dos tipos de serviços de restaurantes e suas relações com a GP e o clima para serviços são escassos, tanto na literatura nacional quanto na internacional, a pesquisa adotada para responder a questão deste estudo é de natureza aplicada e tem por objetivo ser exploratória, pois ela visa buscar conhecimento acerca de um problema relacionado à GP do setor de restaurantes, além de auxiliar na formulação das proposições relatadas no referencial teórico deste estudo. A pesquisa também utilizou as abordagens qualitativa e quantitativa para analisar e interpretar os dados coletados em campo e, por fim, o método utilizado foi o estudo de casos múltiplos, que será descrito a seguir.

Segundo Yin (2003, p.32), um estudo de caso é uma investigação empírica que estuda os limites entre um fenômeno e o contexto no qual ele está inserido. De acordo com Eisenhardt (1989), os estudos de casos combinam métodos de coleta de dados, tais como arquivos, entrevistas, questionários e observações, e as evidências obtidas podem ser qualitativas (palavras), quantitativas (números) ou ambas. O objetivo de um estudo de caso é tentar elucidar os motivos, a forma de implementação e os resultados de uma decisão ou um conjunto de decisões (YIN, 2003, p.31). Estudos de caso podem ser utilizados para fornecer descrições, testar teorias ou gerar teorias (EISENHARDT, 1989). Além disso, o estudo de caso possibilita que

seja feita uma investigação preservando as características gerais e mais significativas de eventos da vida real, tais como alterações ocorridas em regiões e setores, relações internacionais e processos organizacionais e administrativos (YIN, 2003, p.21).

Yin (2003, p.61) discorre que os estudos de casos podem ser classificados em casos únicos (ou clássicos) ou casos múltiplos (EISENHARDT, 1989). No caso desta pesquisa, o delineamento será baseado em um estudo de casos múltiplos, ou seja, os casos dos restaurantes *à la carte*, *self-service* e rodízio. A utilização de estudos de casos únicos é justificável em condições nas quais o caso a ser estudado é um evento raro, exclusivo, revelador ou será o teste crucial de uma teoria. Os estudos de casos múltiplos são indicados quando o estudo contém mais de um único caso. Contudo, a estrutura metodológica de ambos os casos é a mesma (YIN, 2003, p.67). Dessa forma, estudos de caso único ou de casos múltiplos nada mais são do que variantes do projeto da pesquisa de estudo (YIN, 2003, p.33).

Um projeto de estudos de casos múltiplos apresenta vantagens e desvantagens em relação ao estudo de caso único. O caráter de estudo global do projeto de casos múltiplos torna-o mais robusto e as provas obtidas nesse método são consideradas mais convincentes. Por outro lado, os fundamentos de raridade, exclusividade e revelação dos casos únicos não podem ser atendidos pelos casos múltiplos. Além disso, a operacionalização da pesquisa de casos múltiplos pode demandar mais tempo e recurso do que projetos de casos únicos (YIN, 2003, p.33). Portanto, o estudo do clima para serviços merece tal estratégia metodológica, pois tem o intuito de esclarecer como a função da GP pode favorecer um ambiente favorável para serviços, considerando distintos graus de interação do consumidor com funcionários de restaurantes com tipos diferentes de serviços.

2.3 Unidades-caso

De acordo com a ABRASEL - Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (2015), existem cerca de 1 milhão de bares e restaurantes no Brasil. Em média, existem 180 bares e restaurantes para cada uma das 5.570 cidades do território brasileiro. Em 2014, a cidade de Sorocaba tinha cerca de 756 restaurantes e similares. Esse número aumentou para aproximadamente 1.600 estabelecimentos em 2017 (TRIPADVISOR, 2017). Essa quantidade é reflexo de uma fase de expansão e diversificação dos estabelecimentos de alimentos e bebidas pela qual a cidade passa desde 2011 (JORNAL CRUZEIRO DO SUL, 2014).

Os restaurantes, ou as unidades-caso, 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 la 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).

2.4 Apresentação das Dimensões e Instrumentos de coleta de dados

2.4.1 Dimensões

Para responder a pergunta desta pesquisa os instrumentos de coleta de dados dos gestores e funcionários foram construídos com base nas dimensões do clima para serviços da obra de Veloso *et al.* (2015): Liderança, Suporte Organizacional, Comprometimento e Clima para Serviços, as quais estão explicitadas no Quadro 4.

Quadro 4 Dimensões do Clima para Serviços

Dimensões	Conceito
Liderança	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 RH.
Suporte Organizacional	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.
Comprometimento	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.
Clima para Serviços	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)

2.4.2 Escalas (gestor e funcionários)

As escalas dos instrumentos de coleta de dados dos gestores e funcionários foram construídas com base nas dimensões mencionadas no Quadro 4. As questões e afirmativas desses instrumentos de coleta foram elaboradas a partir da teoria dos autores Veloso *et al.* (2015) e Hong *et al.* (2013), citados na revisão de literatura deste estudo. O Quadro 5 apresenta as questões direcionadas aos gestores dos restaurantes.

Quadro 5 Questionário para os gestores

Dimensões	Questões
Liderança	<p>1. Você se considera uma referência profissional para seus funcionários? Por quê?</p> <p>2. Você acredita que consegue influenciar o comportamento dos seus funcionários para melhor atender ao cliente? Por quê?</p> <p>3. Você acredita que consegue influenciar a forma como os funcionários percebem o apoio que o restaurante dá a eles? Como?</p> <p>4. Você acredita que consegue fazer com que os seus funcionários sejam comprometidos com o negócio do restaurante? Como?</p> <p>5. Você acredita que consegue inspirar o seu pessoal a vincular o trabalho deles com a qualidade do atendimento ao cliente? Dê exemplos.</p>
Suporte organizacional	<p>6. Como você avalia o tratamento que o restaurante dispensa aos empregados como forma de retribuição ao comprometimento e esforço deles? Por quê?</p> <p>7. Como você avalia os recursos, treinamentos e assistências que o restaurante oferece aos empregados? Por quê?</p> <p>8. Quais são as ações que você pratica para apoiar e recompensar o comprometimento dos funcionários com a qualidade do atendimento ao cliente?</p>
Comprometimento	<p>9. Você acredita que seus funcionários estão alinhados com as crenças, valores e objetivos do restaurante? Por quê?</p> <p>10. Você acredita que seus funcionários aceitam e entendem que o serviço ao cliente é fundamental para o negócio? Por quê?</p> <p>11. Você percebe que existe cooperação entre todos os funcionários do restaurante? Por quê?</p> <p>12. Você acredita que os seus funcionários estão satisfeitos com o trabalho deles? Por quê?</p>
Clima para serviços	<p>13. Você deixa claro aos seus funcionários quais são as práticas, os procedimentos e os comportamentos que são esperados, apoiados e recompensados pelo restaurante em relação à qualidade do serviço prestado ao cliente? Comente.</p>

Fonte: adaptado das obras de Veloso *et al.* (2015) e Hong *et al.* (2013)

Também foram perguntadas aos gestores questões sobre o negócio do restaurante, tais como o porte (tamanho) da empresa, tipo de serviço oferecido (*à la carte*, *self-service* e rodízio), o tempo de existência do restaurante, as classes do público alvo e dias e horários de atendimento. Este instrumento de coleta de dados foi completado com perguntas sobre as características demográficas dos gestores, tais como: gênero, idade, escolaridade, nome do cargo no registro de emprego, tempo de trabalho na função de gestor e tempo de trabalho no restaurante atual.

O formulário para os funcionários, descrito no Quadro 6, contém 29 assertivas e 02 questões abertas que foram retiradas do instrumento de Veloso *et al.* (2015): (10) liderança, (8) suporte organizacional, (6) comprometimento e (5) clima para serviços. Todas as assertivas foram dispostas em escala Likert de concordância de sete pontos.

Quadro 6 Formulário para os funcionários

Dimensões	Questões
Liderança	<p>1. Meu(Minha) gerente sempre deixa claro o que espera do meu trabalho.</p> <p>2. Sinto-me livre para contribuir com críticas e sugestões ao(à) meu(minha) gerente.</p> <p>3. As solicitações e orientações da minha gerência facilitam a realização do meu trabalho.</p> <p>4. Nesta empresa os(as) gerentes agem de acordo com o que dizem.</p> <p>5. Periodicamente recebo de meu(minha) gerente avaliações sinceras sobre meu desempenho.</p> <p>6. Sinto-me apoiado(a) pelo(a) meu(minha) gerente quando decido assumir novos desafios.</p> <p>7. Os(As) gerentes sabem demonstrar como podemos contribuir com os objetivos da empresa.</p> <p>8. Sou sempre bem atendido(a) quando peço orientações ao(à) meu(minha) gerente.</p> <p>9. Meu(Minha) gerente ouve e respeita a opinião da sua equipe.</p> <p>10. Minha equipe de trabalho tem um bom relacionamento com meu(minha) gerente.</p>
Suporte organizacional	<p>11. Sinto-me participando das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho.</p> <p>12. Conheço e concordo com os objetivos da empresa em que trabalho.</p> <p>13. Recebo todas as informações que preciso para fazer bem o meu trabalho.</p> <p>14. Tenho todo equipamento e material necessários para realizar bem o meu trabalho.</p> <p>15. Os processos, procedimentos e rotinas de trabalho desta empresa são organizados e eficientes.</p> <p>16. Quando preciso de outra área da empresa sou bem atendido.</p> <p>17. As instalações e o espaço onde realizo meu trabalho são seguros, confortáveis e limpos.</p> <p>18. As informações sobre esta empresa são transmitidas aos empregados com clareza, rapidez e agilidade.</p>
Comprometimento	<p>19. Eu recomendaria aos meus parentes e amigos esta empresa como um excelente lugar para se trabalhar.</p> <p>20. Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa.</p> <p>21. Procuro cooperar e ajudar meus colegas de trabalho em suas atividades sempre que necessário.</p> <p>22. Conheço e concordo com os objetivos da empresa em que trabalho.</p> <p>23. As pessoas que trabalham nesta empresa sabem o que devem fazer para torná-la cada vez melhor.</p>

	24. Tenho confiança na empresa em que trabalho.
Clima para serviços	25. Esta empresa entrega aos seus clientes aquilo que promete com alta qualidade. 26. Nesta empresa os problemas dos clientes são solucionados rapidamente. 27. Nossa empresa dá grande prioridade para o serviço prestado ao cliente. 28. Estou liberado(a) para fazer tudo o que for necessário para satisfazer os clientes. 29. A gerência desta empresa está comprometida em promover a qualidade dos serviços aos clientes externos. 30. Como você avalia o ambiente de trabalho neste restaurante? 31. Você tem alguma sugestão de melhoria para dar ao gerente? Qual seria?

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

O instrumento de coleta de dados para os funcionários também apresentou perguntas sobre as características demográficas dos respondentes, tais como: gênero, idade, escolaridade, cargo, tempo de trabalho na função e tempo de trabalho no restaurante atual.

As respostas dos gestores e funcionários foram obtidas de duas formas. No caso dos gestores as respostas foram coletadas por meio de um questionário semiestruturado com perguntas abertas que foi enviado por *e-mail* devido à indisponibilidade dos mesmos em participar de uma entrevista presencial. Para os funcionários, também foi enviado por e-mail um formulário estruturado com assertivas em escala Likert de 7 pontos com mais duas perguntas abertas. Além disso, todo o material documental disponível nos restaurantes foi solicitado.

As avaliações dos clientes sobre os restaurantes foram obtidas por meio do site do *TripAdvisor*. Além das avaliações por escrito, o site indica ainda o número de avaliações e oferece uma classificação geral e também por categorias, tais como Serviço, Preço, Comida e Ambiente, todas em escalas de 5 pontos (Horrível, Ruim, Razoável, Muito bom e Excelente).

2.5 Pré-teste dos Instrumentos de coleta de dados

Os instrumentos de coleta de dados foram pré-testados com o gestor e funcionários de um restaurante que não consta na amostra final para avaliar o entendimento das perguntas e assertivas. Optou-se em fazer esse pré-teste com um restaurante do tipo de serviço *à la carte*, pois este tipo de serviço é caracterizado por um nível alto de interação face a face dos funcio-

nários com os clientes, possibilitando assim uma melhor avaliação da parte do cliente sobre a experiência do serviço (MELLO; LEÃO; NETO, 2004).

2.6 Operacionalização da pesquisa

Para Eisenhardt (1989), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se concentra na compreensão da dinâmica existente em cenários únicos. Esse método 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).

Um protocolo deve conter uma visão geral do projeto do estudo de caso (levantamento bibliográfico), procedimentos de campo (acesso à locais e fontes de informações), questões do estudo de caso (perguntas ou assertivas específicas para coletar dados) e um guia para o relatório do estudo de caso (resumo e especificações de informações e documentações) (YIN,2003, p.89-91).

Para este estudo foram adotados os seguintes procedimentos para o protocolo de pesquisa:

ETAPA 1

1. Envio do questionário com perguntas abertas aos gestores dos restaurantes;
2. Análise de conteúdo das respostas coletadas;
3. Elaboração de categorias de texto e análise de frequência de expressões;
4. Identificação e verificação das práticas de GP adotadas pelos gestores;
5. Comparação das respostas dos gestores com o que foi postulado na teoria.

ETAPA 2

1. Envio do formulário de assertivas aos funcionários dos restaurantes;
2. Organização das respostas coletadas;
3. Análise das respostas coletadas;

4. Comparação das respostas dos funcionários com as respostas dos gestores.
5. Identificação e verificação de quais práticas de GP adotadas pelos gestores são reconhecidas pelos funcionários;

ETAPA 3

1. Verificação e análise das avaliações dadas pelos clientes dos restaurantes no site do *TripAdvisor* quanto à satisfação com a qualidade do serviço recebido;
2. Comparação das respostas dos clientes com as respostas dos gestores e funcionários.

A pesquisa foi efetuada em quatro fases para atender aos objetivos do estudo: (1) identificação de fatores que promovem o clima para serviços; (2) identificação das práticas de GP adotadas pelos gestores dos restaurantes (*à la carte*, *self-service* e rodízio) selecionados para este estudo; (3) identificação da percepção dos funcionários quanto às práticas de GP adotadas pelos seus gestores; e (4) identificação da percepção dos clientes quanto à qualidade do serviço recebido.

Na primeira fase 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 com perguntas abertas para os gestores e um formulário estruturado com assertivas (afirmações) para coletar as respostas dos funcionários dos restaurantes escolhidos como objetos de estudo desta pesquisa.

A seguir, na segunda fase, foram coletadas as respostas dos gestores dos restaurantes da cidade de Sorocaba que apresentaram as melhores avaliações no *TripAdvisor* Brasil, que é a maior rede online de consumidores de viagens (O'CONNOR, 2008; 2010). As respostas foram obtidas por meio de um questionário de perguntas abertas enviado por *e-mail* e serviram para saber se e quais práticas de GP os gestores utilizam com suas equipes a fim de proporcionar um clima favorável para serviços. As respostas dos gestores foram analisadas e comparadas com a teoria postulada no referencial teórico a fim de se obter as diferenças e similaridades da prática com a teoria.

Depois, na terceira fase, foi solicitado aos funcionários que respondessem um formulário estruturado de afirmações para levantamento das percepções quanto às práticas de GP utilizadas pelos seus respectivos gestores. Essas respostas foram analisadas e comparadas com as respostas dos gestores a fim de se saber se os empregados reconheciam as práticas de GP uti-

lizadas e, ainda, se eles 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. O objetivo principal dessa fase foi encontrar evidências nas avaliações dos clientes que pudessem mostrar algum tipo de desvio no comportamento dos funcionários em relação à forma de atendimento recebido. Essa fase não teve a intenção de analisar as respostas dos clientes para avaliar o comportamento do consumidor.

2.7 Método de análise da pesquisa empírica

O método utilizado para analisar os resultados deste estudo foi a análise de conteúdo. Segundo Moraes (1999), esse método se originou no final do século passado nos estados Unidos, mas teve seu principal desenvolvimento nos últimos 60 anos (CAREGNATO; MUTTI, 2006). Segundo Bardin (1977, p.31;40;44), a análise de conteúdo é um método empírico que pode ser entendido como um conjunto de técnicas investigativas que analisa e interpreta o conteúdo (significado) existente nas comunicações. A análise de conteúdo não visa estudar a língua ou linguagem de um texto, mas sim as condições de produção (variáveis psicológicas, sociológicas, culturais, etc.) relativas ao contexto da mensagem. Em outras palavras, a análise de conteúdo procura entender aquilo que está por trás ou nas entrelinhas das palavras analisadas (MORAES, 1999).

De acordo com Moraes (1999), a matéria-prima da análise de conteúdo é qualquer material originado de comunicação verbal ou não verbal. Entretanto, como esse material chega de forma bruta, o pesquisador precisa organizar e processar as informações para facilitar a interpretação, compreensão e inferência sobre o conteúdo. Em outras palavras, pode-se apurar, contar e categorizar letras, palavras e expressões em toda mensagem escrita, bem como verificar as associações, denotações e conotações para formular as interpretações.

A análise de conteúdo tem as funções de enriquecer a tentativa exploratória, aumentar a descoberta e administrar provas, ou seja, afirmar ou rejeitar questões ou afirmações (hipóte-

ses ou proposições) de uma pesquisa (BARDIN, 1977, p.30). Assim, tudo que é dito ou escrito pode ter seu conteúdo decifrado pelas técnicas da análise de conteúdo (BARDIN, 1977, p.32-33).

Um dos tipos mais comuns de análise de conteúdo é a análise categorial. Esse tipo de análise procura classificar os itens (palavras ou frases) de um texto de acordo com a frequência em que eles aparecem no conteúdo. Essa classificação fornece objetividade e racionalização do conteúdo por meio de números e percentuais que auxiliam na interpretação da mensagem (CAREGNATO; MUTTI, 2006; BARDIN, 1977, p.36-37). O tratamento das mensagens permite que os pesquisadores façam inferências (deduções lógicas) sobre o emissor da mensagem. A inferência é a processo intermediário entre a classificação e a interpretação (significação) do conteúdo e pode revelar as razões e os efeitos de uma mensagem (BARDIN, 1977, p.39).

A técnica utilizada na análise das respostas (resultados) dos gestores dos restaurantes foi a análise de respostas a questões abertas. De acordo com Yin (1977, p.59), o objetivo dessa técnica é examinar as respostas dadas a perguntas abertas de um questionário que aborda relações psicológicas de um indivíduo com algo.

A análise de conteúdo dessas respostas foi feita em quatro etapas:

1. Leitura flutuante das respostas para levantar evidências, hipóteses ou intuições que possam revelar associações ou fornecer direcionamentos;
2. Classificar a frequência dos conteúdos das respostas nas dimensões do estudo (Liderança, Suporte Organizacional, Comprometimento e Clima para Serviços) a partir dos resultados obtidos na etapa 1;
3. Classificação dos elementos (significados) das respostas nas dimensões do estudo a partir dos resultados da etapa 2; e
4. Inferências sobre os resultados da interpretação da classificação dos elementos das respostas.

Por sua vez, os resultados quantitativos obtidos no levantamento com funcionários foram analisados por meio técnicas de estatística descritiva, considerando a quantidade de respostas de concordância ou discordância (de discordo totalmente até concordo totalmente) dentro da escala Likert de 7 pontos.

As avaliações dos clientes no site do *TripAdvisor* foram analisadas por meio de análise de conteúdo das respostas levando-se em consideração a frequência dos comentários que estão classificados nas categorias Serviço, Preço, Comida e Ambiente.

Por fim, os três casos estudados (os restaurantes *à la carte*, *self-service* e rodízio) terão subsídios qualitativos e quantitativos de diferentes fontes de evidência: gestores, funcionários e clientes, com o intuito de comparação interna de percepções e externa entre restaurantes com diferentes tipos de serviços.

Esta seção apresentou o problema e a pergunta da pesquisa, o tipo de pesquisa utilizado, as dimensões e as escalas utilizadas para o desenvolvimento dos instrumentos de coleta, o pré-teste dos instrumentos de coleta, a delimitação das unidades-caso, a operacionalização da pesquisa e o método de análise da pesquisa feita em campo. O objetivo aqui foi demonstrar o planejamento do processo desta pesquisa, indicando como e onde os dados foram coletados para serem analisados. Na próxima seção serão apresentados os resultados das informações coletadas.

CAPÍTULO 3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção serão apresentados os resultados obtidos no pré-teste, bem como as respostas dos gerentes e funcionários, obtidos pelos instrumentos de coleta de dados, além das avaliações e comentários dos clientes no site do *TripAdvisor*.

3.1 Pré-teste dos instrumentos de coleta do gerente e funcionários

Para avaliar o grau de compreensão das perguntas e assertivas formuladas para as quatro dimensões: Liderança, Suporte Organizacional, Liderança e Clima para Serviços foi realizado um pré-teste dos instrumentos de coleta de dados com o gerente e três funcionários de um restaurante que serve comida japonesa *à la carte* na cidade de Sorocaba.

O restaurante é uma microempresa (ME) com pouco mais de 4 (quatro) anos de existência e atende um público das classes A, B e C de terça-feira a domingo no almoço e jantar. O gerente tem pouco menos de 40 anos, já morou no Japão, possui ensino médio completo e é gestor do restaurante pelo mesmo tempo que atua na empresa, ou seja, entre 4 (quatro) e 5 (cinco) anos. Os funcionários que responderam as assertivas são todas mulheres entre 21 e 40 anos. Uma delas tem ensino fundamental completo e trabalha há menos de 1 (um) ano no restaurante e as outras duas possuem o ensino médio completo e trabalham há mais de 1 (um) ano no estabelecimento.

Foi solicitada ao gerente uma leitura prévia das questões antes do início da entrevista. O gerente apresentou dúvidas no entendimento de quatro das treze questões abertas. As mesmas foram esclarecidas e reescritas antes do início das respostas. Todos os funcionários afirmaram não ter encontrado dúvidas no entendimento das assertivas.

3.2 Seleção dos restaurantes da pesquisa

Depois do pré-teste realizado foram contatados 27 (vinte e sete) restaurantes com as melhores classificações no *TripAdvisor*. Os contatos foram feitos via telefone, e-mail, Mes-

senger e *Whatsapp*. Um dos restaurantes foi descartado porque o gerente alegou que não possui funcionários, pois todos os que trabalhavam no estabelecimento eram, além de sócios, pessoas da família. Dos 26 (vinte e seis) restaurantes restantes, 09 (nove) não retornaram o contato feito por mais de uma vez e 09 (nove) não aceitaram participar da pesquisa.

Dos 08 (oito) gerentes que aceitaram participar da pesquisa, todos apresentavam dificuldade em disponibilizar tempo na agenda para uma entrevista presencial. Dessa forma, foi proposto a eles que respondessem o roteiro de entrevista em forma de questionário enviado via *e-mail* ou *Whatsapp* no momento mais oportuno, fora do horário de expediente. Somente 03 (três) gerentes retornaram com as respostas e, coincidentemente, os tipos de serviços dos restaurantes que eles gerenciavam eram, respectivamente, *à la carte*, *self-service* e rodízio.

Os funcionários também apresentaram a mesma dificuldade de disponibilidade de tempo para responder o questionário no restaurante durante o horário de expediente. Assim, foi solicitada ao gerente uma lista com os contatos dos funcionários para que o questionário fosse enviado via *e-mail* ou *Whatsapp*.

O gerente do restaurante *à la carte* disponibilizou uma lista com 10 (dez) funcionários, o gerente do restaurante *self-service* disponibilizou uma lista com 17 (dezesete) funcionários e o restaurante de rodízio disponibilizou uma lista com 06 (seis) funcionários. Para colher as respostas dos funcionários de cada restaurante de forma separada foi gerado um formulário com as mesmas assertivas e perguntas abertas para cada um dos restaurantes, os quais foram enviados para cada um dos funcionários dos três estabelecimentos.

Após vários contatos e várias solicitações de resposta, 05 (cinco) funcionários responderam o questionário no restaurante *à la carte*. Foram obtidas 06 (seis) respostas dos funcionários do restaurante *self-service* e 05 (cinco) respostas vieram do restaurante rodízio.

A seguir, serão apresentados os resultados das respostas dos gerentes e funcionários, bem como as avaliações e comentários dos clientes desses restaurantes no *TripAdvisor*.

3.3 Estudo de caso 1 – Restaurante *À la carte*

O restaurante *à la carte* (R1) é uma pizzaria de médio porte com menos de 4 (quatro) anos de existência. O estabelecimento oferece uma cozinha com predominância italiana para um público das classes A e B de terça-feira a domingo apenas no jantar.

O gerente (G1) desse restaurante está na faixa dos 40 anos, possui ensino superior completo, trabalha há 01 (ano) no estabelecimento e tem mais de 05 (cinco) anos de experiência na função de gerente. O quadro de funcionários conta com 17 colaboradores, sendo 10 garçons, 01 caixa, 01 *barman*, 01 *pizzaiolo*, 03 auxiliares de *pizzaiolo* e 01 ajudante geral (limpeza).

Todos os 05 (cinco) funcionários (F1) que responderam o questionário são homens entre 21 e 50 anos e que já atuam entre 1 (um) e 4 (quatro) anos no restaurante. Um deles possui ensino superior completo e os demais o ensino médio completo. Quatro dos respondentes são garçons e um é líder de setor.

3.3.1 Análise de conteúdo das respostas do gerente do restaurante *À la carte* para as perguntas da dimensão Liderança

A análise das expressões mencionadas nas respostas às perguntas sobre a dimensão Liderança mostrou que o gerente do restaurante *à la carte* (G1) se considera uma referência para os seus funcionários e, dessa forma, acredita que consegue influenciar o comportamento, a percepção e o comprometimento da maioria dos colaboradores em relação ao negócio do restaurante e ao atendimento ao cliente.

O gerente se considera uma referência profissional para os seus funcionários, pois segundo ele: “*mesmo não tendo a formação adequada para a área, conseguimos através da metodologia da empresa envolver a todos*” (G1). Tal postura é sustentada por Hong *et al.* (2013) para a promoção de um clima favorável para serviços, pois diz que o superior imediato é o representante mais forte das ações, políticas e procedimentos gerenciais adotados pela organização.

O gerente acredita que consegue influenciar o comportamento dos funcionários para melhor atender ao cliente porque o restaurante possui um processo de educação nos negócios. “*A empresa tem um processo de educação nos negócios, que nas falas com o cliente, buscamos atender as necessidades dos mesmos*” (G1), comenta o gerente. Essa prática está condizente com os postulados da liderança transformacional, que pode influenciar o clima para serviços de uma organização ao moldar e direcionar o comportamento dos funcionários para melhor atender ao cliente (KOPPERUD; MARTINSEN; HUMBORSTAD, 2014; DIPIETRO, 2017; HONG *et al.*, 2013; HE; LI; LAI, 2011).

O gerente também acredita que consegue influenciar a forma como esses funcionários percebem o apoio que o restaurante dá a eles, pois permite que todos opinem nas reuniões. *“Nos encontros que temos para nos alinharmos todos tem direito a opinião”* (G1), relata o gerente. Essa prática é suportada por Hong *et al.* (2013) e Bowen e Schneider (2013) que dizem que a liderança orientada ao serviço está focada em valorizar as sugestões e ideias dos clientes e funcionários para estabelecer um padrão de serviço e remover barreiras que atrapalhem a entrega de um serviço de qualidade. Além disso, para gerar um clima favorável para serviços a liderança orientada ao serviço precisa garantir o apoio e a autonomia que os funcionários precisam para entregar um serviço de qualidade ao cliente.

O gerente acredita, ainda, que consegue fazer com que seus funcionários sejam comprometidos com o negócio do restaurante porque o processo de educação da empresa inspira os colaboradores a se desenvolverem. *“Nosso processo de educação inspira os colaboradores a desenvolver seus talentos”* (G1), afirma o gerente. Essa prática demonstra estar alinhada com a liderança transformacional que, segundo Kopperud, Martinsen e Humborstad (2014), pode melhorar o comprometimento dos funcionários e afetar positivamente a força do clima organizacional de serviços conforme o grau de qualidade de relacionamento entre o líder e os subordinados.

Por fim, o gerente acredita que consegue inspirar o seu pessoal a vincular o trabalho deles com a qualidade do atendimento ao cliente, pois as práticas de atendimento são elaboradas com a participação da maioria dos funcionários. Conforme relata o gerente, *“nosso propósito é elaborado com a participação da grande maioria, e na minha equipe tenho garçons que já sabem o gosto particular de vários clientes, seja mesa, marca de bebida, garçom específico, etc.”* (G1). Esse propósito parece estar em consonância com os pressupostos de Veloso *et al.* (2015) que comentam que os líderes precisam inspirar o seu pessoal a relacionar o trabalho deles com a meta de serviço oferecido ao cliente para proporcionar o surgimento de um clima para serviços na organização.

Conforme Hong *et al.* (2013), um sistema de RH orientado ao serviço especifica os tipos de habilidades a serem selecionadas e treinadas e os tipos de comportamentos a serem avaliados e recompensados e as respostas do gerente mostram que ele procura utilizar práticas de GRH relacionadas à liderança ao se preocupar em preparar (treinar), envolver, estimular e incentivar os seus funcionários. Além disso, demonstra que permite a participação dos colaboradores na elaboração dos padrões de atendimento ao cliente.

3.3.2 Análise das respostas dos funcionários do restaurante *À la carte* para as perguntas da dimensão Liderança

A maioria dos funcionários concorda em grande parte com as assertivas sobre liderança. Eles não foram unânimes em concordar totalmente e nem discordar totalmente em nenhuma das assertivas. No entanto, vale ressaltar as avaliações dadas por alguns funcionários às assertivas de nº 3, 4, 5, 6 e 7 como possibilidade de melhorias no clima para serviços do restaurante.

Na assertiva nº 3 (As solicitações e orientações da minha gerência facilitam a realização do meu trabalho), 01 (um) funcionário discorda em partes e 01 (um) funcionário se diz indiferente com a afirmação. Essas duas avaliações podem indicar ao gerente do restaurante o primeiro ponto de melhoria para um clima favorável para serviços. Segundo Hong *et al.* (2013), um líder eficaz precisa estar orientado a apoiar e inspirar as pessoas a alcançar suas metas por meio de ações éticas.

Na assertiva nº 4 (Nesta empresa os(as) gerentes agem de acordo com o que dizem) 01 (um) dos respondentes se diz indiferente, ou seja, não concorda e nem discorda com a assertiva. Esse resultado, de certa forma, pode ser um indicador que aponta onde o clima para serviços do restaurante pode ser melhorado, pois conforme Hong *et al.* (2013), o gestor é o representante mais evidente das ações e procedimentos gerenciais da empresa. Além disso, de acordo com Veloso *et al.* (2015), a percepção que o funcionário tem do comportamento gerencial do líder é essencial para criar e sustentar um clima favorável para serviços. Dessa forma, é essencial que o gerente tenha uma conduta alinhada ao seu discurso.

Um dos funcionários informou discordar em partes com as assertivas nº 5 (Periodicamente recebo de meu(minha) gerente avaliações sinceras sobre meu desempenho) e 6 (Sinto-me apoiado(a) pelo(a) meu(minha) gerente quando decido assumir novos desafios). Essas avaliações mostram que o gerente pode melhorar a forma ou a frequência dos feedbacks dados para os funcionários (HONG *et al.*, 2013) e o apoio e autonomia necessários para que eles prestem um atendimento de qualidade ao consumidor (HONG *et al.*, 2013; BOWEN; SCHNEIDER, 2013).

Outro colaborador responder discordar em grande parte com a assertiva nº 7 (Os(As) gerentes sabem demonstrar como podemos contribuir com os objetivos da empresa). Essa resposta se mostra uma oportunidade que o gerente tem de deixar mais claro para os funcioná-

rios quais são as metas e objetivos da empresa e como eles podem agir para alcançar os resultados e beneficiar a sua equipe (KOPPERUD; MARTINSEN; HUMBORSTAD, 2014).

Por outro lado, a maioria dos funcionários respondeu concordar em grande parte (02 funcionários) e concordar totalmente (03 funcionários) com as assertivas 8, 9 e 10, relacionadas, respectivamente, com o atendimento ou tratamento que o gerente dispensa aos funcionários, como ouvir e respeitar as opiniões da sua equipe e ter um bom relacionamento com os colaboradores. Esses resultados mostram que essas práticas estão alinhadas com os argumentos de Kopperud, Martinsen e Humborstad (2014) de que a liderança transformacional pode afetar positivamente o clima organizacional de acordo com a qualidade do relacionamento entre gerente e funcionários.

3.3.3 Análise de conteúdo das respostas do gerente do restaurante *À la carte* para as perguntas da dimensão Suporte Organizacional

Os resultados da frequência de expressões utilizadas nas respostas às perguntas da dimensão Suporte Organizacional demonstram que o gerente aprova o tratamento e os treinamentos que a empresa oferece a seus funcionários. Além disso, utiliza-se de simbologias para envolver os funcionários com a qualidade do atendimento ao cliente.

O gerente avalia como ótimo o tratamento do restaurante como forma de retribuição ao comprometimento e esforço dos funcionários porque, nas palavras do gerente: *“através do nosso envolvimento temos noção de empreendimento e nossa equipe age como se fosse um empreendimento, sabendo os gastos e tendo total liberdade para novas melhorias”* (G1). Esse tratamento contribui para formação de um clima favorável para serviços que, de acordo com He, Li e Lai (2011), depende do apoio oferecido pela empresa em forma de práticas gerenciais. e do apoio gerencial, que é traduzido nas ações que os gerentes praticam para apoiar e recompensar o comprometimento do funcionário com a entrega de qualidade no serviço.

Os treinamentos e assistências oferecidos aos funcionários também foi aprovado pelo gerente: *“Ótimo. Porque mediante a participação todos tem um compromisso de entregar algo, combinando com o assunto discutido”* (G1). Tal prática contribui para um clima favorável para serviços que depende do apoio oferecido pela empresa em forma de treinamentos necessários para a realização de um trabalho eficiente e eficaz (HE; LI; LAI, 2011).

A simbologia é a prática utilizada pelo gerente para envolver e apoiar o comprometimento e esforço dos funcionários quanto ao atendimento ao cliente: “*Hoje estamos comprometidos a tirar caranguejo do buraco*” (G1), ilustra o gestor como uma alusão em relação ao número de dificuldades e oportunidades que os profissionais do mangue têm. “*Nós, no dia-a-dia temos muitas oportunidades e dificuldades também*” (G1), comenta o gerente. Essa prática coincide parcialmente com o estudo de He, Li e Lai (2011) que argumenta que um clima favorável para serviços depende do apoio gerencial, que é traduzido nas ações que os gerentes praticam para apoiar e recompensar o comprometimento do funcionário com a entrega de qualidade no serviço, mas o gerente não deixa explícito como recompensa o comprometimento dos colaboradores.

As ações que o restaurante e o gerente praticam parecem oferecer apoio aos funcionários em forma de recursos, treinamentos e assistências para a realização do trabalho e isso contribui para a promoção de um clima para serviços (HE; LI; LAI (2011). Contudo, o gerente não deixa claro se existem práticas para recompensar os funcionários pelo comprometimento e esforço em oferecer um serviço de qualidade aos clientes.

3.3.4 Análise das respostas dos funcionários do restaurante *À la carte* para as perguntas da dimensão Suporte Organizacional

Os funcionários concordaram em grande parte com as assertivas relacionadas ao Suporte Organizacional. Nenhum dos funcionários respondeu discordar em grande parte ou totalmente com alguma assertiva. Porém, novamente é interessante apontar as avaliações dadas por dois funcionários nas assertivas de nº 14, 15 e 18.

Dois (02) funcionários disseram discordar em partes com as assertivas nº 14 (Tenho todo equipamento e material necessários para realizar bem o meu trabalho) e 15 (Os processos, procedimentos e rotinas de trabalho desta empresa são organizados e eficientes). Essas avaliações refletem que os funcionários estão descontentes com o apoio que é oferecido pela empresa em forma de recursos necessários para a realização eficaz dos processos e procedimentos na rotina de trabalho e isso prejudica a promoção de um clima favorável para serviços no restaurante (HE; LI; LAI, 2011).

Nenhum dos funcionários mencionou concordar totalmente com a assertiva nº 18 (As informações sobre esta empresa são transmitidas aos empregados com clareza, rapidez e agi-

lidade). Além disso, 01 (um) dos funcionários afirmou discordar em partes com essa assertiva. Conforme Veloso *et al.* (2015), o suporte organizacional está relacionado com a percepção do funcionário quanto à sinceridade do tratamento que a empresa dispensa aos seus colaboradores e talvez a transmissão das informações para esse funcionário não esteja sendo feita com clareza ou rapidez e isso pode ser um dos pontos a melhorar para promover um clima mais favorável para serviços.

No entanto, 04 (quatro) funcionários disseram concordar totalmente com a assertiva nº 17 (As instalações e o espaço onde realizo meu trabalho são seguros, confortáveis e limpos). Essa avaliação corrobora com a promoção de um clima favorável para serviços, pois os funcionários reconhecem o apoio e a assistência que um local de trabalho limpo e seguro proporciona para a realização eficaz das atividades do trabalho (HE; LI; LAI, 2011).

3.3.5 Análise de conteúdo das respostas do gerente do restaurante *À la carte* para as perguntas da dimensão Comprometimento

As expressões mais utilizadas nas respostas do gerente para as questões da dimensão Comprometimento demonstram que ele acredita que a maioria de seus funcionários está satisfeita com o trabalho, coopera uns com os outros, está alinhada com as crenças, valores e objetivos do restaurante e entende que o serviço ao cliente é fundamental ao negócio do restaurante.

Segundo o gerente, os funcionários estão alinhados com as crenças, valores e objetivos da empresa. “*Nossa Carta de Valores é elaborada com a grande maioria, alguns por motivo de força maior e uma pequeníssima parcela que ainda não entendeu que o melhor do serviço é você colocar o coração a frente*” (G1). Essa condição favorece um clima favorável para serviço, pois, segundo Veloso *et al.* (2015), a influência das crenças, valores e objetivos organizacionais sobre o indivíduo está relacionada ao comprometimento e à influência desse no clima organizacional.

O gerente também considera que a maioria dos funcionários aceita e entende que o serviço ao consumidor é essencial para o negócio do restaurante. “*Entendemos que a competência da equipe atende as necessidades do cliente, gerando um bem maior a empresa*” (G1). Tal aceitação e entendimento contribuem para a promoção de um clima favorável para serviços, conforme argumenta Veloso *et al.* (2015) que a aceitação de que o serviço ao cliente é

fundamental para o negócio da empresa também está relacionado ao comprometimento e, conseqüentemente, ao ambiente de trabalho.

Para Veloso *et al.* (2015), o comprometimento ainda é caracterizado pela cooperação entre membros da mesma equipe e dentre equipes de uma mesma empresa e, de acordo com o gerente, a cooperação é percebida entre os funcionários do restaurante: “*se o garçom estiver em uma determinada praça e um cliente sentar se em outra praça e fizer questão do garçom da praça ao lado, a troca de garçom é instantânea*” (G1).

O gerente acredita, ainda, que seus funcionários estão satisfeitos com o trabalho “*porque o comportamento no dia a dia nos permite entender a satisfação deles*” (G1). Essa satisfação está relacionada com um clima favorável para serviços, pois quando os funcionários fazem uma avaliação positiva do seu trabalho, eles passam a dar um maior significado a ele (HONG *et al.*, 2013).

De acordo com o gerente, o restaurante parece apresentar um clima favorável para serviços, pois possui funcionários comprometidos, cooperativos e satisfeitos com o trabalho de atender bem ao cliente. Esse ambiente é propício para atrair e reter profissionais além de engajá-los na melhora da qualidade do serviço prestado e, conseqüentemente, na satisfação do cliente. A qualidade do serviço pode trazer uma melhora no volume de negócios e rentabilidade para a empresa (KOPPERUD; MARTINSEN; HUMBORSTAD, 2014; BOWEN; SCHNEIDER, 2013; HE; LI; LAI, 2011).

3.3.6 Análise das respostas dos funcionários do restaurante *À la carte* para as perguntas da dimensão Comprometimento

A maioria dos funcionários concorda em grande parte com as assertivas da dimensão Comprometimento. No entanto, 01 (um) funcionário respondeu não concordar em grande parte com a assertiva nº 20 (Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa) e 02 (dois) funcionários disseram não concordar em partes com a assertiva nº 23 (As pessoas que trabalham nesta empresa sabem o que devem fazer para torná-la cada vez melhor).

A avaliação da assertiva nº 20 demonstra que o funcionário não está totalmente identificado com o restaurante e isso pode estar influenciando o seu comprometimento com o negócio da empresa e prejudicando o clima para serviços da organização (HONG *et al.*, 2013;

BOWEN; SCHNEIDER, 2013; HE; LI; LAI, 2011). As avaliações da assertiva nº 23 sugere que esses funcionários, embora comprometidos, satisfeitos e cooperativos, não sabem o que podem fazer para melhorar a empresa. Talvez esses funcionários sofram pouca influência dos valores, crenças e objetivos organizacionais, fazendo com que os mesmos se sintam sem orientação sobre quais atitudes agregam mais valor para a melhora do desempenho organizacional (VELOSO *et al.*, 2015).

3.3.7 Análise de conteúdo das respostas do gerente do restaurante *À la carte* para as perguntas da dimensão Clima para Serviços

De acordo com a resposta para a questão da dimensão Clima para Serviços, o gerente entende que os funcionários sabem o que fazer para oferecer um serviço de qualidade ao cliente e como são recompensados por isso.

Segundo o gerente, o lema do restaurante é “*orientar, servir e facilitar.*” (G1). Ele respondeu que deixa claro aos funcionários o que espera deles em relação à qualidade do atendimento prestado ao cliente, bem como quais são as recompensas por isso. Tal prática contribui para a promoção de um clima favorável para serviços, pois tenta moldar a percepção dos funcionários em relação às práticas e comportamentos que são esperados e recompensados pelo restaurante em relação à qualidade do serviço oferecido ao cliente (VELOSO *et al.*, 2015).

3.3.8 Análise das respostas dos funcionários do restaurante *À la carte* para as perguntas da dimensão Clima para Serviços

Os funcionários são quase unânimes em concordar totalmente com as assertivas da dimensão Clima para Serviços. Houve apenas uma resposta que apontou concordar em partes com a assertiva nº 26 (Nesta empresa os problemas dos clientes são solucionados rapidamente). Esses resultados demonstram que os funcionários estão de acordo com o discurso do gerente de que realmente estão alinhados com as orientações da empresa para oferecer um serviço de qualidade aos clientes.

Por fim, 03 (três) funcionários avaliaram o ambiente de trabalho como agradável, 01 (um) avaliou como bom e 01 (um) como ótimo. Dois funcionários não tiveram nenhuma sugestão ao gerente e três sugeriram as seguintes melhorias: “*ser um profissional imparcial*” (F1), “*ter mais conhecimento no operacional do restaurante*” (F2) e “*aumentar meu salário e acertar o meu registro, do jeito que está não me sinto motivado para trabalhar*” (F5). Os comentários mostram que a maioria dos funcionários percebe que o restaurante oferece os atributos necessários para um clima favorável para serviços (VELOSO *et al.*, 2015; HONG *et al.*, 2013; HE, LI; LAI, 2011).

3.3.9 Análise de conteúdo das avaliações dos clientes do restaurante *À la carte*

A pontuação geral do restaurante *à la carte* no *TripAdvisor* é de 4,5 em uma escala de 1 a 5 pontos. A cozinha do restaurante está classificada no *TripAdvisor* como Italiana, Brasileira, Café, Opções vegetarianas e Opções sem glúten. Conforme o site, o estabelecimento é indicado para grupos grandes, reunião de negócios e famílias com crianças.

Em 771 avaliações, 71% consideram o estabelecimento excelente, 24% consideram muito bom, 3% consideram razoável e apenas 2% avaliam como ruim ou horrível. “*O restaurante é excelente*”, comenta o Cliente 1 de Guarulhos - SP. A Cliente 2 de Sorocaba acha o “*restaurante Excelente, cardápio sempre diferente com um sabor sem igual*”. O serviço, a comida e o ambiente apresentaram nota 4,5 (também em uma escala de 1 a 5 pontos) e o preço recebeu nota 4,0.

Segundo os comentários de alguns clientes, o serviço se destaca no restaurante porque o “*atendimento é muito atencioso*” (Cliente 3 de São Paulo – SP) e “*muito cortês*” (Cliente 4). Para o Cliente 5 de Sorocaba “*o atendimento dos funcionários fazem do estabelecimento um local de frequência obrigatória*”.

A comida também é bem avaliada pelos consumidores. De acordo com o Cliente 6 de Sorocaba – SP, o restaurante serve “*ótimos pratos e excelentes vinhos para acompanhar*”. O Cliente 7 de Sorocaba avalia que “*a comida e as carnes são excelentes, sopas, buffet de saladas, tudo muito caprichado e saboroso*”. Para o Cliente 8 as “*carnes são boas e a pizza servida apenas à noite é uma das melhores da cidade!*”.

O restaurante também é lembrado pelo quesito ambiente. Segundo o Cliente 9, “*o ambiente é agradável e sem muito barulho apesar de ser espaçoso*”. O Cliente 10 de São Paulo

avalia que o “ambiente é agradável e com atendimento de primeira”, concordando com o Cliente 11 que considera o “ambiente super agradável. Bom para conversar com amigos e familiares”.

O preço foi o critério que apresentou a menor média (4,0). Para o Cliente 12 e Cliente 13 o estabelecimento é “bom demais, mas tem preços acima da média”. Para o Cliente 14 de Sorocaba, “o preço é meio salgado, mas vale cada centavo gasto”. O Cliente 15 de Carapicuíba diz que “um ponto negativo são os preços de São Paulo”.

A média da pontuação recebida pelo estabelecimento (4,5), especialmente no critério de serviço (4,5), demonstrou que a maioria dos clientes que visitou o local ficou satisfeita com o atendimento recebido. Esse resultado sugere que o gerente tem adotado práticas de GP direcionadas à promoção de um clima favorável para serviços e que os funcionários entendem que a qualidade no serviço prestado ao cliente é essencial para a sobrevivência do negócio do restaurante (VELOSO *et al.*, 2015; HONG *et al.*, 2013; HE, LI; LAI, 2011).

3.4 Estudo de caso 2 – Restaurante *Self-service*

O restaurante *self-service* (R2) é uma empresa de pequeno porte (EPP) que oferece comida japonesa no seu *buffet*. O negócio existe há menos de 4 (quatro) anos e atende diariamente um público das classes A, B e C somente no almoço.

O gerente (G2), que também é sócio proprietário, tem entre 41 e 50 anos, possui o ensino médio completo e atua na função de gerente pelo mesmo tempo que trabalho no restaurante, ou seja, entre 3 e 4 anos. O estabelecimento conta, ainda, com 19 colaboradores no seu quadro de funcionários.

Dos 06 (seis) funcionários (F2) que responderam o questionário, 03 (três) são homens e 03 (três) são mulheres. Uma das mulheres não informou o seu cargo, 01 (um) é encarregado de salão, 01 (um) é chefe *sushiman*, 01 (um) é auxiliar de *sushiman*, 01 (um) é cozinheiro III e 01 (um) é auxiliar de cozinha. O cozinheiro III tem entre 21 e 30 anos, 03 (três) funcionários têm entre 41 e 50 anos e 02 (dois) tem entre 51 e 60 anos. O chefe *sushiman* tem ensino fundamental completo e o restante tem ensino médio completo. O cozinheiro e mais 01 (um) funcionário estão nas respectivas funções há menos de 1 ano. O auxiliar de cozinha está há menos de 02 anos na função e o auxiliar de *sushiman* e encarregada de salão atuam nessas funções há menos de 03 anos. O chefe *sushiman* já está nessa mesma função há mais de 03 anos.

Somente o cozinheiro III está há menos de 01 (um) ano no restaurante. Dois funcionários estão há menos de 02 (dois) anos, 01 (um) há menos de 03 anos e 02 (dois) há menos de 04 anos.

3.4.1 Análise de conteúdo das respostas do gerente do restaurante *Self-service* para as perguntas da dimensão Liderança

A análise das expressões mencionadas nas respostas relacionadas à dimensão Liderança mostrou que o gerente do restaurante *self-service* (G2) se considera um exemplo profissional para os seus funcionários e acredita que consegue engajar, influenciar e inspirar o seu pessoal quanto ao negócio da empresa e à qualidade do atendimento aos clientes.

O gerente se considera uma referência profissional para seus funcionários porque preza “*pela qualidade dos alimentos e do atendimento*” (G2). Esse cuidado com a comida e o atendimento contribui para um clima favorável para serviços, pois essas ações servem como exemplo das políticas e procedimentos adotados e esperados pela empresa (HONG *et al.*, 2013).

O gerente considera que consegue influenciar o seu pessoal quanto ao atendimento ao cliente. “*Prezamos pelo excelente atendimento*” (G2), comenta o gestor. Essa orientação ao atendimento com excelência também é um fator que auxilia na promoção de um clima favorável para serviços ao tentar direcionar o comportamento dos funcionários a melhor atender os clientes (DIPIETRO, 2017; KOPPERUD; MARTINSEN; HUMBORSTAD, 2014; HONG *et al.*, 2013; HE; LI; LAI, 2011).

O gerente destaca que consegue influenciar a percepção de seus colaboradores quanto ao apoio que a empresa oferece a eles por meio de “*treinamentos e diálogo*” (G2). O treinamento pode funcionar como um estimulante para que os funcionários passem a ter um desempenho acima do esperado (KOPPERUD; MARTINSEN; HUMBORSTAD, 2014). O diálogo é um dos pilares da liderança orientada ao serviço que valoriza as ideias e sugestões dos funcionários para eliminar obstáculos que comprometem um serviço de qualidade (HONG *et al.*, 2013). Ambas as práticas podem contribuir para o desenvolvimento de um clima favorável para serviços.

Para conquistar o comprometimento dos funcionários o gerente informou que utiliza “*prêmio para quem cumpre as tarefas tudo certo*” (G2). Essa prática mostra que o gerente

está orientado ao serviço. Esse tipo de liderança motiva e apoia a criação de um clima favorável para serviços dentro da organização, pois estabelece recompensa para o atendimento executado com excelência. (HONG *et al.*, 2013; BOWEN; SCHNEIDER, 2013).

O gerente percebe que consegue inspirar os seus colaboradores a vincular o trabalho deles com a qualidade no atendimento aos consumidores por meio dos “*elogios que os clientes comentam no Facebook ou até mesmo pessoalmente*” (G2). Esses *feedbacks* dos clientes evidenciam que os funcionários parecem estar dispostos a entregar um serviço de qualidade ao consumidor e esse comportamento está diretamente relacionado com a promoção de um clima favorável para serviços (VELOSO *et al.*, 2015).

As respostas do gerente do restaurante *self-service* demonstram que ele adota práticas de RH orientadas à qualidade do serviço, pois a sua gestão de liderança está focada no desenvolvimento dos funcionários e na recompensa pela excelência na prestação de serviço. Segundo Hong *et al.* (2013), o treinamento e a recompensa envolve os empregados nas decisões e alavanca o desempenho do serviço, aumentando a satisfação dos clientes.

3.4.2 Análise das respostas dos funcionários do restaurante *Self-service* para as perguntas da dimensão Liderança

As respostas mostraram que os colaboradores concordam em grande parte com as assertivas da dimensão Liderança. Isso demonstra que os funcionários percebem e reconhecem as ações e práticas de liderança do gerente. No entanto, um dos funcionários respondeu discordar em grande parte com a assertiva de nº 05 (Periodicamente recebo de meu(minha) gerente avaliações sinceras sobre meu desempenho). Isso pode ser apontado como um ponto de melhoria nas práticas de liderança do gerente, pois, de acordo com Hong *et al.* (2013), o líder eficaz fornece *feedbacks* imparciais para seu funcionário a fim de nutrir um comportamento positivo em relação ao desempenho dele. Esse mesmo funcionário também respondeu discordar em partes com a assertiva de nº 07 (Os(As) gerentes sabem demonstrar como podemos contribuir com os objetivos da empresa). Essa resposta mostra uma oportunidade de melhoria nas práticas de liderança transformacional que tem o papel de criar consenso sobre objetivos específicos e inspirar os seus funcionários a atuar de forma que beneficie toda a equipe (KOPPERUD; MARTINSEN; HUMBORSTAD, 2014).

Ao contrário, as assertivas nº 02 (Sinto-me livre para contribuir com críticas e sugestões ao(à) meu(minha) gerente) e nº 08 (Sou sempre bem atendido(a) quando peço orientações ao(à) meu(minha) gerente) apresentaram a maioria dos respondentes (05 funcionários) que concordam totalmente com elas. O resultado da assertiva nº 02 mostra que o gerente valoriza e apoia as sugestões e ideais de seus funcionários para implantar melhorias e mitigar barreiras que possam estar atrapalhando a qualidade do serviço (Hong *et al.*, 2013). E o resultado da assertiva nº 08 sugere que o gerente transmite apoio aos seus funcionários por meio de orientações (VELOSO *et al.*, 2015).

3.4.3 Análise de conteúdo das respostas do gerente do restaurante *Self-service* para as perguntas da dimensão Suporte Organizacional

As expressões utilizadas nas respostas para as perguntas da dimensão Suporte Organizacional mostraram que o gerente aprova o tratamento e o treinamento que os funcionários recebem da empresa. Além disso, ele utiliza recompensa para apoiar o comprometimento dos funcionários com o atendimento de qualidade ao cliente.

O gerente avalia que “*seja bom*” (G2) o tratamento que os funcionários recebem como forma de retribuição pelo esforço deles, pois “*eles estão comprometidos com a empresa em realizar bem o atendimento com os clientes*” (G2). Essa avaliação do gerente indica que o tratamento dispensado aos funcionários está contribuindo com a promoção de um clima favorável para serviços, pois mostra que os funcionários aprovam o tratamento e se empenham em atender bem ao cliente (VELOSO *et al.*, 2015).

O gerente também aprova os recursos, treinamentos e assistências oferecidos pelo restaurante. “*Avalio que é ótimo tanto para o funcionário quanto para a empresa, porque os dois lados saem ganhando, o funcionário que ganha mais conhecimento e a empresa que ganha retorno com elogios e satisfação dos clientes*” (G2). Essa resposta mostra que a empresa apoia e dá suporte aos funcionários em forma de treinamentos e assistências, necessários à realização eficaz do trabalho, e essas práticas contribuem para a promoção de um clima adequado para serviços (HE; LI; LAI, 2011).

A única ação que o gerente pratica para apoiar e recompensar seus funcionários pela qualidade no atendimento é o “*prêmio*” e essa forma de apoio gerencial também pode ser considerada uma prática que auxilia na criação de um clima para serviços, visto que, segundo

He, Li e Lai (2011), o suporte organizacional é traduzido em apoio e recompensa pela entrega do serviço com qualidade.

3.4.4 Análise das respostas dos funcionários do restaurante *Self-service* para as perguntas da dimensão Suporte Organizacional

Os funcionários respondentes demonstraram concordar em grande parte com as assertivas da dimensão Suporte Organizacional. Entretanto, 01 (um) mesmo funcionário respondeu discordar em grande parte da assertiva nº 11 (Sinto-me participando das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho) e discordar em partes com assertiva nº 12 (Meu(Minha) gerente reconhece e retribui meu comprometimento e esforço profissional).

Embora a maioria dos funcionários se mostrou contrária a essas opiniões, as respostas desse funcionário não deixam de ser pontos que podem ser levados em consideração na busca de melhorias dentro de um clima para serviços. O funcionário sente que não participa das decisões relacionadas ao seu próprio trabalho e, também, que o seu gerente não reconhece o seu esforço. Tais percepções conflitam com os argumentos de He, Li e Lai (2011) de que o clima para serviços depende do apoio da empresa, necessário para a execução eficaz de um trabalho e de Veloso *et al.* (2015) que mencionam a relação de um clima favorável para serviços com a percepção do funcionário quanto ao reconhecimento da empresa para com seu comprometimento e engajamento profissional.

3.4.5 Análise de conteúdo das respostas do gerente do restaurante *Self-service* para as perguntas da dimensão Comprometimento

As expressões encontradas nas respostas do gerente para as perguntas da dimensão Comprometimento mostram que ele acredita que a maioria dos seus funcionários está alinhada e satisfeita com o restaurante. Ele também acredita que a maioria entende que o serviço ao cliente é fundamental para empresa e cooperam entre si na realização das tarefas.

Quando questionado se os funcionários estão alinhados com as crenças, valores e objetivos do restaurante o gerente respondeu acreditar que “a maioria sim, porque na maioria das

vezes os serviços saem com qualidade” (G2). Isso demonstra que o gerente está conseguindo influenciar os funcionários quanto ao que a empresa acredita e julga ser correto para a empresa, quanto ao que a empresa valoriza em termos de comportamento ético e quanto aos objetivos estabelecidos para o negócio (VELOSO *et al.*, 2015).

O gerente avalia que a maioria dos colaboradores aceita e entende que o serviço ao cliente é essencial para o negócio, *“porque eles fazem a empresa ir para frente, se não fizerem certo a empresa pode até fechar e eles perderem o serviço deles*” (G2). Essa conscientização demonstra o comprometimento dos funcionários e esse comportamento colabora para a geração de um clima favorável para serviços dentro do restaurante (VELOSO *et al.*, 2015).

O gerente percebe que a maioria dos funcionários coopera entre si, *“mas sempre tem uns que não coopera muito. Eles querem ir embora cedo e um ajuda o outro a terminar a sua tarefa*” (G2). Essa cooperação entre si também caracteriza o comprometimento dos funcionários e representa o quanto os mesmos estão dedicados à empresa (VELOSO *et al.*, 2015; HE; LI; LAI, 2011). Essa prática de cooperação também é um fator que favorece o surgimento de um clima para serviços.

O gerente também acredita que a maioria dos colaboradores está satisfeita com o próprio trabalho, *“porque se não estivessem teriam procurado outro serviço*” (G2). Segundo a percepção do gerente, se os funcionários estão fazendo uma avaliação positiva das experiências que vivem no trabalho então elas estão dando algum sentido às suas atividades e esse comportamento contribui para a promoção e manutenção de um clima favorável para serviços dentro do restaurante (HONG *et al.*, 2013).

3.4.6 Análise das respostas dos funcionários do restaurante *Self-service* para as perguntas da dimensão Comprometimento

As respostas dos funcionários parecem sustentar as percepções do gerente, ou seja, concordam em grande parte (ou quase que totalmente) com as assertivas da dimensão Comprometimento. O ponto mais interessante foram as respostas da assertiva nº 21 (Procuro cooperar e ajudar meus colegas de trabalho em suas atividades sempre que necessário) em que os respondentes concordaram totalmente que cooperam com os outros colegas quando necessário. Esse resultado apoia a resposta do gerente sobre essa percepção de dedicação dos funcio-

nários e isso contribui para um clima adequado para serviços (VELOSO *et al.*, 2015; HE; LI; LAI, 2011).

As menores notas (5,0) foram dadas para as assertivas nº 19 (Eu recomendaria aos meus parentes e amigos esta empresa como um excelente lugar para se trabalhar) e nº 23 (As pessoas que trabalham nesta empresa sabem o que devem fazer para torná-la cada vez melhor). Embora essas notas sejam de concordância em partes com essas assertivas, as mesmas se apresentam como possibilidades de melhoria para o restaurante. Trabalhar para melhorar a assertiva nº 19 pode melhorar o clima para serviços da empresa e tornar o restaurante mais atrativo e reter profissionais (HONG *et al.*, 2013; BOWEN; SCHNEIDER, 2013; HE; LI; LAI, 2011). A melhora na assertiva nº 23 passa por uma maior influência dos valores, crenças e, principalmente, dos objetivos organizacionais para que os funcionários tenham maior orientação sobre o que é preciso fazer para alavancar os resultados da empresa (VELOSO *et al.*, 2015).

3.4.7 Análise de conteúdo das respostas do gerente do restaurante *Self-service* para as perguntas da dimensão Clima para Serviços

A resposta do gerente para a pergunta da dimensão Clima para Serviços mostra que ele deixa “bem claro” (G2) o que espera de seus funcionários quanto à qualidade do serviço prestado ao cliente e como são recompensados por isso. “*Temos nutricionista para cuidar da qualidade dos pratos e ingredientes que são servidos. Damos treinamento para que tenha qualidade em tudo*” (G2). A preocupação com a comida e atendimento contribui para um clima favorável para serviços, pois pode influenciar as percepções dos funcionários quando à ênfase dada pelo restaurante na qualidade do processo de produção dos alimentos e na entrega do serviço (HONG *et al.*, 2013).

3.4.8 Análise das respostas dos funcionários do restaurante *Self-service* para as perguntas da dimensão Clima para Serviços

A maioria dos funcionários também concorda em grande parte com as assertivas da dimensão Clima para Serviços. Os funcionários foram unânimes em concordar totalmente com duas assertivas, a nº 26 (Nesta empresa os problemas dos clientes são solucionados rapidamente) e a nº 27 (Nossa empresa dá grande prioridade para o serviço prestado ao cliente). O resultado dessas duas assertivas mostra que os funcionários percebem e entendem que o serviço ao cliente é essencial para o negócio do restaurante (KOPPERUD; MARTINSEN; HUMBORSTAD, 2014).

Um dos funcionários respondeu estar indiferente (nota 4,0) quanto a assertiva nº 28 (Estou liberado(a) para fazer tudo o que for necessário para satisfazer os clientes). A percepção desse funcionário pode se alterar conforme o restaurante melhorar seu clima para serviços, pois esse clima pode proporcionar um comportamento de maior participação nas tomadas de decisão quanto à entrega do serviço ao cliente (DIPIETRO, 2017; TANG; TANG, 2012).

Todos os funcionários aprovam o ambiente de trabalho no restaurante. As respostas foram de que o ambiente organizacional é “ótimo” (1 funcionário), “ *muito bom*” (02 funcionários), “*bom*” (02 funcionários) e “*uma estrutura boa, organizado e limpo*” (01 funcionário). Somente um funcionário mencionou sugestão de melhoria: “*Ter mais dialogo/confiar mais*”. Os demais funcionários alegaram estar satisfeitos ou não terem nada a declarar.

As respostas dos funcionários sustentam as respostas dos gerentes e demonstram que os mesmos percebem as práticas de GP adotadas pelo gestor. Essas práticas parecem influenciar, apoiar e recompensar os funcionários quando o serviço é entregue com qualidade ao cliente, contribuindo assim para a formação e manutenção de um clima favorável para serviços (VELOSO *et al.*, 2015; HONG *et al.*, 2013; HE; LI; LAI, 2011).

3.4.9 Análise de conteúdo das avaliações dos clientes do restaurante *Self-service*

A média da avaliação geral do restaurante *self-service* no *TripAdvisor* é de 4,5 em uma escala de 1 a 5 pontos. O site classifica a cozinha do restaurante como japonesa com opções

vegetarianas e indica que o estabelecimento é bom para família com crianças e grupos grandes.

O restaurante tinha recebido até o momento dessa análise 83 avaliações. Desse total, 66% consideram o estabelecimento excelente, 26% consideram muito bom, 8% consideram razoável e nenhum cliente avaliou o restaurante como ruim ou horrível. “*Um kilo bem completo*”, diz o Cliente 1. “*Meu restaurante japonês favorito*”, comenta o Cliente 2 de Sorocaba. Para o Cliente 3 de Sorocaba o restaurante “*surpreendeu!*”. O serviço, a comida e o preço receberam uma média geral de 4,5 (em uma escala de até 5 pontos) e o ambiente apresentou média geral de 3,0.

Em relação ao serviço, o Cliente 4 diz que o restaurante “*toma cuidado no atendimento*”. Os Clientes 5 e 6 avaliam que o “*atendimento é bom*”. O Cliente 7 de Sorocaba concorda que o “*atendimento é de primeira*” e o Cliente 8 diz que o “*atendimento é excelente*”.

A avaliação da comida também é muito boa. O Cliente 9 de Sorocaba diz que é “*a melhor comida japonesa por kilo*”. Para o Cliente 10 “*a comida é muito boa e fresca*”. O Cliente 11 de Sorocaba comenta que “*a comida foi adaptada para o paladar brasileiro*” e o Cliente 12 de Sorocaba diz que é “*comida japonesa de verdade*”.

Os clientes avaliaram que o preço cobrado pelo restaurante é muito bom. Os Clientes 13 e 14 comentam que “*o preço é mais que justo!!*”. Para o Cliente 15 e 16 de Sorocaba o preço é “*acessível*” e o Cliente 17 avalia que “*o preço é bom*”. O Cliente 18 de Sorocaba comenta que o “*preço é honestíssimo para quem comer bastante*”.

O critério com menor média foi o ambiente (3,0). Para o Cliente 19 “*o ambiente é simples e pequeno*”. O Cliente 20 de Sorocaba diz que “*o ambiente é extremamente simples e não oferece estacionamento*”. De acordo com o Cliente 21 de Iperó “*o ambiente é simples, mas muito aconchegante*”, mas o Cliente 22 avalia que “*o ambiente não é calmo*”.

Tanto a média geral (4,5) quanto a média do serviço (4,5) apontam que os clientes ficam satisfeitos quando vão ao restaurante. Os clientes avaliam que o restaurante oferece atendimento e comida de qualidade além de preço justo. Esses comentários mostram que as práticas dos gerentes estão sendo refletidas nos funcionários que transferem sua dedicação e empenho no preparo da comida e no atendimento ao cliente, contribuindo assim para a promoção e manutenção de um clima organizacional favorável para serviços (VELOSO et al., 2015; HONG et al., 2013; HE; LI; LAI, 2011).

3.5 Estudo de caso 3 – Restaurante Rodízio

O restaurante rodízio (R3) também é uma empresa de pequeno porte (EPP) e também possui uma cozinha japonesa. O estabelecimento está aberto há menos de 4 (quatro) anos e atende um público das classes A e B todos os dias da semana no almoço e no jantar.

O gerente do restaurante (G3) tem entre 31 e 40 anos e atua na função há mais de 5 (cinco) anos, possui pós-graduação completa e trabalha no restaurante há menos de 4 (quatro) anos. O gerente conta com um quadro de funcionários de 38 pessoas.

Dos 05 (cinco) funcionários (F3) que responderam o questionário, 02 (dois) são homens e 03 (três) são mulheres. Desses cinco, 01 (um) é garçom, 02 (dois) são caixa, 01 (um) é copeiro e 01 (um) é estagiário. O garçom tem menos de 20 anos, 01 (um) dos caixas tem entre 31 e 40 anos e o outro tem entre 21 e 30 anos, o copeiro tem entre 51 e 60 anos e a estagiária tem entre 21 e 30 anos. O garçom, uma dos caixas e a estagiária tem ensino médio completo. O copeiro e a outra caixa têm graduação completa. O copeiro atua há menos de 2 (dois) anos na função e trabalha há menos de 1 (um) ano no restaurante. O garçom e uma das caixas atuam na função o mesmo tempo que trabalham no restaurante, ou seja, entre 2 e 3 anos. A outra caixa atua há mais de 5 anos na função e trabalha no restaurante entre 2 e 3 anos. A estagiária atua entre 2 e 3 anos na função e trabalha há menos de um ano no estabelecimento.

3.5.1 Análise de conteúdo das respostas do gerente do restaurante Rodízio para as perguntas da dimensão Liderança

As expressões mencionadas pelo gerente do restaurante rodízio (G3) nas respostas às perguntas da dimensão Liderança mostram que ele acredita ser um exemplo de profissional para o seus funcionários e que ele acredita que consegue influenciar o comportamento e a percepção dos colaboradores quanto ao atendimento ao cliente e ao apoio que o restaurante dá a eles. Ele também considera que consegue tornar os funcionários comprometidos com o negócio e inspirá-los a oferecer um atendimento de qualidade ao cliente.

Segundo o gerente, ele se considera um referência profissional para seus funcionários pelo sucesso que tem demonstrado no restaurante atual e nos outros em que já trabalhou. *“Já se faz mais de 3 anos com sucesso de atendimento e cardápio, e todo esse serviço estou a*

*frente e já tendo sucesso em outros restaurantes também fazendo o mesmo trabalho” (G3). Esse exemplo de sucesso do gerente pode inspirar os funcionários e gerar uma percepção positiva deles quanto ao comportamento profissional do gerente e essa percepção contribui com a sustentação de um clima favorável para serviços (VELOSO *et al.*, 2015; HONG *et al.*, 2013).*

O gerente acredita que consegue influenciar o comportamento dos funcionários para um melhor atendimento do cliente, embora ele considere *“a parte mais desafiante, pois há toda uma psicologia em cima de cada funcionário para colocar na mente e em prática esse exercício” (G3)*. No entanto, o gerente respondeu que considera essa prática *“essencial para um sucesso de todo atendimento” (G3)*. Esse esforço do gerente para influenciar, moldar e direcionar a percepção e comportamento dos funcionários quanto à importância da qualidade no atendimento ao cliente influencia a promoção de um clima mais favorável para serviços (DIPIETRO, 2017; HONG *et al.*, 2013; HE; LI; LAI, 2011).

O gerente também acredita que consegue influenciar a percepção dos funcionários em relação ao apoio que o restaurante dá a eles por meio de *“exemplos de outros lugares e de outras experiências” (G3)*. Ele considera que *“hoje em dia é importante estar atento à opinião sobre o ambiente de trabalho e tudo que se engloba” (G3)*. Essa comparação que o gerente faz com outros lugares e com outras experiências pode influenciar a percepção dos funcionários quanto à qualidade do apoio que o restaurante dá a eles e ajudar a promover um clima mais propício para serviços (VELOSO *et al.*, 2015).

O gerente acredita, ainda, que é capaz de deixar seus liderados mais comprometidos com o negócio do restaurante *“incentivando os profissionais e preparando-os psicologicamente para atingir gradativamente a visão de como agiriam se estivessem no lugar do gerente ou do proprietário” (G3)*. O gerente considera que deixa seus funcionários mais comprometidos utilizando a empatia. Essa prática se aproxima mais dos conceitos de liderança transformacional que procura estimular e inspirar as pessoas para melhorar o comprometimento e alcançar resultados acima do esperado (KOPPERUD; MARTINSEN; HUMBORSTAD, 2014; DIPIETRO, 2017; HONG *et al.*, 2013; HE; LI; LAI, 2011).

De acordo com o gerente, ele consegue inspirar o seu pessoal a vincular o trabalho deles com a qualidade do atendimento ao consumidor *“utilizando ele próprio ou o proprietário como exemplo” (G3)*. Para o gerente, *“o trabalho deles é muito exposto e julgado o tempo todo pelo público” (G3)*, então ele entende que precisa *“fazer o melhor sempre, pois hoje o mercado não aceita mais algo ruim ou sem graça” (G3)*. Esse comportamento mostra que o gerente é um líder orientado ao serviço e que procura mostrar aos seus funcionários que o

cliente é essencial para a sobrevivência da empresa (HONG *et al.* (2013; BOWEN; SCHNEIDER, 2013).

Conforme as respostas do gerente para as perguntas da dimensão Liderança, ele parece ser o representante mais evidente das ações, políticas e procedimentos da empresa (HONG *et al.*, 2013). Além disso, ele parece utilizar práticas de liderança transformacional na sua gestão de GP, pois procura dar exemplos para inspirar, influenciar e direcionar o comportamento dos funcionários para entregar um serviço de qualidade ao cliente (KOPPERUD; MARTINSEN; HUMBORSTAD, 2014; DIPIETRO, 2017; HONG *et al.*, 2013; HE; LI; LAI, 2011).

3.5.2 Análise das respostas dos funcionários do restaurante Rodízio para as perguntas da dimensão Liderança

A maioria dos funcionários concorda em grande parte com as assertivas da dimensão Liderança, reconhecendo e validando as práticas de liderança na GP de seus liderados. Nenhum dos funcionários se mostrou indiferente ou discordou de alguma das assertivas, ou seja, todos concordam, pelo menos em partes, com as afirmações apresentadas.

A assertiva que chamou mais a atenção foi a de nº 10 (Minha equipe de trabalho tem um bom relacionamento com meu(minha) gerente), onde 04 (quatro) funcionários disseram concordar totalmente e 01 (funcionário) disse concordar em grande parte. Esse resultado confirma que o gerente adota práticas de liderança transformacional que tem o papel de melhorar o comprometimento dos funcionários e influenciar o clima organizacional de acordo com o grau de qualidade do relacionamento entre o superior e os subordinados (KOPPERUD; MARTINSEN; HUMBORSTAD, 2014; DIPIETRO, 2017; HONG *et al.*, 2013; HE; LI; LAI, 2011).

3.5.3 Análise de conteúdo das respostas do gerente do restaurante Rodízio para as perguntas da dimensão Suporte Organizacional

As respostas do gerente mostra que aprova o tratamento, os recursos, os treinamentos e a assistência que o restaurante concede aos seus colaboradores. Além disso, ele mencionou

que utiliza práticas para apoiar e recompensar os funcionários pelo bom desempenho das atividades.

O gerente aprova a forma como o restaurante trata seus funcionários e a forma como são recompensados pelo comprometimento e esforço profissional. Segundo o gerente, a empresa “*trata os funcionários como amigos*” (G3). Ele evidencia esse tratamento dizendo que “*até hoje só tivemos uma ação trabalhista e na qual não saímos culpados*” (G3). O gerente considera “*necessário entender que é uma troca de serviços, e o desligamento de um funcionário é importante ser explicado o real motivo e principalmente o agradecimento por todo serviço prestado e deixando a possibilidade de que no futuro possa novamente contar com o funcionário*” (G3). De acordo com estas respostas, a empresa busca influenciar a percepção dos funcionários oferecendo qualidade e sinceridade no tratamento e essa prática é um fator que auxilia na criação de um clima para serviços (VELOSO *et al.*, 2015; HONG *et al.*, 2013; BOWEN; SCHNEIDER, 2013).

O gerente também aprova os recursos, treinamentos e assistências oferecidos pelo restaurante. “Oferecemos treinamentos com nossa equipe de Nutricionistas, toda parte de manuseio e conscientização, creio ser essencial esse treinamento mensal, pois lidamos com insu- mos crus e frescos, temos que ter uma atenção especial” (G3). Com base nessa resposta, fica evidenciado que a empresa oferece apoio em forma de recursos e treinamentos necessários para a realização do trabalho e esse apoio contribui para a formação de uma clima favorável para serviços dentro da organização (HE; LI; LAI, 2011).

Para apoiar e recompensar os funcionários com a qualidade do atendimento ao cliente o gerente adota folgas e presentes. “*Com funcionários da cozinha concedo folgas, e na parte de atendimento direto ao cliente incentivo com presentes ao realizar metas de vendas*” (G3). Essas práticas traduzem o apoio do gerente em retribuir o comprometimento do funcionário com a entrega de um serviço de qualidade que, segundo He, Li e Lai (2011), também influencia na promoção de um clima propício para serviços.

3.5.4 Análise das respostas dos funcionários do restaurante Rodízio para as perguntas da dimensão Suporte Organizacional

A maioria dos funcionários que respondeu o questionário concorda, pelo menos em partes, com as assertivas da dimensão Suporte Organizacional. A assertiva mais bem avaliada

foi a de nº 14 (Tenho todo equipamento e material necessários para realizar bem o meu trabalho), onde 04 (quatro) funcionários concordaram totalmente e apenas 01 (um) concorda em partes. Esse resultado mostra que os funcionários reconhecem o apoio que a empresa oferece em forma de recursos necessários para a execução das atividades de trabalho, sustentando, assim, as evidências de que o restaurante desenvolve ações que contribuem para um clima para serviços (HE; LI; LAI, 2011).

Por outro lado, 01 (um) dos funcionários se mostrou indiferente (não concorda e nem discorda) com a assertiva de nº 11 (Sinto-me participando das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho) e outros 02 (dois) respondentes também responderam estar indiferentes com a assertiva de nº 15 (Os processos, procedimentos e rotinas de trabalho desta empresa são organizados e eficientes). Estes dois resultados se apresentam como oportunidades de melhoria nas ações que o gerente pratica para apoiar seus funcionários tanto na elaboração de procedimentos nas suas rotinas de trabalho quanto na tomada de decisões deles sobre essas atividades (HE; LI; LAI, 2011).

3.5.5 Análise de conteúdo das respostas do gerente do restaurante rodízio para as perguntas da dimensão Comprometimento

As respostas do gerente sobre as perguntas da dimensão Comprometimento mostram que ele acredita que os funcionários sabem da importância do cliente para o negócio, estão alinhados com os pressupostos da empresa, estão satisfeitos e cooperam entre eles.

Para o gerente, “*grande parte*” (G3) dos funcionários estão alinhados com as crenças, valores e objetivos do restaurante. “*É um trabalho árduo, tem de ser efetuado sempre no coletivo e me faz pensar que estamos alinhando pelo feedback recebido*” (G3). Dessa forma, o gerente considera que esse alinhamento mostra que os funcionários estão comprometidos com a empresa e esse comprometimento colabora para a manutenção de um clima para serviços (VELOSO *et al.*, 2015).

O gerente acredita que seus funcionários aceitam e entendem que a qualidade no serviço prestado ao cliente é essencial para o negócio da empresa. “*Faço-os se colocarem no papel de cliente para melhor compreender este conceito*” (G3). Essa resposta mostra que os colaboradores sabem da importância de se prestar um serviço de qualidade ao cliente e essa

consciência colabora para a formação de um clima favorável para a oferta de serviços (VELOSO *et al.*, 2015).

De acordo com o gerente, a cooperação “*entre todos é um pouco difícil*” (G3), mas acredita que maioria coopera entre si “*pelas atitudes de ajuda um com outro*” (G3). Essa cooperação entre os membros da equipe mostra que os mesmos estão dedicados à instituição, contribuindo assim para um clima mais favorável para serviços (VELOSO *et al.*, 2015; HE; LI; LAI, 2011).

O gerente avalia que seus funcionários estão satisfeitos com o trabalho. Ele procura “*trabalhar muito a parte de estímulo de cada um*” (G3). O gerente considera que “*elogios são muito importantes e a crítica construtiva é mais importante ainda*” (G3). Ele também os faz “*compreender e ver a projeção deles*” (G3) e conta que é “*expressivo a evolução deles*” (G3) com essa prática. Essas atitudes do gerente demonstram que ele tenta proporcionar experiências positivas para seus funcionários para que os mesmos passem a se sentir mais comprometidos e passem a dar mais significado ao trabalho, proporcionando um clima positivo para serviços (HONG *et al.*, 2013; BOWEN; SCHNEIDER, 2013; HE; LI; LAI, 2011).

3.5.6 Análise das respostas dos funcionários do restaurante Rodízio para as perguntas da dimensão Comprometimento

Novamente, a maioria dos funcionários concorda em grande parte com as assertivas da dimensão Comprometimento. O único ponto a destacar nas respostas dessa dimensão foi a avaliação dada por 01 (funcionário) à assertiva nº 19 (Eu recomendaria aos meus parentes e amigos esta empresa como um excelente lugar para se trabalhar), a qual se mostrou indiferente. Essa resposta oferece uma oportunidade de melhorar o clima para serviços do restaurante para fazer com que esse funcionário se identifique mais com a empresa e passe a sentir mais satisfeito e orgulhoso em trabalhar nessa organização (HONG *et al.*, 2013; BOWEN; SCHNEIDER, 2013; HE; LI; LAI, 2011).

3.5.7 Análise de conteúdo das respostas do gerente do restaurante Rodízio para as perguntas da dimensão Clima para Serviços

O gerente respondeu que sempre deixa claro aos seus funcionários quais são as práticas, os procedimentos e o comportamento que espera deles em relação ao serviço prestado ao cliente e como os recompensa por isso. “*Sim, sempre busco o diálogo e pegar a visão e compreensão deles*” (G3). Com essa postura de dialogar e ouvir os funcionários o gerente pode influenciar a percepção dos funcionários e direcionar o comportamento deles a oferecer um atendimento de qualidade ao cliente, colaborando assim com um clima mais favorável para serviços (VELOSO *et al.*, 2015; BOWEN; SCHNEIDER, 2013; TANG; TANG, 2012; HE; LI; LAI, 2011).

3.5.8 Análise das respostas dos funcionários do restaurante Rodízio para as perguntas da dimensão Clima para Serviços

Assim como na dimensão anterior, a maioria dos funcionários também concordou com as assertivas da dimensão Clima para Serviços e, novamente, o mesmo funcionário se mostrou indiferente com uma das assertivas, a de nº 25 (Esta empresa entrega aos seus clientes aquilo que promete com alta qualidade). Essa resposta demonstra que o funcionário não está convencido de que a organização dá ênfase na qualidade do processo de entrega do serviço ao consumidor (HONG *et al.*, 2013). Nesse caso, esta avaliação surge como uma oportunidade de melhoria para a promoção e manutenção de clima positivo para serviços.

A maioria dos funcionários também aprova o ambiente de trabalho no restaurante. Dois dos funcionários avaliaram o ambiente organizacional como “*excelente*”, 01 (um) funcionário avaliou como “*confortável*” e 01 (um) funcionário mencionou que o “*ambiente é de cooperação entre os que exercem a mesma função*”. O quinto funcionário disse que o “*atendimento está satisfatório*”, mas que a “*estrutura do restaurante na área de manipulação e recebimento das mercadorias esta insuficiente para a demanda*”. Quanto às sugestões de melhorias, 03 (três) funcionários mencionaram não ter nada a acrescentar. Contudo, 01 (um) funcionário mencionou que é necessário “*ter mais uma área de manipulação para separar o pré preparo de diversos gêneros alimentícios e ampliação da área de recebimento*” e o último

funcionário disse que é preciso “*Dar mais atenção às finalizações das tarefas, meios de gratificar e recompensar os funcionários que se destacam*”.

De forma geral, as respostas dos empregados confirmam o que foi dito pelo gerente e mostram que os mesmos reconhecem as práticas de GP utilizadas pelo gestor do restaurante. Os resultados das respostas demonstram que os funcionários parecem saber o que se espera deles quanto à qualidade do serviço prestado ao cliente e como serão recompensados por isso. Essas percepções parecem influenciar o comportamento dos colaboradores em proporcionar um clima mais favorável para serviços (VELOSO et al., 2015; HONG et al., 2013; HE; LI; LAI, 2011).

3.5.9 Análise de conteúdo das avaliações dos clientes do restaurante Rodízio

A nota média da avaliação geral dos clientes para o restaurante rodízio no site do *TripAdvisor* é de 4,5 em uma escala de 1 a 5 pontos. A cozinha do restaurante é classificada pelo site como japonesa, sushi, opções vegetarianas e opções sem glúten. O site também indica o restaurante para grupos grandes, reunião de negócios, ocasiões especiais e famílias com crianças.

Até o momento desta análise o restaurante tinha recebido 542 avaliações. Dessas avaliações, 77% consideram o estabelecimento excelente, 18% consideram muito bom, 3% razoável e apenas 2% acham ruim ou horrível. Segundo o Cliente 1, o “*atendimento foi excelente*”. O Cliente 2 disse que o “*local é excelente*” e o Cliente 3 avaliou a comida também como “*excelente*”. O serviço, a comida e o ambiente foram avaliados com nota 4,5 e o preço teve nota 4,0 (em um escala de 1 a 5 pontos).

Para o Cliente 4 o serviço é “*incrivelmente eficiente e de excelência*”, concordando com o Cliente 5 que mencionou o serviço como “*muito bom*”. Já a Cliente 6 acha que o restaurante se destacou pela “*agilidade do serviço*”. A Cliente 7 enfatiza que o “*atendimento é nota 1000*”.

A comida também foi bem avaliada. Segundo o Cliente 8, a “*comida é deliciosa*”. Os Clientes 9 e 10 disseram que a “*comida é muito boa*” e o Cliente 11 mencionou que é uma “*comida japonesa que foge do tradicional*”. Para o Cliente 12, a “*comida é maravilhosa*”.

O critério ambiente também recebeu boas avaliações. O Cliente 13 disse que o restaurante tem um “*ambiente agradável*”. Para o Cliente 14 de Sorocaba o “*ambiente é fantásti-*

co!”. O Cliente 15 também avaliou o ambiente como “*familiar*” e o Cliente 15 como “*aconchegante*”.

O preço foi o critério com a menor média (4,0). Contudo, o Cliente 16 diz que “*o preço é bem mais em conta*” e o Cliente 17 avalia que o “*preço é justo*”. Por outro lado, o Cliente 18 menciona que “*o rodízio não vale o preço do jantar, apenas do almoço*” e o Cliente 19 cita que “*o preço é um pouco salgado*”.

A média geral (4,5) mostra que o restaurante é bem avaliado pelos clientes. Sobretudo, a média do serviço (4,5) mostra que os clientes estão satisfeitos com o atendimento. Essa avaliação aponta que as práticas de GP adotadas pelo gerente têm influenciado o comportamento dos empregados em relação à qualidade do serviço prestado ao cliente e esse comportamento tem contribuído para que o restaurante tenha um clima positivo para serviços (VELOSO et al., 2015; HONG et al., 2013; HE; LI; LAI, 2011).

3.6 Comparação dos resultados e verificação das proposições

As respostas dos gerentes mostraram que as práticas de GP, embora não aparentem ser desenvolvidas ou complexas, estão presentes nas ações e postura dos gestores (dono, gerente e *chef*) e contribuem para a formação do clima organizacional. Os gerentes dos 03 (três) restaurantes indicaram que adotam práticas de GP focadas no desenvolvimento dos funcionários para a prestação de serviços. Ambos procuram treinar os empregados para melhorar o desempenho deles na prestação do serviço e, conseqüentemente, melhorar a satisfação dos clientes. Somente o gerente do restaurante *à la carte* não deixou claro a forma de reconhecimento e recompensa pelo esforço, dedicação e comprometimento dos empregados.

As respostas dos funcionários (vide tabela completa no APÊNDICE A) mostraram que os mesmos percebem e reconhecem as práticas de GP orientadas ao serviço que são adotadas pelo gerente e esse reconhecimento parece estar refletindo no comportamento dos funcionários em atender bem o cliente.

Da mesma forma, as avaliações dadas pelos clientes no site do *TripAdvisor* demonstram que a maioria das pessoas está satisfeita com os restaurantes, especialmente com o critério serviço, que recebeu média 4,5, em uma escala de 1 a 5, nos três estabelecimentos. Assim, pode-se dizer que a Proposição 1 (Um sistema de GP orientado ao serviço é percebido por

empregados e clientes como influenciador de um clima favorável para serviços em restaurantes) foi sustentada pelos resultados.

As respostas dos 03 (três) gerentes na dimensão Liderança indicaram que ambos se consideram uma referência profissional para os seus liderados. Todos 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. Eles acreditam, ainda, 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.

Tabela 1 - Expressões utilizadas pelos gerentes na dimensão Liderança

Expressão	<i>À la carte</i>	<i>Self-service</i>	<i>Rodízio</i>	Total
	Frequência	Frequência	Frequência	
Treinar funcionários para atender os clientes	2	1	1	4
Trabalho de sucesso			3	3
Dar exemplos			3	3
Zelar pela qualidade do atendimento		2		2
Incentivar os funcionários	1		1	2
Recompensar metas com presentes e prêmios		1		1
Feedback de clientes		1		1
Zelar pela qualidade dos alimentos		1		1
Dialogar com funcionários sempre		1		1
Maioria dos funcionários	1			1
Considerar a opinião dos funcionários	1			1
Envolver todos os funcionários	1			1
Estimular os funcionários	1			1
Fazer o melhor trabalho sempre			1	1
Criar a visão de proprietário ou gerente			1	1

As respostas dos 16 funcionários dos 03 (três) restaurantes mostraram que a maioria deles percebe e reconhece as práticas de GP adotadas pelo gerente em relação à liderança. Considerando-se todas as respostas dos funcionários dos três restaurantes, pode-se notar que a maioria concorda em partes (13), em grande parte (45) ou totalmente (89) com as assertivas apresentadas. Somente 13 respostas se mostraram indiferente (7), discordar em partes (4) ou discordar em grande parte (2) com as assertivas. Esse resultado demonstra que os gerentes estão conseguindo preparar, orientar, apoiar, influenciar e inspirar os colaboradores no desempenho de suas atividades e indicam que as práticas de liderança dos gestores estão contribuindo para um clima positivo para serviços. Face aos resultados apresentados pelos gerentes e funcionários, pode-se dizer que a Proposição 2 (A adoção dos estilos de liderança positiva

geral e liderança orientada aos serviços influencia num clima favorável para serviços em restaurantes) também foi sustentada.

Tabela 2 - Respostas dos funcionários na dimensão Liderança

Escola	1	2	3	4	5	6	7	
Assertiva	Discordo totalmente	Discordo em grande parte	Discordo em partes	Indiferente	Concordo em partes	Concordo em grande parte	Concordo totalmente	Total de funcionários
1					2	5	9	16
2				1	1	3	11	16
3			1	1	2	5	7	16
4				2	3	4	7	16
5		1	1	1	2	4	7	16
6			1	1	1	4	9	16
7		1	1		1	4	9	16
8						5	11	16
9				1	1	7	7	16
10						4	12	16
Total	0	2	4	7	13	45	89	

Os 03 (três) gerentes aprovam o tratamento que o restaurante dispensa aos funcionários como forma de retribuição pelo comprometimento e esforço profissional deles. Eles também avaliam que os treinamentos e assistências oferecidos pela empresa sejam bons ou ótimos. Dois dos gerentes mencionaram utilizar folgas, prêmios e presentes como forma de apoio ou recompensa aos empregados pelo comprometimento com a qualidade do atendimento ao cliente. 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.

Tabela 3 - Expressões utilizadas pelos gerentes na dimensão Suporte Organizacional

Expressão	<i>Á la carte</i>	<i>Self-service</i>	<i>Rodízio</i>	Total
	Frequência	Frequência	Frequência	
Ótimo	2	1		3
Recompensar metas com presentes e prêmios		1	1	2
Oferecer treinamentos			2	2
Preparar funcionários para atender os clientes		1		1
Feedback de clientes		1		1
Envolver todos os funcionários	1			1
Comprometidos em atender bem os clientes		1		1
Bom		1		1
Funcionários têm noção de empreendimento	1			1
Compartilhamento de informação com os funcionários	1			1
Liberdade para implementar novas melhorias	1			1
Entregar algo relacionado com o treinamento	1			1
Simbologias para envolver os funcionários	1			1
Tratar funcionários como amigos			1	1
Conceder folgas para funcionários			1	1

A maioria dos 16 funcionários concorda em partes (15 respostas), em grande parte (30 respostas) ou totalmente (68 respostas) com as assertivas da dimensão Suporte Organizacional. Apenas 08 respostas se mostraram indiferentes, 06 discordam em partes e somente 01 discorda em grande parte. Os resultados mostram que 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 uma clima adequado para serviços. Por consequência, pode-se inferir que a Proposição 3 (O suporte organizacional influencia num clima favorável para serviços em restaurantes) também foi suportada pelos resultados.

Tabela 4 - Respostas dos funcionários na dimensão Suporte Organizacional

Escola	1	2	3	4	5	6	7	
Assertiva	Discordo totalmente	Discordo em grande parte	Discordo em partes	Indiferente	Concordo em partes	Concordo em grande parte	Concordo totalmente	Total de funcionários
11		1		3	1	2	9	16
12			1		5	4	6	16
13					3	4	9	16
14			2	1	1	1	11	16
15			2	2		4	8	16
16				1		6	9	16
17					2	2	12	16
18			1	1	3	7	4	16
Total	0	1	6	8	15	30	68	

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. 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. A cooperação e satisfação mencionadas indicam que os colaboradores estão comprometidos com a empresa, proporcionando assim um clima positivo para serviços dentro do restaurante.

Tabela 5 - Expressões utilizadas pelos gerentes na dimensão Comprometimento

Expressão	<i>Á la carte</i>	<i>Self-service</i>	<i>Rodízio</i>	Total
	Frequência	Frequência	Frequência	
Maioria dos funcionários	1	4	3	8
Cooperação entre funcionários	1	1	1	3
Comportamento de satisfação	1	1	1	3
Preparar funcionários para atender os clientes	1			1
Zelar pela qualidade do atendimento		1		1
Considerar a opinião dos funcionários	1			1
Estimular os funcionários			1	1
Serviço com qualidade		1		1
Se colocar no lugar do cliente			1	1
Oferecer críticas construtivas			1	1
Elogiar os funcionários			1	1
Demonstrar a projeção de carreira			1	1
Acompanhar a evolução			1	1

As respostas dos funcionários mostram que a maioria concorda totalmente (52 respostas) com as assertivas da dimensão Comprometimento. Outras 29 respostas concordam em

grande parte e 08 respostas concordam em partes. Somente 07 respostas se mostram indiferentes (04), discordar em partes (02) ou discordar em grande parte (01). Essas respostas indicam que os funcionários se identificam com a empresa e têm orgulho em dizer que faz parte do quadro de funcionários do restaurante. Eles também demonstram que cooperam com seus colegas e que conhecem os objetivos da organização. Além disso, dizem que confirma na empresa e sabem o que fazer para melhorá-la. Todos esses comportamentos sustentam as respostas dos gerentes e refletem o comprometimento dos empregados com a empresa, influenciando, assim, para um clima organizacional ideal para serviços. Com base nesse resultado pode-se dizer que a Proposição 4 (O grau de comprometimento dos empregados influencia num clima favorável para serviços em restaurantes) também foi sustentada.

Tabela 6 - Respostas dos funcionários na dimensão Comprometimento

Escola	1	2	3	4	5	6	7	
Assertiva	Discordo totalmente	Discordo em grande parte	Discordo em partes	Indiferente	Concordo em partes	Concordo em grande parte	Concordo totalmente	Total de funcionários
19				2	2	6	6	16
20		1			2	3	10	16
21						6	10	16
22				1	1	4	10	16
23			2		2	5	7	16
24				1	1	5	9	16
Total	0	1	2	4	8	29	52	

Segundo as respostas dadas pelos gerentes na dimensão Clima para Serviços, eles deixam claro aos seus funcionários quais são as práticas, os procedimentos e o comportamento que se espera deles em relação à prestação de um serviço de qualidade. Além disso, eles também informaram que os empregados sabem que são recompensados pela qualidade do serviço oferecido ao cliente. 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, e essa prática está positivamente ligada a um clima para serviços.

Tabela 7 - Expressões utilizadas pelos gerentes na dimensão Clima Organizacional

Expressão	<i>Á la carte</i>	<i>Self-service</i>	<i>Rodízio</i>	TOTAL
	Frequência	Frequência	Frequência	
Zelar pela qualidade do atendimento	1	1		2
Preparar funcionários para atender os clientes	1			1
Considerar a opinião dos funcionários			1	1
Serviço com qualidade	1			1
Oferecer treinamentos		1		1
Comprometidos em atender bem os clientes	1			1
Zelar pela qualidade dos alimentos		1		1
Dialogar com funcionários sempre			1	1
Tentar compreender os funcionários			1	1

Novamente, a maioria das respostas dos funcionários concorda com as assertivas da dimensão Clima para Serviços. De 80 respostas no total, 51 concordam totalmente, 19 concordam em grande parte e 8 concordam em partes. Houve 02 respostas que se mostram indiferentes, mas, diferente das outras três dimensões (Liderança, Suporte Organizacional e Comprometimento), nenhuma resposta discordou (em partes, em grande parte ou totalmente) com alguma assertiva. 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.

Tabela 8 - Respostas dos funcionários na dimensão Clima para Serviços

Escola	1	2	3	4	5	6	7	
Assertiva	Discordo totalmente	Discordo em grande parte	Discordo em partes	Indiferente	Concordo em partes	Concordo em grande parte	Concordo totalmente	Total de funcionários
25				1		4	11	16
26					3	1	12	16
27					1	2	13	16
28				1	2	6	7	16
29					2	6	8	16
Total	0	0	0	2	8	19	51	80

Da mesma forma, as avaliações dos clientes no site do *TripAdvisor* sugere 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. Dessa forma, pode-se afirmar que a

Proposição 5 (A orientação organizacional ao cliente influência no clima para serviços na percepção de gestores, empregados e clientes) também foi sustentada pelos resultados.

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 selecionados 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.

Os resultados apresentados mostraram que os gerentes adotam práticas de GP com suas equipes no cotidiano organizacional. Os resultados mostraram, também, que os funcionários reconhecem essas práticas e se sentem influenciados por elas. Essa influência parece direcionar o comportamento dos funcionários para uma prestação de serviço de qualidade, pois a maioria dos clientes que visitou os restaurantes disse ficar satisfeita com o atendimento recebido.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A primeira limitação foi o baixo interesse na adesão dos gerentes e funcionários em participar da pesquisa sobre um tema relacionado diretamente com o negócio em que atuam. Essa condição gerou, conseqüentemente, outras duas limitações: a indisponibilidade dos gerentes em participar de uma entrevista presencial e o baixo número de funcionários que responderam o formulário de assertivas e perguntas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste trabalho foi realizar um estudo de casos múltiplos com restaurantes de diferentes tipos de serviços (*à la carte*, *self-service* e rodízio) na cidade de Sorocaba – SP para responder como a função de GP pode promover um clima favorável para serviços nesses estabelecimentos. A teoria mostrou que além das práticas gerais de RH, outros fatores como a liderança, suporte organizacional e comprometimento também são importantes para promoção de um clima favorável para serviços (VELOSO *et al.*, 2015).

As unidades-caso deste estudo foram compostas por restaurantes que apresentaram uma nota mínima de 4,0 (numa escala de 1 a 5) nas avaliações geral e de serviço dada pelos clientes no site do *TripAdvisor*. Dos 27 restaurantes contatados, somente 03 (três) restaurantes aceitaram participar desta pesquisa e, coincidentemente, cada um deles apresentou um tipo de serviço diferente (*à la carte*, *self-service* e rodízio). Para obter os dados necessários para o estudo os gerentes e funcionários responderam um instrumento de coleta com questões abertas e assertivas e as avaliações dos clientes foram obtidas por meio do site do *TripAdvisor*.

De acordo com as respostas dos gerentes, pode-se notar que as práticas de GP estão presentes nas posturas dos gestores dentro do ambiente de trabalho. Todos os gerentes disseram utilizar práticas de GP relacionadas à Liderança, Suporte Organizacional, Comprometimento e Clima para Serviços, embora essas práticas não pareçam ser claramente desenvolvidas. Os três gerentes se consideram referências profissionais para seus funcionários e tentam, de alguma forma, influenciar, inspirar, apoiar, motivar e recompensar a maioria dos empregados no trabalho de oferecer um serviço de qualidade aos clientes. Os gerentes avaliam, ainda, que a maioria dos seus funcionários está comprometida e alinhada com a organização.

Por sua vez, a maioria dos funcionários demonstrou que reconhece as práticas de GP adotadas pelos gerentes. Segundo as respostas obtidas, eles parecem estar alinhados com as crenças, valores e objetivos dos restaurantes e aceitam as influências recebidas dos seus gerentes. Eles também indicaram que se sentem confiantes, apoiados e comprometidos com a empresa em que trabalham. Os funcionários ainda mostraram que entendem e aceitam que a qualidade na prestação de serviço ao cliente é essencial e fundamental para a sobrevivência dos restaurantes.

As avaliações dos clientes no site *TripAdvisor*, especialmente para o critério serviço, que é o foco principal desta investigação, indicaram que os mesmos ficaram satisfeitos com o atendimento que receberam dos funcionários quando visitaram os restaurantes. As respostas

dos clientes evidenciam que os funcionários ofereceram um atendimento de qualidade e, portanto, apresentaram um comportamento direcionado ao serviço de qualidade. Esse comportamento dos atendentes pode ser resultado das práticas de GP adotadas pelos gerentes. A análise das respostas dos clientes não teve a intenção de avaliar o comportamento do consumidor no encontro de serviço, mas sim buscar evidências que pudessem mostrar características ou desvios no comportamento dos funcionários durante o atendimento prestado.

Dessa forma, percebe-se que os três restaurantes adotam práticas de GP por meio de seus gerentes. Essas práticas são reconhecidas pela maioria dos funcionários e, segundo as avaliações dos clientes, parecem influenciar o comportamento dos empregados no atendimento prestado, proporcionando um clima organizacional favorável para serviços. Assim, a pergunta desta pesquisa pode ser respondida dizendo-se que as práticas de GP podem promover um clima favorável para serviços ao influenciar, inspirar e apoiar os funcionários a ter um comportamento direcionado à prestação de serviço de qualidade ao cliente e recompensá-los por isso.

Este estudo se mostrou relevante para o setor de A&B por evidenciar que os restaurantes estudados, dos quais dois deles são microempresas, adotam práticas de GP por meio de seus gestores (donos ou gerentes). Embora não se mostrem bem desenvolvidas, essas práticas são reconhecidas e aceitas pelos funcionários desses estabelecimentos e, de certa forma, parecem influenciar a motivação e o comprometimento dos colaboradores com a organização. As práticas utilizadas indicaram, ainda, que contribuem no direcionamento do comportamento dos funcionários para prestar um serviço de qualidade, visto que os clientes se mostraram satisfeitos com o atendimento recebido nesses restaurantes.

Além das contribuições oferecidas pelos resultados da pesquisa, vale a pena ressaltar alguns pontos de discordâncias apresentados pelos empregados e que podem ser vistos como implicações gerenciais e oportunidades de melhorias para os restaurantes, a fim de auxiliar na criação ou manutenção de um clima positivo para serviços dentro da organização. Essas oportunidades de melhorias também visam atender ao objetivo específico de se estabelecer estratégias para o fomento de um clima favorável para serviços.

Na dimensão Liderança, as assertivas que mostraram pelo menos duas discordâncias (em partes ou em grande parte) foram as de nº 5 e 7. Essas assertivas mostram uma insatisfação na comunicação entre o gestor e o funcionário. Alguns empregados indicaram que as avaliações (*feedbacks*) de desempenho e as demonstrações dos gerentes sobre as formas de contribuição apresentam algum tipo de dificuldade ou insuficiência. Nesse caso, os gestores podem desenvolver e aplicar, periodicamente, um sistema de avaliação de desempenho que con-

siga indicar a situação atual da produtividade do funcionário e que possa, também, apontar quais melhorias são necessárias para contribuir com o desenvolvimento próprio e da organização.

As assertivas que tiveram duas (02) discordâncias na dimensão Suporte Organizacional foram as de nº 14 e 15. A assertiva nº 14 sugere que os gerentes precisam estar atentos aos equipamentos e materiais que os funcionários precisam para realizar seu trabalho com eficiência e eficácia. Aqui, os gestores podem criar um sistema de controle que consiga mostrar quais equipamentos precisam de manutenção ou substituição. Já a assertiva nº 15 mostra a importância de garantir que os processos, procedimentos e rotinas de trabalho estejam claros e organizados. Nessa situação, os gestores podem reunir os funcionários e juntos criarem normas que definam um padrão para cada processo ou procedimento da rotina de trabalho.

A única assertiva que apresentou duas discordâncias na dimensão Comprometimento foi a de nº 23. Essas respostas apresentam uma sugestão para que os restaurantes melhorem a forma de comunicar aos funcionários quais são as metas e objetivos da empresa de forma que esses possam contribuir com ideias e sugestões ao desempenho organizacional. Uma forma de melhorar a comunicação das metas e objetivos e criar quadros informativos. Outra forma de realizar essa comunicação é 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, que alavanquem a lucratividade do negócio.

De forma geral, os resultados da pesquisa indicaram que as práticas de GP não são meras falácias encontradas nas mais diversas literaturas, visto que os restaurantes investigados demonstraram adotar essas práticas e apresentaram boas classificações nas avaliações dos clientes no site do *TripAdvisor*. Essas práticas de GP são ações que mostraram que contribuem com a sobrevivência e o sucesso do negócio dos restaurantes estudados.

Por fim, sugere-se para pesquisas futuras a realização de estudos com um número maior de restaurantes com os mesmos tipos de serviços ou com mais restaurantes de outros tipos de serviços. Outra sugestão é comparar as práticas de GP entre restaurantes com notas altas e baixas no site do *TripAdvisor* a fim de se identificar as diferenças que promovem um clima para serviços aos que foram bem avaliados e faltam àqueles apresentaram avaliação insatisfatória. Recomenda-se, também, realizar esse estudo em outras empresas do setor de serviço, como os hotéis, por exemplo. Por fim, recomenda-se, ainda, pesquisas futuras para a

compreensão dos diferentes estilos de liderança nos papéis do dono, gestor, *mâitre* e *chef* de cozinha.

REFERÊNCIAS

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.

ADENIKE, A. Organizational Climate as a predictor of employee job satisfaction: Evidence from Covenant University. *Business Intelligence Journal*, v.4, n.1, jan, 2011.

ARROYO-LÓPEZ, P. E.; CÁRCAMO-SOLÍS, M. L.; ÁLVAREZ-CASTAÑON, 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.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Ed. 70, 1977.

BARROWS, C. W. *Food and beverage management*. In Brother Ton, B., & Wood, R. C. (Eds.), *The Sage handbook of hospitality management* (pp.421-442). Londres, UK: Sage, 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, 2013.

CAMPOS, M. B.; SOARES, C. Haverá importação de mão de obra no Brasil? Um ensaio sobre a transição demográfica, mercado de trabalho e migração. *Blucher Social Sciences Proceedings*, v.2, n.2, jan-2016.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa Qualitativa: Análise de Discurso *versus* Análise de Conteúdo. *Texto Contexto Enferm*, v.15, n.4, p.679-684, out/dez, 2006.

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.

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. B.; CREWS, T. B.; GUSTAFSON, C.; STRICK, S. The Use of Social Networking Sites in the Restaurant Industry: Best Practices. *Journal of Foodservice Business Research*, v.15, p.265–284, 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.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, v.14, n.4, p.532-550, 1989.

FERREIRA, M. R.; VALDUGA, V.; BAHL, M. Baixa Gastronomia: caracterização e aproximações teórico-conceituais. *Turismo em Análise*, v.27, n.1, 2016.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HA, J.; PARK, K.; PARK, J. Which restaurant should I choose? Herd behavior in the restaurant industry. *Journal of Foodservice Business Research*, v.19, n.4, p.396-412, 2016.

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.

HONG, Y.; LIAO, H.; HU, J.; JIANG, K. Missing Link in the Service Profit Chain: A Meta-Analytic Review of the Antecedents, Consequences, and Moderators of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, v.98, n.2, p.237-267, 2013.

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

INVESTE SÃO PAULO – Agência Paulista de Promoção de Investimentos e Competitividade. *Alimentos*, 2013. Disponível em: <http://www.investe.sp.gov.br/uploads/midias/documentos/alimentos_saopaulo.pdf>. Acesso em: 11 jun. 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 Economia. *Sorocaba sobe para o 19º maior PIB do Brasil*, 2017. Disponível em: <<http://www.jornalcruzeiro.com.br/materia/757742/sorocaba-sobe-para-o-19-maior-pib-do-brasil>>. Acesso em: 05 out. 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.

JUNG, H. S.; YOON, H. H. Antecedents and consequences of employees' job stress in a foodservice industry: Focused on emotional labor and turnover intent. *International Journal of Hospitality Management*, v.38, p.84-88, 2014.

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.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: As abordagens estratégica e institucional. *RAE*, v.48, n.1, p.25-35, jan/mar, 2008.

LAFUENTE JR., A. N. A. Resíduos sólidos em restaurante comercial: Um estudo de caso na cidade de Santos/SP. *Revista de Tecnologia Aplicada*, v.6, n.2, p.44-61, mai/ago, 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Metodologia do trabalho científico: Procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*, 4.ed, São Paulo: Atlas, 1992.

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

MATTOS, C. E.; PONTES, M. L. M.; MARIETTO, M. L. Gestão em Alimentos e Bebidas: Indicadores para um novo campo de estudos no Brasil. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, v.5, n.2, mai/ago, 2016.

MELLO, S. C. B.; LEÃO, A. L. M. S.; NETO, A. F. S. O “papel” dos encontros de serviço na formação e na manutenção de relacionamentos. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v.2, n.1, jan/abr, 2004.

MORAES, R. Análise de Conteúdo. *Revista Educação*, v.22, n.37, p.7-32, 1999.

MORELLO, I. N.; FROEHLICH, C. Perfil e grau de satisfação dos trabalhadores das equipes de saúde da família de Estância Velha-RS. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, v.7, n.1, 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.

NOONE, B. M.; MATTILA, A. S. Restaurant Crowding and Perceptions of Service Quality: The Role of Consumption Goals and Attributions. *Journal of Foodservice Business Research*, v.12, p.331-343, 2009.

O’CONNOR, P. Managing a Hotel’s Image on TripAdvisor. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, v.19, p.754-772, 2010.

O’CONNOR, P. User-Generated Content and Travel: A Case Study on Tripadvisor.Com. *Information and Communication Technologies in Tourism*, p.47-58, 2008.

OLIVEIRA, D.; CARVALHO, R. J.; ROSA, A. C. M. Clima Organizacional: Fator de satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na organização. *IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 2012.

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. *Rosa dos Ventos*, v.7, n.1, p.20-33, 2015.

OLIVEIRA, M. T.; GOLDACKER, F.; FONTAN, F. M.; AUGUSTO, C. A.; ERDMANN, R. H. Categorias de análise de um sistema produtivo: uma proposta a partir das abordagens da administração. *Revista de Administração da UFSM*, v.7, n.4, out-dez, 2014.

PAN, Y.; SIEMENS, J. C. The differential effects of retail density: An investigation of goods versus service settings. *Journal of Business Research*, V.64, P.105-112, 2011.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. *Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais*. In: BEUREN, I. M. (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

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. OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO. *Conheça os negócios mais promissores para 2018*. Distrito Federal (DF), março, 2018.

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

SILVA, R. C.; DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R.; FISCHER, A. L.; TREVISAN, L. N. Generational perceptions and their influences on organizational commitment. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, v.13, n.1, p.5-30, 2015.

SOVIENSKI, F. STIGAR, R. Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. *GESTÃO – Revista Científica da Administração*, v.10, n.10, jan/jun, 2008.

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.

TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V. L. As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil. *RAC*, v.14, n.4, p.594-614, jul/ago, 2010.

TRIPADVISOR BRASIL. Restaurantes. *Melhores Restaurantes: Sorocaba, SP*. Disponível em: <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.

WOOD JR., T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e Neocolonização da Gestão de Recursos Humanos no Brasil (1950-2010). *RAE*, v.51, n.3, p.232-243, maio/jun. 2011.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman. 2001.

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.

APÊNDICE A

Respostas dos funcionários às assertivas das quatro dimensões do estudo

Dimensão	Escola	1	2	3	4	5	6	7	Total de funcionários
Liderança	Assertiva	Discordo totalmente	Discordo em grande parte	Discordo em partes	Indiferente	Concordo em partes	Concordo em grande parte	Concordo totalmente	
	1					2	5	9	16
	2				1	1	3	11	16
	3			1	1	2	5	7	16
	4				2	3	4	7	16
	5		1	1	1	2	4	7	16
	6			1	1	1	4	9	16
	7		1	1		1	4	9	16
	8						5	11	16
	9				1	1	7	7	16
10						4	12	16	
Total	0	2	4	7	13	45	89	160	
Perc.	0%	1%	3%	4%	8%	28%	56%	100%	
Suporte Organizacional	11		1		3	1	2	9	16
	12			1		5	4	6	16
	13					3	4	9	16
	14			2	1	1	1	11	16
	15			2	2		4	8	16
	16				1		6	9	16
	17					2	2	12	16
	18			1	1	3	7	4	16
Total	0	1	6	8	15	30	68	128	
Perc.	0%	1%	5%	6%	12%	23%	53%	100%	
Comprometimento	19				2	2	6	6	16
	20		1			2	3	10	16
	21						6	10	16
	22				1	1	4	10	16
	23			2		2	5	7	16
	24				1	1	5	9	16
Total	0	1	2	4	8	29	52	96	
Perc.	0%	1%	2%	4%	8%	30%	54%	100%	
Clima para Serviços	25				1		4	11	16
	26					3	1	12	16
	27					1	2	13	16
	28				1	2	6	7	16
	29					2	6	8	16
Total	0	0	0	2	8	19	51	80	
Perc.	0%	0%	0%	3%	10%	24%	64%	100%	
Total Geral	0	4	12	21	44	123	260	464	
Perc. Geral	0%	1%	3%	5%	9%	27%	56%	100%	