



UNIVERSIDADE
E D U A R D O
M O N D L A N E

Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane

**ESTRATÉGIAS PARA MELHORIA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS
PRESTADOS NO RESTAURANTE ÁFRICA TROPICAL**

Sebastião Olívio Machele

Inhambane, Agosto, 2024

Sebastião Olívio Machele

**Estratégias para melhoria da qualidade dos serviços prestados no restaurante
África Tropical**

Projecto de desenvolvimento a ser apresentado na Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane (ESHTI) como um dos requisitos para obtenção do grau de Licenciatura em Gestão Hoteleira.

Supervisor: Mestre Samuel Júnior

Inhambane, Agosto, 2024

Declaração

Declaro que este trabalho de fim do curso é resultado da minha investigação pessoal, que todas as fontes estão devidamente referenciadas, e que nunca foi apresentado para a obtenção de qualquer grau nesta universidade, escola ou outra instituição.

Assinatura

Sebastião Machele

(Sebastião Olívio Machele)

Data 09 / 08 / 2024

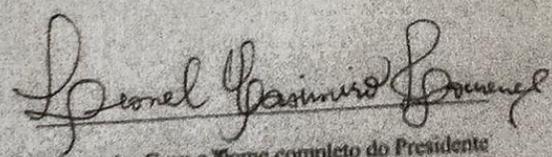
Folha de Avaliação

Sebastião Olívio Machele

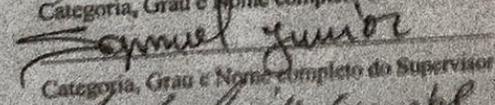
**Estratégias para melhoria da qualidade dos serviços prestados no restaurante
África Tropical**

Projecto de Desenvolvimento avaliado como requisito parcial
para a obtenção do grau de Licenciatura em Gestão Hoteleira
pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane -
ESHTL

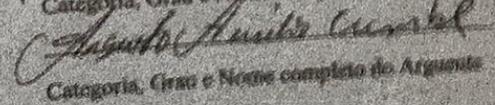
Inhambane, 03 / 09 / 2024



Categoria, Grau e Nome completo do Presidente



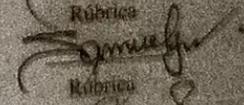
Categoria, Grau e Nome completo do Supervisor



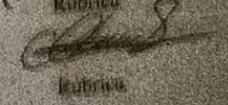
Categoria, Grau e Nome completo do Arguente



Rúbrica



Rúbrica



Rúbrica

Dedicatória

Aos meus pais, Olívio Sebastião Machele & Guilhermina Marcelino Cumbe

Agradecimentos

Assim como todo trabalho acadêmico, este não teria sido elaborado sem a colaboração de diferentes pessoas. Em primeiro lugar, agradeço a Deus pela minha vida, e por me ajudar a ultrapassar todos os obstáculos encontrados durante o curso.

Ao mestre Samuel Júnior por ter aceitado ser meu supervisor e pela inteira disponibilidade, agradeço pelos conselhos impressionantes aquando da realização deste trabalho.

Dilato agradecimentos aos docentes pela partilha de conhecimentos durante os quatro anos de formação assim como a ESHTI pela assistência.

Agradeço de igual modo, ao meu primo Alberto e aos meus amigos Rafael e Onésio pelo apoio apreciável, no esclarecimento de algumas dúvidas e sugestões durante os 4 anos de academia.

Aos meus colegas do curso de Gestão Hoteleira pelo apoio nas questões académicas.

E por fim, aos meus pais e irmãos pelo amor, apoio moral, financeiro e incentivo nos momentos difíceis que passei durante a formação.

Resumo

A luta pela satisfação dos clientes, coloca os restaurantes em um cenário cada vez mais competitivo, pois, actualmente, o diferencial não está somente na nostalgia do prato, na localização geográfica agradável e/ou na estrutura física apreciável, mas também, na qualificação e profissionalismo dos colaboradores pois, estes, lidam directamente com o cliente e são eles que podem proporcionar a hospitalidade, aconchego e a prestação dos serviços de qualidade garantindo assim, uma experiência única e memorável aos clientes. O objectivo deste projecto, é propor o plano de treinamento, o manual de procedimentos e estratégias motivacionais para melhoria da qualidade dos serviços prestados no restaurante África Tropical, de modo que os colaboradores possam prestar os serviços com mais qualidade garantindo assim, a satisfação dos clientes, bem como a sua fidelização e alavancando a produtividade. Para o efeito, foi utilizada a técnica de pesquisa bibliográfica, para exploração de conhecimentos já existentes e publicados sobre a matéria da qualidade dos serviços nos restaurantes, recorreu-se também, a pesquisa aplicada que permitiu a construção de conhecimentos com finalidade prática a posterior, foi feito o trabalho de campo por via do inquérito na plataforma *Google forms* dirigido aos clientes e questionários dirigido aos colaboradores e a gerência filtrando questões cujas respostas foram necessárias para o projecto. Ao implementar as estratégias propostas, espera-se o aumento da competitividade, maior motivação dos colaboradores, maior satisfação dos clientes, maximização de receitas, em suma, espera-se que os colaboradores da África Tropical prestem os serviços com mais qualidade.

Palavras-chave: Qualidade de serviços, estratégias, satisfação dos clientes, restaurante

Lista de Siglas

PD- Projecto de Desenvolvimento

AT- África Tropical

GP- Gestão de Pessoas

RH- Recursos Humanos

RAT- Restaurante África Tropical

UEM- Universidade Eduardo Mondlane

ESHTI- Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane

Lista de Figuras

Figura 1- Pirâmide de Maslow23

Figura 2- Restaurante África Tropical25

Lista de Tabelas

Tabela 1- Distribuição dos colaboradores por área26
Tabela 2- Orçamento do projecto.....38

Lista de Quadros

Quadro 1- Descrição das dimensões do DINESERV	15
Quadro 2- Papel de gestão de recursos humanos como parceiro estratégico.....	19
Quadro 3- Termo de referência do manual	31
Quadro 4- Cronograma de actividades.....	35
Quadro 5- Plano de treinamento	1

Lista de Gráficos

Gráfico 1- Número de clientes inquiridos por sexo	27
Gráfico 2- Opinião dos clientes em relação a Cordialidade durante o atendimento	27
Gráfico 3- Apreciação dos clientes no quesito perfil dos colaboradores	28
Gráfico 4- Opinião dos clientes quanto a qualidade no atendimento	28
Gráfico 5- Sentimento dos clientes quanto ao tempo para chegada do prato a mesa.....	29
Gráfico 6- Opinião dos clientes quanto as suas expectativas em relação aos serviços prestados na AT	29
Gráfico 7- Chances de indicar o restaurante a outrem	30

Índice

<i>Folha de rosto</i>	<i>i</i>
<i>Declaração</i>	<i>ii</i>
<i>Folha de Avaliação</i>	<i>iii</i>
<i>Dedicatória</i>	<i>iv</i>
<i>Agradecimentos</i>	<i>v</i>
<i>Resumo</i>	<i>vi</i>
<i>Lista de Siglas</i>	<i>vii</i>
<i>Lista de Figuras</i>	<i>viii</i>
<i>Lista de Tabelas</i>	<i>ix</i>
<i>Lista de Quadros</i>	<i>x</i>
<i>Lista de Gráficos</i>	<i>xi</i>
Capítulo I: INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento.....	1
1.2. Problematização	3
1.3 Justificativa.....	5
1.4. Objectivos.....	7
1.4.1. Geral	7
1.4.2. Específicos	7
1.5. Metodologia	8
1.5.1. Classificação da pesquisa	8
1.5.2. Etapas da pesquisa	8
Capítulo II: REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	11
2.1. Conceitos Básicos	11
2.1.1. Estratégia	11
2.1.2. Restaurante	11
2.1.3. Servente de Mesa	11
2.1.4. Atendimento ao cliente	11
2.1.5. Cliente	12
2.1.6. Satisfação	12
2.1.7. Qualidade	12
2.2. Qualidade dos Serviços de Restauração	13
2.3. Determinantes da Qualidade em Serviços de Restauração	14

2.4. Modelo para Medir a Qualidade de Serviço em Restaurantes: O DINESERV	15
2.5. Estratégias para Garantir a Qualidade nos Serviços de Restauração	15
2.5.1. Estrutura física do restaurante	15
2.5.2. Atendimento ao cliente	16
2.5.3. Capacitação dos colaboradores	18
2.5.4. Gestão estratégica de recursos humanos	18
2.5.5. Estratégias motivacionais	20
2.5.6. Manual de procedimentos	23
Capítulo III: DESENVOLVIMENTO DO PROJECTO.....	25
3.1. Descrição da Área de Estudo	25
3.2. Estudo Técnico do Problema.....	26
3.3. Procedimentos/ Acções Concretas para Resolução do Problema	31
3.3.1. Estratégia 1: Treinamentos contínuos dos colaboradores	31
3.3.2. Estratégia 2: Manual de procedimentos	31
3.3.3. Estratégia 3: Estratégias motivacionais	34
3.4. Resultados Esperados	35
3.5. Cronograma de Actividades	36
3.6. Orçamento	38
Capítulo IV: REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39
4.1. Artigos de Revistas Científicas	41
4.2. Fontes Eletrónicas	42
Apêndices	43

Capítulo I: INTRODUÇÃO

O ramo de restauração é um dos maiores componentes da indústria hoteleira, cujo enfoque é a prestação de serviços de alimentos e bebidas onde distintos clientes provenientes de diferentes origens podem passar suas refeições. Todavia, o cliente não busca apenas saciar a fome, como também, busca o aconchego, exclusividade assim como quer se sentir importante. É isso que deve ser proporcionado pelo colaborador desde a chegada do cliente, estadia e saída do restaurante. Para que assim aconteça, é importante que os estabelecimentos de restauração invistam seriamente na qualidade e profissionalismo dos seus colaboradores pois, tendo o conhecimento certo o colaborador pode estudar o cliente no sentido de desmistificar suas necessidades e satisfazê-las alcançando suas expectativas e/ou superá-las. O restaurante que aposta na qualificação e profissionalismo dos seus colaboradores estará propenso a melhoria contínua da qualidade dos serviços e o desenvolvimento organizacional.

1.1. Enquadramento

Este projecto de desenvolvimento designado "*Estratégias para melhoria da qualidade dos serviços prestados no restaurante África tropical*" tem anuência com o plano curricular de Licenciatura em Gestão Hoteleira, curso ministrado na Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane (ESHTI) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM).

Trata-se de uma abordagem voltada às estratégias para melhoria da qualidade dos serviços prestados no restaurante África Tropical, para catapultar o diferencial competitivo e garantir assim a satisfação plena dos clientes e com isso aumentar a demanda no restaurante África Tropical.

O restaurante África Tropical presta serviços de alimentos e bebidas, e para entreter os clientes promovem musicas ao vivo e desfile. Pela evidência que se verifica no local, se denotam problemas que colocam em causa a qualidade dos serviços prestados a saber, falta de cordialidade, morosidade no atendimento, deficientes condições de higiene, falta de profissionalismo e falta de treinamentos. É necessariamente por essa asseveração que surge esta proposta que visa melhorar a qualidade dos serviços prestados no restaurante consequentemente melhorar a imagem do restaurante tornando-se num local mais atractivo para cada vez maior número de clientes. Desta feita, o objectivo fulcral deste projecto, é propor estratégias para melhoria da qualidade dos serviços prestados no restaurante África Tropical.

Como todo projecto de desenvolvimento, este trabalho segue a seguinte estrutura que está dividida em capítulos:

1. O primeiro capítulo (I), faz menção a parte introdutória, onde é feita a contextualização do trabalho, com foco no tema em abordagem, e segue-se a reflexão em torno dos elementos que constituem o problema. É neste capítulo que é apresentada a justificativa, para ilustrar o motivo da escolha e abordagem desta temática, descrevendo sua importância académica, social e económica. No mesmo capítulo, são apresentados também, os objectivos geral e específicos e por fim a metodologia científica onde são apresentadas as técnicas e instrumentos a serem usados para responder à questão da pesquisa.
2. No segundo capítulo (II), apresenta-se a revisão bibliográfica, onde é feita a confrontação das opiniões dos autores, na realidade específica da qualidade dos serviços de restauração, traduzidos, particularmente, para a realidade do restaurante África Tropical.
3. No terceiro capítulo (III), expõe-se a parte referente ao desenvolvimento do projecto, onde faz-se menção a breve apresentação da área de estudo e segue o estudo técnico do problema, onde são levantadas todas fragilidades do lugar e são feitas as propostas para a solução, ações concretas para a resolução do problema, resultados esperados, o cronograma de actividades e por fim, o orçamento para então, a materialização do projecto.
4. No quarto capítulo (IV), são indicadas as referências bibliográficas (Livros, artigos, websites, documentos) que foram consultados para a elaboração do projecto.

1.2. Problematização

No mundo todo, o trabalho de restauração é indispensável e cada dia o cliente tende a ser mais exigente o que constitui um desafio para os gestores por isso, esforços devem ser empreendidos no sentido de alcançar e/ou superar as expectativas dos clientes prestando serviços de qualidade pois, só há satisfação e fidelização onde há qualidade.

O restaurante África Tropical se encontra no centro da cidade de Inhambane com um ambiente rústico e uma localização estratégica para atrair os clientes que visitam a cidade. Os munícipes da cidade de Inhambane e não só, visitam o restaurante para tomar refeições desde o pequeno almoço, almoço e jantar. Outrossim, é um local favorável para se organizar convívios, entretanto, em qualquer estabelecimento de restauração a satisfação dos clientes não deve estar centrada apenas na boa ou agradável localização, mas sim, também, na qualidade dos serviços que oferecem aos seus clientes.

Reid (2005) afirma que, a qualidade é muitas vezes definida por factores subjetivos como cortesia, cordialidade, rapidez na solução de problemas, tempo (período em que o cliente tem de esperar pelo serviço) e consistência (referente ao nível do serviço oferecido). Para Andrade e Melo (2018), na área de restauração, onde o foco principal é o cliente, os produtos e serviços oferecidos encontram-se em constantes mudanças, portanto, a qualidade no atendimento, a inovação permanente e a participação activa dos colaboradores são aspectos que auxiliam os restaurantes a aumentarem a satisfação dos seus clientes e consequentemente o seu grau de competitividade.

Os factores que os autores acima acreditam ser uma influência para a qualidade dos serviços, não acontecem por acaso é importante, pois, que os colaboradores tenham o conhecimento prévio para que consigam assertivamente, ostentar os adjectivos que os autores acima advogam e para tal, é necessário que os estabelecimentos invistam na qualidade dos colaboradores pois, este acto é a primícia para a qualidade dos serviços e a falta deste investimento, se reflete na má prestação dos serviços, que constitui um motivo para a infidelidade e perda dos clientes e esses factores se denotam no restaurante África Tropical e constituem razões para a insatisfação dos clientes. Os aspectos mencionados neste parágrafo, foram possíveis constatar através das experiências pessoais vivenciadas no restaurante África Tropical e pelos relatos dos clientes. Daí que, surgiu a ideia de se propor um projecto de desenvolvimento que visa melhorar a qualidade dos serviços

prestados no restaurante eleito. Deste modo, em virtude do exposto acima, surge a seguinte questão:

Que estratégias podem ser adoptadas para a melhoria da qualidade dos serviços prestados no Restaurante África Tropical?

1.3 Justificativa

De acordo com Pfeffer (1998), o sucesso das empresas advém sobretudo das pessoas e da maneira como estas são geridas e guiadas. Sendo as pessoas um factor determinante nas organizações, quanto mais forte for o investimento nelas, maior será o retorno assim como maior será o valor futuro da empresa e, conseqüentemente, melhor será o seu contributo para o desempenho e produtividade.

O pensamento do autor acima citado tem anuência com a necessidade do restaurante África Tropical pois, este, deve investir nos seus colaboradores, para que os mesmos possam exercer suas actividades com qualidade e conseqüentemente, haver produtividade efectiva bem como a satisfação do cliente. Portanto, para o efeito, é necessário que sejam traçadas algumas estratégias que alguns autores abaixo advogam.

A aposta na formação intensiva dos colaboradores deve ser uma prática sistemática nas organizações, de modo a cumprir o objetivo de agilizar a sua superioridade competitiva, desenvolvendo capacidade de aprendizagem mais eficaz que a dos seus concorrentes (GEUS, 1997). Aliado ao raciocínio de Geus, a formação torna possível uma compreensão aprofundada de uma determinada área e prepara os colaboradores para carreiras de longo prazo, fornecendo-lhes uma base sólida de conhecimento. Em relação ao treinamento, Chiavenato (2014, p. 312), alega que, “o treinamento é o núcleo de um esforço contínuo desenhado para melhorar a actividade das pessoas e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. Ademais, o treinamento ajuda na aquisição de habilidades para executar uma determinada tarefa com eficiência e eficácia, mas também, o treinamento pode ser direccionado a tarefas específicas e/ou ao desenvolvimento das habilidades técnicas.

Quanto a avaliação do desempenho, Chiavenato (2014, p. 210) assume que, “avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações. No fundo, o principal interessado na avaliação do desempenho é o próprio colaborador assim como a organização”. Adicionalmente, ao mapear os pontos de melhoria, a avaliação do desempenho contribui para o crescimento profissional dos colaboradores, abrindo oportunidades para adquirir novos conhecimentos, desenvolver habilidades técnicas ou comportamentais e superar desafios alcançando assim, melhores resultados da organização. Sobre

a motivação, Marques (2017, p. 57) defende que, “a motivação satisfaz as necessidades e expectativas por isso, cabe aos líderes satisfazer estas necessidades de forma individual levando as pessoas a adotar comportamentos desejáveis que se traduzam em produtividade”. Neste sentido, a motivação está directamente relacionada à satisfação e produtividade dos colaboradores, o que impacta na performance da equipe e, principalmente, na retenção de talentos. A desmotivação causa queda no engajamento e uma alta taxa de rotatividade. Por isso, para garantir o sucesso dos estabelecimentos de restauração e manter a competitividade no mercado, é essencial entender como aumentar e/ou manter a motivação no trabalho. Finalizando com o manual de procedimentos Filho (1999) perfilha dizendo que, o manual de procedimentos possui um carácter esclarecedor, reúne normas, diretrizes e sistemáticas operacionais e, em alguns casos, identifica a forma de execução de uma actividade. Em concordância com o autor, o manual de procedimentos fornece aos colaboradores uma série de orientações e normas de modo que, o padrão seja único na execução das suas actividades, e que reduza a variabilidade na prestação dos serviços.

Diante do exposto pelos autores acima assume-se que, para melhorar a qualidade dos serviços nas organizações é necessário investir nos colaboradores pois, o trabalho deles fará com que os clientes testemunhem aos demais, a qualidade e o profissionalismo dos colaboradores no que concerne a prestação dos serviços durante a sua estadia no restaurante África Tropical trazendo resultados extraordinários quanto a imagem e o aumento da demanda.

O interesse na escolha do tema, surge pelo facto de haver necessidade de melhorar a qualidade dos serviços prestados na África Tropical, através de estratégias que visam subsidiar a qualidade das actividades desenvolvidas pelos colaboradores do restaurante AT e consequentemente satisfazer plenamente os clientes. Este projecto pode vir a servir de subsídio nas pesquisas relacionadas a qualidade dos serviços bem como a avaliação do desempenho dos colaboradores. Mas também, o projecto trará ganhos económicos pois, com a melhoria da qualidade dos serviços haverá grande fidelização e muita demanda e com isso a receita aumentará significativamente. Outrossim, a implementação deste projecto trará benefícios sociais pois com o aumento da procura na AT, os autóctones poderão ganhar mais clientes na venda de artesanato, mariscos e especiarias aprimorando deste modo, o prestígio local.

1.4. Objectivos

1.4.1. Geral

Propor estratégias para melhoria da qualidade dos serviços prestados no restaurante África Tropical.

1.4.2. Específicos

1. Descrever a situação actual dos serviços prestados no restaurante África Tropical;
2. Apresentar a importância da prestação dos serviços de qualidade;
3. Identificar estratégias para melhoria da qualidade dos serviços prestados no restaurante África Tropical.

1.5. Metodologia

Como todo trabalho científico, nesta parte se apresentam os procedimentos metodológicos com o intuito de indicar o caminho usado para obtenção de informações.

1.5.1. Classificação da pesquisa

a) Quanto aos objectivos

Inspirado em Malhotra (2001), tratou-se de uma pesquisa exploratória, pois, visa descobrir ideias e intuições na tentativa de buscar maior familiaridade com o problema, por via da revisão bibliográfica e pesquisa de campo.

b) Quanto a abordagem

Baseado nos pensamentos de Gil (1999), classificou-se este trabalho, como pesquisa qualitativa pois o uso dessa abordagem propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contacto directo com a situação estudada, buscando-se o que era comum, mas permanecendo, entretanto, aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos. Foi selecionada esta abordagem com vista a colher informações sobre os serviços prestados no restaurante África Tropical e na interpretação dos dados empregou-se a subjectividade.

c) Quanto a natureza

Tratou-se de uma pesquisa aplicada pois apoiado nos pensamentos de Prodanov e Freitas (2013), este tipo de pesquisa objectiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos a solução de problemas específicos. De modo a solucionar o problema no restaurante África Tropical pretendese propor estratégias para melhoria da qualidade dos serviços prestados.

5.1.2. Etapas da pesquisa

A pesquisa respeitou quatro (4) etapas: (1) escolha e delimitação do tema; (2) recolha de dados; (3) análise de dados e redação do trabalho final e (4) apresentação do trabalho final.

1ª Etapa: escolha e delimitação do tema

Devido a experiência vivenciada no restaurante África Tropical, foi possível escolher o tema que por sua vez, para melhor compressão do mesmo, buscou-se identificar, seleccionar e analisar várias obras científicas como: livros, dissertações, artigos científicos que aludem sobre o tema.

2ª Etapa: Preparação do trabalho de campo e recolha de dados

De modo a efectuar a recolha de dados no campo, o pesquisador preparou os seguintes instrumentos e técnicas:

Pesquisa bibliográfica

Usando esse tipo de pesquisa recorreu-se a materiais já publicados constituído por: livros, revistas, artigos científicos, teses, dissertações entre outros, e por via deste acervo literário foi possível recolher informações que versam sobre a qualidade dos serviços na restauração, determinantes da qualidade, o modelo para medir a qualidade dos serviços, bem como as estratégias para garantir a qualidade dos serviços em restaurantes.

Observação

Essa técnica consistiu em manter um contacto mais directo com a realidade, buscou-se perceber como são prestados os serviços no restaurante África tropical desde a chegada, estadia e saída do cliente. Buscou-se também, observar a motivação dos colaboradores na execução das suas actividades.

Inquérito

O inquérito, foi dirigido aos clientes sob forma *online*, através da ferramenta *Google forms*, no mês de abril do ano em curso. Elaborou-se o inquérito com o objectivo de saber dos clientes acerca dos serviços prestados na África Tropical, se os serviços prestados têm alcançado e/ou superado suas expectativas. Em suma, saber o nível de satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados no restaurante África Tropical. Participaram do inquérito um total de sessenta clientes.

Questionário

Elaborou-se o questionário dirigido aos cinco colaboradores no mês de abril. O questionário teve como enfoque, descobrir o nível do profissionalismo, saber deles se têm tido treinamentos ou não,

saber se existe um manual de procedimentos no restaurante e saber da sua satisfação em relação ao ambiente do trabalho.

Entrevista

Devido a divergência nas informações fornecidas pelos colaboradores em relação aos treinamentos contínuos, recorreu-se a entrevista semiestruturada que foi dirigida ao gerente, de modo a saber se os colaboradores têm tido treinamentos contínuos ou não. Utilizou-se a mesma técnica também, para saber do gerente se existe ou não estratégias motivacionais e se existem, quais são as estratégias motivacionais empregues pelo estabelecimento. A entrevista decorreu no mês de abril do ano em curso.

3ª Etapa: Análise de dados e redação do trabalho final

Esta é uma das fases mais importantes visto que, é por meio dela que são apresentados os resultados da pesquisa. Por via da colecta de dados que ocorreu no campo e os dados obtidos na revisão bibliográfica em volta do tema, foi possível analisar e apresentar os resultados. Foi feita também, a redação do trabalho final com recurso a software Microsoft Word 2016, tendo em conta as normas do regulamento de culminação do curso vigente na ESHTI.

4ª etapa: apresentação do trabalho final

Após a análise e apresentação dos resultados, apresentar-se-á o trabalho final impreso na direcção do curso, que por sua vez será avaliado tendo em conta duas etapas a saber: avaliação escrita e oral em jeito de defesa usando um dos pacotes da Microsoft, *PowerPoint*.

Capítulo II: REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para uma percepção eficaz em relação ao tema apresentar-se-á abordagens teóricas dos conceitos chave.

2.1. Conceitos Básicos

2.1.1. Estratégia

Chandler (1962, p. 13), “estratégia pode ser definida como a determinação das metas e dos objetivos básicos de longo prazo de uma organização e a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos para alcançar estas metas”.

2.1.2. Restaurante

Para Castelli (2001), considera-se restaurante o estabelecimento que fornece ao público alimentação mediante pagamento. Esse conceito engloba os mais variados tipos de estabelecimentos. Cada um deles, contudo, possui características específicas em função das quais são mais precisamente definidas.

2.1.3. Servente de mesa

“É o/a profissional que, no respeito das normas de higiene e segurança, prepara o serviço de restaurante, acolhe e atende os clientes, efectua o serviço de mesa, aconselhando na escolha de pratos e bebidas, executa serviços especiais e procede a facturação do serviço prestado em estabelecimentos de restauração e bebidas, integrados ou não em unidades hoteleiras” (PAIVA, 2020).

2.1.4. Atendimento ao cliente

O atendimento ao cliente é a interação directa entre um consumidor que faz a compra e um representante da empresa que esta vendendo. Muitas empresas veem essa interação directa como um factor crítico para garantir a satisfação do comprador e incentivar a recompra (CORDOVEZ, 2023)

Salientado, o atendimento envolve todo o processo desde a chegada do cliente, a sua permanência no estabelecimento e sua saída. Assim sendo, quando o cliente chega, o estabelecimento deve

causar boa impressão dando boas vindas com cordialidade, satisfazer o cliente com a boa prestação de serviços e por fim certificar se o cliente gostou ou não, dos serviços.

2.1.5. Cliente

Para Kotler (1993, p. 38), “clientes são organizações ou pessoas, internas ou externas à organização que são impactadas pelos produtos. Estes podem ser de dois tipos: internos e externos. O primeiro tipo envolve as pessoas a quem são direcionados os serviços ou que recebem algum tipo de produto, necessário à realização do trabalho. Já o segundo é conhecido também como “clientes finais”, e são os responsáveis por manter financeiramente a empresa, adquirindo produtos ou serviços”.

2.1.6. Satisfação

Segundo Kotler (2000, p.58), “a satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”. Portanto, A satisfação é medida através da relação entre o que o cliente recebeu e o que ele esperava. Se a percepção for maior que a expectativa, o cliente fica mais satisfeito do que esperava, mas se for menor o cliente irá se decepcionar e não reagirá de forma positiva à experiência.

Com o raciocínio de Kotler, assume-se que, o cliente só fica satisfeito quando o estabelecimento responde suas expectativas ou supera as mesmas, o que constitui um desafio para os estabelecimentos deste modo, cabe aos estabelecimentos fazer um estudo no sentido de saber as expectativas dos clientes para responde-las ou supera-las apostando no diferencial competitivo.

2.1.7. Qualidade

Segundo Garvin (2002, p. 47), “qualidade é um termo que apresenta diversas interpretações e por isso, é essencial um melhor entendimento do termo para que a qualidade possa assumir um papel estratégico”.

Segundo Deming (1990, p. 125):

A qualidade só pode ser definida em termos de quem a avalia, na opinião do operário, ele produz qualidade se puder se orgulhar de seu trabalho, uma vez que baixa qualidade significa perda de negócios e talvez de seu emprego. Alta qualidade pensa ele, manterá a empresa no ramo. Qualidade para o administrador de fábrica significa produzir a quantidade planejada e atender às especificações. Uma das frases mais famosas de Deming para conceituar qualidade é “atender continuamente às necessidades e expectativas dos clientes a um preço que eles estejam dispostos a pagar”.

Deming (1990), a qualidade não está ligada apenas a conformidade dos produtos, mais, faz parte de todo o processo organizacional da empresa, que objetiva a satisfação de seus clientes. Nesse contexto, as pequenas empresas precisam investir cada vez mais em seus serviços, onde a qualidade seja o ponto fundamental de seus serviços prestados, e para isso é preciso ter pessoas competentes e organizadas, para oferecer um serviço que possa encantar o cliente. É muito importante que a empresa faça as manutenções regulamente.

2.2. Qualidade dos Serviços de Restauração

Segundo Parente; Simões e Pinho (2017, p. 41) “providenciar alimentação e bebidas para aqueles que não estão nas suas casas, ou simplesmente para aqueles que estando em casa não desejem executar tarefas culinárias, é um negócio em enorme expansão, especialmente nos chamados países desenvolvidos. Tal situação tem vindo a demarcar o aumento da concorrência, acompanhada de uma maior exigência por parte do cliente cada vez mais informado”. Contudo, nem sempre é fácil descobrir se os consumidores estão satisfeitos ou não. Para saber o que o cliente deseja, percebe e valoriza, a melhor forma será perguntando-lhe periodicamente acerca do seu grau de satisfação. Alternativamente pode-se obter informações através de questionários, análise de vendas, registo dos restos dos pratos, ouvir reclamações, entre outros.

Para Cracknell et al. (1993), duas componentes essenciais constituem o serviço ao cliente: a componente processual, que consiste nos sistemas e métodos implementados para fornecer produtos e/ou serviços; e a componente pessoal do serviço que é a forma de atendimento aos clientes (atitudes, comportamento e expressão verbal), ambas componentes são fundamentais para a qualidade do serviço. Desta forma, na restauração é necessário considerar uma série de qualidades específicas nos recursos humanos, como sejam a amabilidade e o trato cordial, o cuidado com a imagem, a atenção e a memória, a discrição e o respeito, a disponibilidade e a diligência e, sobretudo, a empatia, devendo distinguir o pessoal no trato com o público. Para Ortiz, et al. (2000), outro aspecto importante baseia-se no facto de não transmitir ao cliente o estado de

ânimo derivado dos problemas ou circunstâncias do pessoal durante o desenrolar do trabalho. Neste sentido, deve pensar-se que o trabalho é como interpretar um papel. A representação ajuda a adoptar uma actitude mais positiva. Para tal, deve ter-se em conta três aspectos: (1) o aspecto físico - a imagem que se apresenta ao público; (2) o aspecto afectivo - os sentimentos que se mostram ao cliente (sempre cordiais); (3) o aspecto intelectual - consiste em mostrar um autêntico interesse por solucionar o problema do cliente como se fosse próprio.

2.3. Determinantes da Qualidade em Serviços de Restauração

Segundo Luciano Santos (2011, p. 49), “são sete factores que determinam a qualidade dos serviços em restaurantes a saber:

- ✓ Confiabilidade: prestar o serviço conforme prometido, com precisão, consistência e segurança. exemplo: pontualidade e segurança em uma viagem de avião.
- ✓ Rapidez: velocidade de atendimento e prontidão para atender o cliente. Exemplo: agilidade em um restaurante fast food.
- ✓ Tangibilidade: referem-se a quaisquer evidências físicas do serviço, como instalações físicas, aparência dos funcionários e equipamentos utilizados no processo. Exemplo: brinquedos de um parque de diversões.
- ✓ Empatia: cordialidade, cuidado e atenção individual fornecida ao cliente. exemplo: atenção e simpatia dos instrutores de uma academia de ginástica.
- ✓ Flexibilidade: capacidade de mudar e adaptar o serviço para se ajustar às necessidades dos clientes. Exemplo: flexibilidade do hotel para que o hóspede possa fazer pedidos especiais para o seu quarto, como por exemplo, solicitar “três travesseiros!”
- ✓ Acessibilidade: facilidade de entrar em contato ou acessar fisicamente o serviço. Exemplo: atendimento 24 horas em uma operadora de cartões de crédito.
- ✓ Disponibilidade: facilidade em encontrar disponíveis: pessoal de atendimento, bens facilitadores e instalações. Exemplo: disponibilidade de livros em uma biblioteca pública

2.4. Modelo para Medir a Qualidade de Serviço em Restaurantes: O DINESERV

Stevens et al. (1995) afirmam que, baseado no SERVQUAL e no LODGESERV de Knutson, Stevens, Wullaert, Patton & Yokoyama (1990), o modelo DINESERV, permite medir a qualidade do serviço em restaurantes, com o intuito de prover aos operadores e comerciantes da área de uma

ferramenta para permitir enxergar, em forma geral, a qualidade do serviço de seus estabelecimentos. O modelo DINESERV consta de um questionário com 29 itens distribuídos em cinco dimensões: garantia, empatia, responsividade, confiabilidade e tangibilidade. Hansen (2014). A definição de cada dimensão pode ser observada na Tabela abaixo.

Quadro 1- Descrição das dimensões do DINESERV

Dimensão	Descrição
Tangibilidade	Aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação
Confiabilidade	Capacidade para prestar o serviço de forma confiável e cuidadosa;
Responsividade	Disposição, vontade para ajudar os clientes e proporcionar um serviço rápido
Garantia	Conhecimento, atenção e capacidade demonstrados para inspirar credibilidade, confiança, profissionalismo e segurança
Empatia	Atenção individualizada e cordial que a empresa oferece aos seus clientes, tais como acessibilidade, comunicação e compreensão

Fonte: Adaptado de Stevens et al. (1995)

2.5. Estratégias para Garantir a Qualidade nos Serviços de Restauração

Segundo Santana e Oliveira (2018p. 04), são três estratégias que garantem a qualidade dos serviços a saber: estrutura física do restaurante, atendimento ao cliente e capacitação dos colaboradores.

Onde:

2.5.1. Estrutura física do restaurante

O planejamento da estrutura física de um restaurante deve ser muito bem planejado, como a divisão das áreas, a parte elétrica, a disposição dos móveis, o fluxo e acessibilidade das pessoas, o preparo das refeições, dos sanitários que devem ser separados por sexo, cada uma dessas etapas são de fundamental importância. Maricato (2001), ressalta que é fundamental perceber como a estrutura física de uma empresa contribui para o sucesso do negócio, por meio de observações diárias, é possível manter o espaço em perfeito funcionamento. Maricato (2001, p. 103) “na análise da estrutura física em um restaurante de pequeno porte, a empresa deve sobressair frente à concorrência, mantendo um controle fundamental, como o controle das condições higiênicosanitárias, nos locais em que os alimentos são manipulados, constitui um ponto crítico de

controle de qualidade, fato este que leva os governantes a formularem leis para o controle das condições higiênico-sanitárias em relação a todo processo produtivo dos alimentos, que vai, desde a matériaprima, até o produto final, que é o prato do consumidor”. Um espaço físico adequado para um restaurante, deve ter uma boa imagem, já que um ambiente mal localizado, desorganizado, com pinturas necessitando de reparo, transmitirá uma imagem negativa na percepção do consumidor, que além de falar mal, deixará de frequentar o ambiente.

Com o raciocínio dos autores acima referenciados, assume-se que, a localização geográfica, bem como a estrutura física constitui um dos factores que os clientes recorrem para a escolha de um restaurante, depois segue o feedback em relação aos serviços entre outros factores. Deste modo, os investidores devem apostar não só na qualidade dos serviços e colaboradores qualificados, mas também na localização e estrutura física do estabelecimento. O restaurante eleito (África Tropical) dispõe de uma boa localização e uma estrutura física convidativa com um ambiente rústico o que constitui um diferencial competitivo.

2.5.2. Atendimento ao cliente

A busca pela qualidade no atendimento é mais do que uma estratégia de mercado passando a ser uma necessidade de sobrevivência, onde as organizações precisam compreender a importância de um cliente, e que ele é o principal responsável por sua sobrevivência, com isso é essencial que as organizações busquem trabalhar de maneira voltada a atender a necessidades dos seus clientes, fazendo assim, com que eles voltem, e conseqüentemente se fidelizem. De acordo com Drucker (2002), clientes devem ser identificados e suas necessidades devem ser verificadas e atendidas visto que, quando o cliente não é bem atendido, isso reflete em todas as áreas do restaurante. Nesse sentido, Chiavenato (2007) afirma que a qualidade no atendimento está relacionada à satisfação das exigências do consumidor e que esta qualidade significa o padrão mais elevado de desempenho. Existem algumas exigências básicas para um bom atendimento, Marques (2013) destaca algumas como: conhecer suas funcionalidades, e saber o que ele precisa; falar utilizando uma linguagem simples, de forma clara e direta, evitando expressões técnicas, gírias; perceber/compreender o cliente na sua integralidade, se atentando principalmente a linguagem corporal do cliente, expressões, gestos, postura, que são ricos em mensagem. A percepção pode ser uma ferramenta usada pelos funcionários, para ajudar a interpretar e perceber diferentes reações e mensagem dos clientes. Tanto a rapidez quanto a cortesia ao cliente, que é a forma de se colocar

à disposição do cliente de maneira educada e prestativa, influencia a imagem e a percepção que os clientes têm em relação à empresa. Chiavenato (2007, p. 209) destaca que “no negócio, o atendimento ao cliente é um dos aspectos mais importantes, sendo que o cliente é o principal objetivo do negócio, [...] que todo negócio deve ser voltado ao cliente”. A empresa deve buscar diferenciais para que seja possível se destacar diante de outras empresas e conseguir não somente satisfazer, mais sim encantar os seus clientes. Maricato (2001) defende que o atendimento ruim é a principal causa de o cliente não retornar mais ao restaurante, o autor ainda cita que 70% desses clientes são perdidos por falta de qualidade, e apesar de que apenas 4% destes clientes reclamam. Entre alguns exemplos podemos citar: garçom de mau humor que não atende as expectativas do cliente; Comida quando chega fora do que realmente o consumidor solicitou; Ambiente quando não está com a higiene adequada. O tempo de espera para os clientes tem sido algo que deve ser levado em consideração no momento que os clientes fazem suas escolhas. Godri (1994, p. 59) defende que: “Atendimento é sinônimo de empatia e atenção, onde o cliente deve ser tratado com prioridade”.

Com o pensamento dos autores, percebe-se que, o atendimento é um factor primordial quando se trata de satisfazer o cliente e a qualidade no atendimento constitui um desafio para os estabelecimentos visto que, os clientes tendem a ser mais exigentes e na medida em que o mundo vai desenvolvendo as expectativas vão sendo actualizadas por isso, é importante que o gestor atualize sua investigação na busca pela percepção das expectativas dos clientes. Outrossim, outro factor não menos importante é a especial atenção na qualificação do colaborador pois, este, é o agente directo da qualidade no atendimento. Deste modo, a capacitação, a motivação e o comprometimento do colaborador, promovem a qualidade no atendimento pois, o colaborador estabelece um contacto directo com o cliente.

2.5.3. Capacitação dos colaboradores

Mesmo com os avanços tecnológicos, a qualidade no atendimento ainda está altamente ligada à capacitação dos colaboradores. É importante que os funcionários estejam preparados para lidar com os clientes. Segundo Dantas (2014, p.12): “Sem clientes consumidores não há organizações, uma organização pode ter as melhores instalações, equipamentos [...], mas se não tiver consumidores que escolham seus produtos e serviços, não se justifica”. A organização deve buscar investimento para que os colaboradores estejam sempre motivados, isso é o essencial de uma equipe eficiente e produtiva, já que quando as empresas capacitam seus funcionários, elas também

mudam sua tomada de decisão. Maricato (2001), declara que o clima organizacional são conjunto dos fatores físicos e psicológicos que exercem diversas influências no desempenho na qualidade de vida dos colaboradores, afetando o nível de satisfação e bem-estar no trabalho. Entende-se que treinar significa também capacitar, pois favorece maior conhecimento característico da atividade, fazendo com que a equipe alcance um nível maior de profissionalismo, transmitindo segurança para seus clientes. É importante treinar os funcionários para serem sorridentes, simpáticos, e atencioso, com uma linguagem clara e objetiva, capaz de evitar não esclarecimentos para os clientes. Quando os funcionários passam por mais treinamentos, eles vão ter mais liberdade para tomar decisões. Chiavenato (2007, p. 497), esclarece que “Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicada de maneira sistêmica e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetos definidos.

2.5.4. Gestão estratégica de recursos humanos

Segundo Santos e Oliveira (2018, p. 03), as pessoas devem ser vistas como colaboradores das organizações e, como tal, fornecedores de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, a inteligência que cria e desenvolve decisões importantes dentro da organização.

Assim, a GP (Gestão de Pessoas) se baseia em alguns aspectos fundamentais tais como: as pessoas como seres humanos, dotados de personalidade própria e profundamente diferentes entre si; como ativadores de recursos organizacionais, como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la do talento indispensável à sua constante renovação e competitividade; como parceiras da organização; como talentos fornecedores de competências, ou seja, como elementos vivos e portadores de competências essenciais ao sucesso organizacional; como capital humano da organização, ou seja, como principal ativo organizacional que agrega inteligência ao negócio da organização (CHIAVENATO, 2008). As pessoas são a chave do desenvolvimento e crescimento da organização, pois são o elemento vivo que proporciona o intelecto aliado à tecnologia para obter um resultado final satisfatório para ambos os lados, pois, se a organização se desenvolve, os colaboradores também se beneficiam. Segundo Maranhão (2011), o foco do RH consiste em envolver os colaboradores visando os processos de planejamento, capacitação, treinamento, objetivando a melhor qualidade de vida e socialização, para o atendimento das questões organizacionais, dinamizando o processo produtivo tornando-o mais flexível, desenvolvendo as

peessoas. A moderna GP consiste em atividades integradas entre si no sentido de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores tanto para as organizações como para as pessoas nelas envolvidas.

Quadro 2- Papel de gestão de recursos humanos como parceiro estratégico

Objectivos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Obter maior influência nos negócios estratégicos; ➤ Obter um sistema de RH que dirija o desempenho dos negócios.
Processos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organização dos trabalhos transacionais e terceirização dos mesmos; ➤ Administração do conhecimento; ➤ Foco no desenvolvimento da organização; ➤ Administração de mudanças; ➤ Amarração dos processos de RH com os negócios estratégicos.
Planeamento	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contribuição do planeamento estratégico e administração da mudança.

Fonte: Lawler III et al. (1983).

O incentivo dos indivíduos na empresa faz com que haja interação dinâmica com os processos pessoais e económicos produtivos, sem perderem sua autenticidade e personalidade, desenvolvendo talentos que já existem e não são utilizados, promovendo integração e a interação dos indivíduos consigo mesmos e seus ambientes tornando-os mais saudáveis e felizes orientandoos para a melhoria das relações familiares e sociais externas ao ambiente de trabalho (MARANHÃO, 2011). Portanto, gerir pessoas e competências humanas representa uma questão estratégica para as empresas. A boa estratégia se dá quando se prevê os acontecimentos e de maneira competente, busca evitar acontecimentos ruins ou, melhorar os acontecimentos bons. A estratégia prevê para que o desenvolvimento se dê de maneira eficiente.

Desta forma, as abordagens dos autores, acima apresentados, levam a consciência de que, a demanda e a fidelização do cliente só são possíveis quando o cliente se sente satisfeito com o serviço prestado, desde a sua chegada no estabelecimento, durante o consumo e pós-consumo e é responsabilidade do colaborador garantir a satisfação dos clientes portando, é importante que o colaborador seja profissional, tenha uma formação na área em que atua, tenha empatia, seja cordial, flexível, criativo etc. Outrossim, mesmo que os colaboradores tenham uma formação na área em que atuam, é necessário que os estabelecimentos de restauração estabeleçam treinamentos contínuos, para que os conhecimentos sejam atualizados e um manual de procedimentos para que os colaboradores exerçam suas actividades com mais alto nível de profissionalismo garantindo assim, a qualidade na prestação de serviços e a satisfação do cliente. Todavia, não basta os estabelecimentos promoverem treinamentos contínuos e manual de procedimentos é importante manter os colaboradores motivados daí que as estratégias motivacionais não devem ficar de fora.

2.5.5. Estratégias motivacionais

Monteiro *et al.* (2020, p. 04), “Bem como a sociedade, o perfil profissional modifica-se ao longo do tempo. Antes, atribuir um bom salário era sinônimo de motivação. No entanto, atualmente, é necessário que a organização esteja preparada para investir em outras ações, a fim de garantir a motivação no trabalho”. Wagner e Hollenbeck (2020) afirmam que, motivação se refere à energia que uma pessoa está disposta a dedicar a uma tarefa. Deste modo, quando uma pessoa é motivada, ela tende a fazer o melhor para alcançar seus objetivos, bem como se tornar capaz de criar novas estratégias para conduzir de maneira eficaz os imprevistos. A motivação tem a capacidade de mover resultados, cumprir metas, atingir objetivos e criar facilitadores emocionais para driblar os dificultadores do dia a dia.

Ainda no pensamento de Monteiro *et al.* (2020, p. 06), “Na tentativa de compreender esta questão de estratégias motivacionais, muitos pesquisadores têm procurado descrever as relações entre estratégias e constructos motivacionais, pois embora muitos colaboradores possuam capacidades, nem sempre se envolvem em atividades direcionadas a este fim. Ressalta-se que essa atividade requer esforço e, portanto, deve estar relacionada ao interesse ou necessidade do colaborador. Motivador é, de certa forma, uma arte, existe várias maneiras de se fazer, todas elas com vantagens e desvantagens, cabe ao líder ou gestor analisar e estudar qual é a melhor estratégia ou ferramenta

para sua aplicabilidade e adaptabilidade que de fato seja concebida para melhorar a motivação dos colaboradores para que eles trabalhem satisfeitos e, conseqüentemente, melhor”.

Juliana (2020, p.19), “acredita que a motivação dos colaboradores facilita todo tipo de processo desenvolvido pela empresa, por isso grandes líderes enfrentam a complexidade de lidar com as diversas variáveis do ambiente de trabalho e a influência sobre os colaboradores”. Para Masetti (2024), a motivação de uma equipe de garçons é um desafio na gestão de um restaurante. Aumentar as vendas não apenas depende da qualidade dos pratos, mas também do serviço prestado. Portanto, para motivar os garçons e impulsionar a produtividade podem ser adoptadas as seguintes estratégias:

1. Capacitação constante

Investir em capacitações para aprimorar habilidades de vendas e atendimento ao cliente. Isso pode incluir workshops sobre sugestão de pratos, técnicas de vendas e comunicação eficaz.

Exemplo: realizar simulações de situações reais de atendimento para ajudar os garçons a se familiarizarem com diferentes abordagens de vendas.

2. Reconhecimento e valorização do desempenho

Reconhecer publicamente o bom desempenho e os esforços individuais ou em equipe. Isso pode ser feito por meio de elogios, reconhecimento em reuniões ou premiações mensais.

Exemplo: criar um quadro de destaque na área dos funcionários, destacando os garçons que mais contribuíram para o aumento do facturamento.

3. Oferecer incentivos atraentes

Além de bônus por metas alcançadas, pode oferecer incentivos extras, como folgas remuneradas, vouchers para restaurantes ou até mesmo prêmios não monetários.

Exemplo: estabelecer um programa de recompensas onde os garçons acumulem pontos por cada venda adicional, que podem ser trocados por benefícios variados.

4. Promover um ambiente de colaboração

Encorajar a troca de ideias e sugestões entre a equipe. Criar um ambiente onde todos se sintam ouvidos e valorizados, promovendo a inovação e o compartilhamento de boas práticas.

Exemplo: realizar reuniões regulares para discussão de estratégias, incentivando a participação ativa de todos os garçons.

Motivar uma equipe de garçons envolve a criação de um ambiente de trabalho estimulante, o reconhecimento do esforço individual e coletivo. É possível não apenas impulsionar as vendas, mas também fortalecer o comprometimento e a motivação de toda a equipe, contribuindo para o sucesso do restaurante.

Entretanto, de modo que a motivação seja assertiva é preciso estudar as necessidades dos colaboradores como defende o psicólogo Maslow na teoria da hierarquia das necessidades ilustradas numa pirâmide.

A Pirâmide de Maslow ganhou a reputação de ser a mais conhecida Teoria Motivacional. O psicólogo norte americano Abraham Maslow estudou e apresentou a relação entre o comportamento motivacional das pessoas e um conjunto de necessidades humanas (MATSUOKA; SILVA, 2013). Os princípios de sua teoria declaram que as necessidades humanas estão dispostas em uma pirâmide em que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das de nível mais alto.

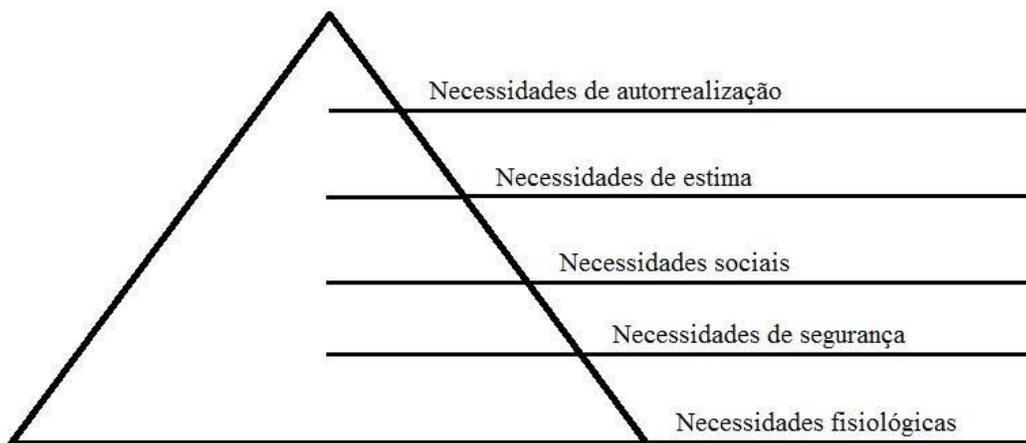


Figura 1- Pirâmide de Maslow

Fonte: Adaptado de Gavioli e Galeale (2007).

As necessidades são demonstradas como: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. Em concordância com Matsuoka e com a figura acima, as necessidades da base são as fisiológicas que expressam relação com a sobrevivência e as necessidades básicas humanas. As necessidades de segurança se referem à segurança que o ambiente proporciona aos indivíduos,

como a segurança no manuseio de equipamentos e a prevenção aos riscos de trabalho. Já as necessidades sociais, são aquelas que estão relacionadas com uma pessoa se sentir aceita por parte das demais, seja pela sociedade, família ou colegas de trabalho. Enquanto as necessidades de estima referem-se ao modo como o indivíduo se avalia. As necessidades de autorrealização são as de realização potencial, ou seja, a pessoa sente prazer no trabalho.

2.5.6. Manual de procedimentos

Para Flávia (2003), manual de procedimentos é um documento escrito que descreve passo a passo as normas e procedimentos a serem seguidos em uma determinada atividade. Ele é utilizado para garantir que todas as pessoas envolvidas cumpram as mesmas regras e padrões, a fim de assegurar a qualidade e a eficiência dos processos executados. A ferramenta pode ser criada para melhorar a prestação de serviços, recrutar e integrar novas contratações. Um manual de procedimentos apresenta as etapas necessárias para se executar diferentes tarefas, guiando seus funcionários em um passo a passo que engloba todo o processo de execução de uma determinada tarefa, desde os materiais e ferramentas necessários até a sequência de ações a serem executadas. A mesma autora (*op. cit*) enriquece seus argumentos afirmando que, o manual de procedimentos é útil para estabelecer regras claras durante o recrutamento, a integração e o treinamento de novos funcionários. Esse documento permite que os novos contratados entendam suas funções e os processos nos quais estarão envolvidos. O manual de procedimentos é destinado a todos os colaboradores envolvidos na execução de tarefas dentro da empresa. Ele deve conter informações detalhadas sobre tudo o que é necessário para realizar uma determinada atividade. Luporini (1992), defende que um bom manual de procedimentos deve ser claro e simples, utilizando uma linguagem acessível para que qualquer colaborador possa compreender. Além disso, ele deve ser atualizado periodicamente para garantir que as informações estejam sempre corretas e atualizadas. Existem muitas vantagens em se ter um manual de procedimentos bem elaborado em uma empresa. Ele ajuda a padronizar a forma como as atividades são executadas, tornando o processo mais eficiente e reduzindo erros. Também é útil para treinamento de novos colaboradores, pois oferece uma base sólida para o aprendizado das rotinas de trabalho.

Capítulo III: DESENVOLVIMENTO DO PROJECTO

3.1. Descrição da Área de Estudo

O restaurante África Tropical, localiza-se no município de Inhambane, bairro Balane 2 nº 265. Segundo Nhamtumbo (2007), citado por Benjamim (2016), o município de Inhambane, localiza-se entre as latitudes 23°45'50"S (Península de Inhambane) e 23°58'15"S (Rio Guiúá) e as longitudes 35°22'12"E (Ponta Mondela) e 35°33'20"E (Cabo de Inhambane), englobando uma parte continental e duas ilhas (ilha de Inhambane e ilha pequena), o que circunscreve uma área total de 192 km².



Figura 2- Restaurante África Tropical

Fonte: Tripadvisor (2024)

O restaurante África Tropical, presta serviços de F&B, proporciona um ambiente rústico e de lazer para os seus clientes. O restaurante África Tropical, dispõe de uma cozinha tradicional, mas que proporciona pratos diversificados a saber: Pizzas, frutos do mar, pratos típicos de Inhambane

e abre espaço para opções vegetarianas e veganas. Neste restaurante pode-se tomar pequeno almoço, almoço e/ou jantar e, pode-se também, efetuar reservas de mesa. Este local empreende esforços para entreter os seus clientes com os seguintes eventos: música ao vivo, desfile conceituais, peça teatral entre outros. O restaurante abre 6hrs e fecha 23:30 de Segunda-feira a Domingo. O mesmo conta com 16 colaboradores que estão distribuídos da seguinte maneira:

Tabela 1- Distribuição dos colaboradores por área

Área	Gerência	Sala	Bar	Caixa	Cozinha
Nº de colaboradores	1	5	2	2	6

Fonte: AT (2024)

Todos colaboradores trabalham em turnos (um turno das 6:00 até 15:00 e o outro turno pega das 15:00 até 23:30) com excepção do gerente.

3.2. Estudo Técnico do Problema

Nesta fase, são apresentados os resultados obtidos no campo, por via dos instrumentos utilizados para a recolha de dados. Como ponto de partida, apresenta-se abaixo os resultados obtidos através do guião de observação onde no restaurante AT foi possível observar a morosidade no atendimento, mais de 30min para chegada do prato a mesa do cliente, apresentação incorrecta das normas de etiqueta, postura inadequada durante o atendimento, bem como o uso incorrecto da bandeja.

De seguida, apresenta-se os resultados obtidos por via de um inquérito direccionado aos clientes, com vista a saber o nível de satisfação destes em relação aos serviços prestados no restaurante África Tropical.

Para o efeito, usou-se o gráfico de sectores, comumente chamado de gráfico de pizza com intuito de expor dados relacionados a pesquisa feita no campo.

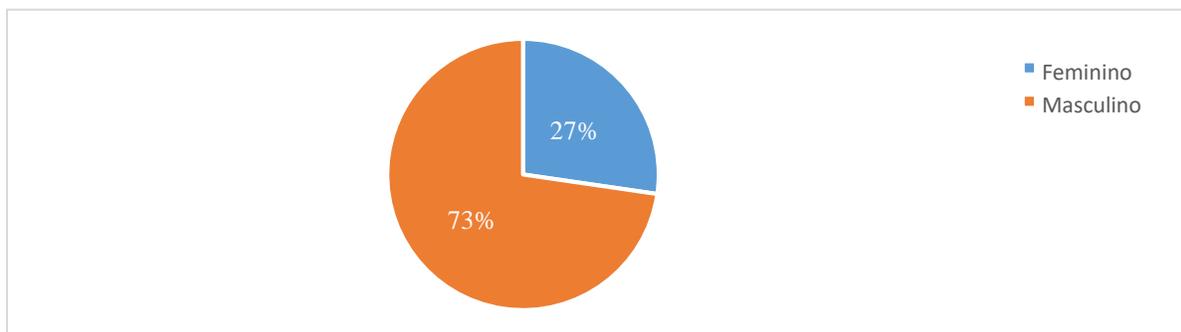


Gráfico 1- Número de clientes inquiridos por sexo

Fonte: Autor (2024)

Conforme o gráfico nº 1, no total de 60 clientes inquiridos, a maioria pertence ao sexo masculino com 44 homens equivalentes a 73% e a outra percentagem equivalente a 27%, pertence ao sexo feminino que corresponde a 16 mulheres, o que demonstra que a maioria dos inquiridos pertence ao sexo masculino.

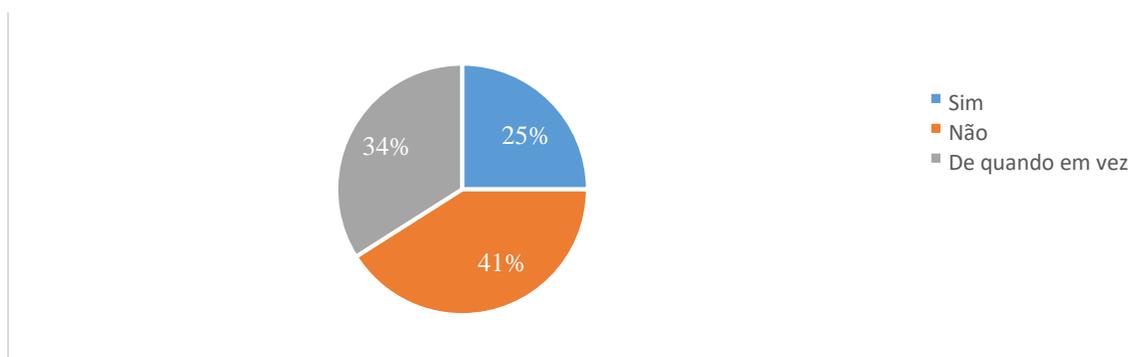


Gráfico 2- Opinião dos clientes em relação a Cordialidade durante o atendimento

Fonte: Autor (2024)

Quando questionados se os colaboradores têm sido cordiais durante o atendimento, 15 clientes equivalentes a 25% responderam que “sim”, 20 clientes que equivalem a 34% a resposta foi “de quando em vez” e o remanescente equivalente a 41% e que corresponde a 25 clientes responderam que “não”. Mediante estas respostas, assume-se que há falta de cordialidade nos colaboradores e isso constitui um problema pois, dentre várias formas de conquistar e fidelizar o cliente, uma das principais é a cordialidade durante o atendimento.

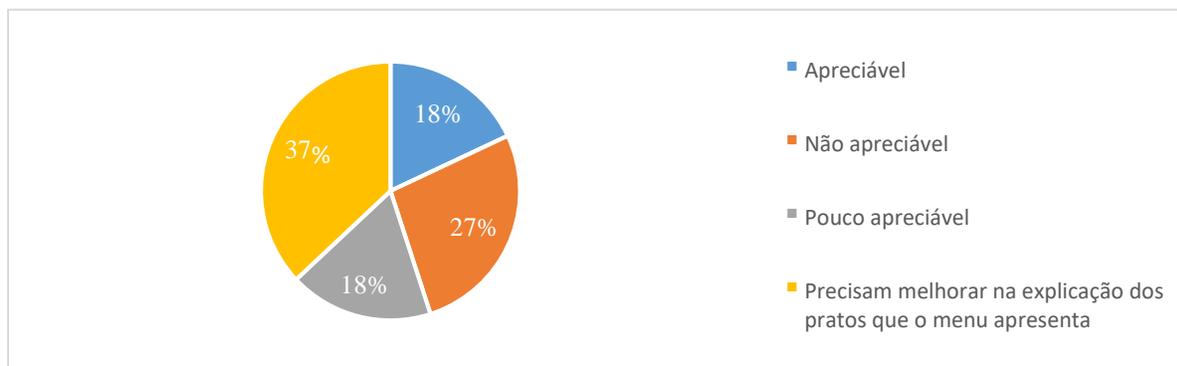


Gráfico 3- Apreciação dos clientes no quesito perfil dos colaboradores

Fonte: Autor (2024)

Quanto ao perfil dos colaboradores, dos 60 inquiridos 11 clientes equivalentes a 18% responderam que o perfil é “apreciável”, outros 11 também que equivalem a 18% a resposta foi “não apreciável”, 16 clientes equivalentes a 27% a resposta foi “pouco apreciável” e os 22 clientes que constitui a maioria, cuja equivalência é de 37% responderam que os colaboradores “precisam melhorar na explicação dos pratos que o menu apresenta”. Conforme os dados que o gráfico 3 apresenta, a maioria dos clientes sugeriram que os colaboradores melhorassem na explicação dos pratos que o menu apresenta, pois, a falta do conhecimento do menu compromete a flexibilidade no atendimento e este facto, torna o perfil dos colaboradores inadequado para um empregado de mesa.

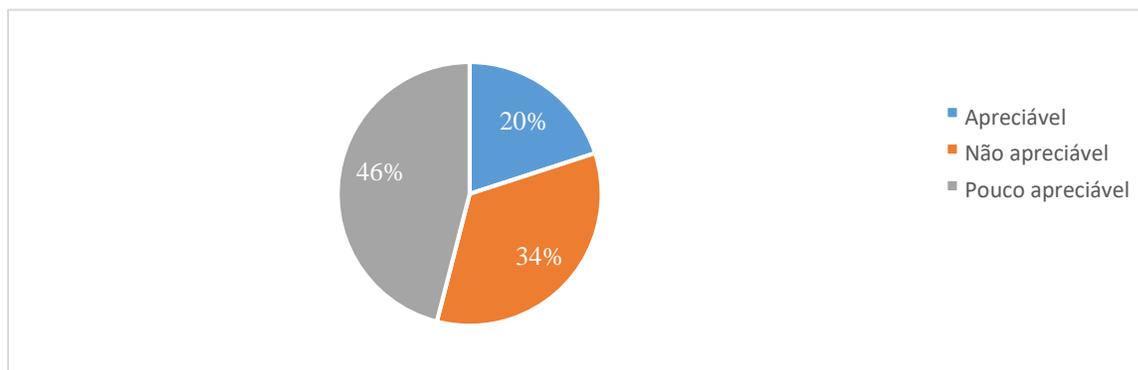


Gráfico 4- Opinião dos clientes quanto a qualidade no atendimento

Fonte: Autor (2024)

Em relação a qualidade no atendimento, 12 clientes correspondentes a 20% responderam que as técnicas são “apreciáveis”, 20 clientes correspondentes a 34% a resposta foi “não apreciáveis” e os restantes 28 que equivalem a 46% a resposta foi “pouco apreciáveis”. As respostas que o gráfico acima ilustra, testificam a fraca qualidade no atendimento que os colaboradores

apresentam, pois, a maioria dos clientes pouco apreciam sendo que, uma das formas de personalizar o atendimento é ostentando correctamente as técnicas.

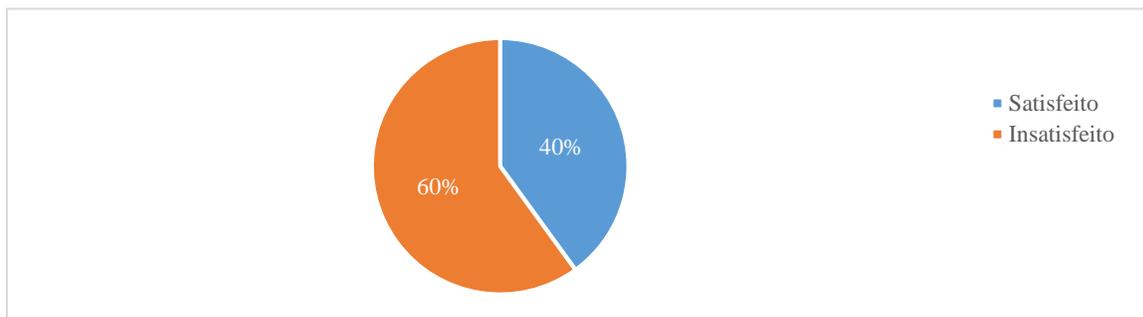


Gráfico 5- Sentimento dos clientes quanto ao tempo para chegada do prato a mesa

Fonte: Autor (2024)

Em relação ao tempo de espera para chegar o prato, 36 clientes equivalentes a 60% responderam que estão insatisfeitos e 24 clientes equivalentes a 40% responderam que estão satisfeitos.

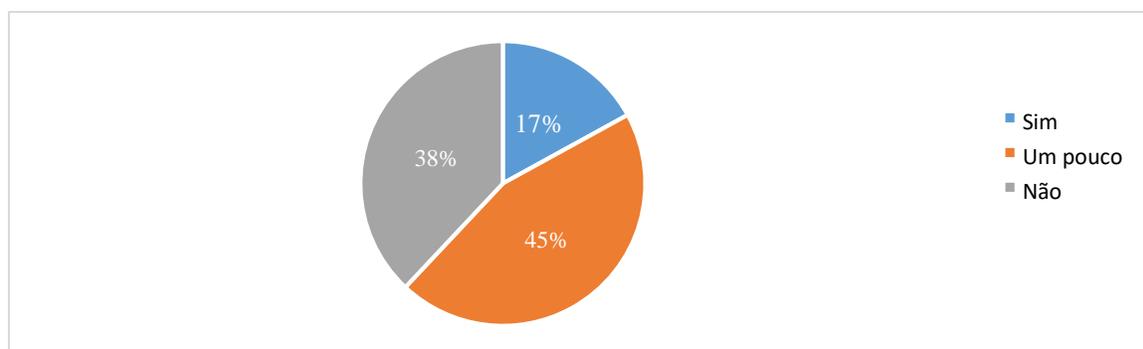


Gráfico 6- Opinião dos clientes quanto as suas expectativas em relação aos serviços prestados na África Tropical

Fonte: Autor (2024)

Quando questionados se os serviços prestados atendem suas expectativas, 17% que corresponde a 10 clientes a resposta foi “sim”, 38% que corresponde a 23 clientes a resposta foi “não” e 27 clientes que correspondem a 45% a resposta foi “um pouco”.

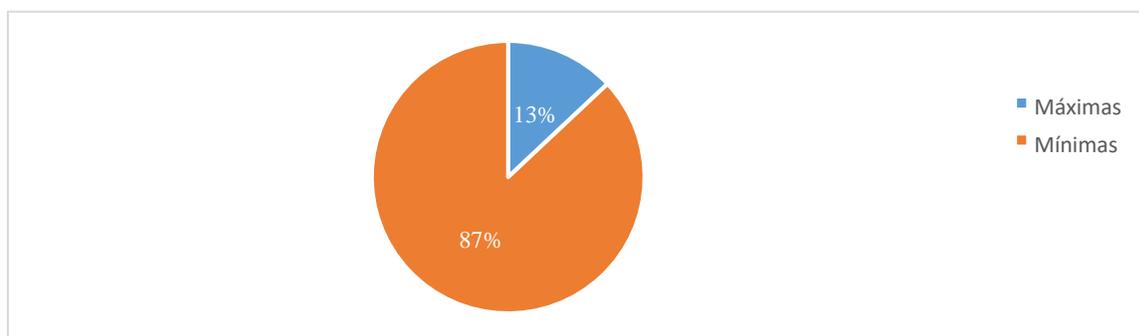


Gráfico 7- Chances de indicar o restaurante a outrem

Fonte: Autor

Quanto as chances de indicar o restaurante a outrem, 52 clientes que correspondem a 87% responderam as chances são mínimas e o remanescente equivalente a 13% que corresponde a 8 clientes responderam que as chances são máximas.

Segundo as respostas apresentadas no gráfico dois até o gráfico sete, percebe-se que a maioria dos clientes não estão satisfeitos com os serviços prestados na África Tropical e a falta da satisfação do cliente constitui uma desvantagem para o restaurante visto que, ele não encontra razões que o faça voltar novamente ao restaurante. Portanto, para a solução dos problemas apresentados no gráfico dois e três propõe-se o manual de procedimentos e para a solução do problema apresentado no gráfico quatro e cinco, propõe-se treinamentos contínuos.

Terminada a análise das respostas dos clientes, abaixo são apresentadas as respostas dos colaboradores que foram obtidas por via de um questionário.

Com base no questionário dirigido aos colaboradores do restaurante África Tropical, pode-se aferir o seu nível motivacional e aspectos ligados a sua formação e treinamento para o trabalho que realizam.

Participaram do questionário um total de cinco colaboradores (empregados de mesa) dentre os quais, três do género feminino e dois do género masculino e segundo eles, têm formação na área em que actuam. Quando questionados se o restaurante estabelece estratégias motivacionais, 3 deles responderam que “não” e o resto afirmaram que têm tido salário na data acordada considerando salário como estratégia motivacional. Em relação aos treinamentos contínuos 4 deles afirmaram que não há treinamentos contínuos e somente 1 disse haver treinamentos

contínuos e a este, foi questionado a última vez que tiveram treinamento e o mesmo respondeu que tinha sido em agosto de 2023. Quanto a sugestão de haver treinamentos contínuos todos manifestaram o interesse afirmando que “sim” há necessidade de haver treinamentos contínuos.

Devido a divergência nas respostas por parte dos colaboradores viu-se a necessidade de se elaborar um questionário que foi dirigido ao gerente sob forma de entrevista de modo a apurar a veracidade. Quando questionado acerca dos treinamentos contínuos, o gerente respondeu que “sim” há treinamentos contínuos e que a última vez tinha sido em dezembro de 2023. Quanto as estratégias motivacionais o gerente afirmou que existem estratégias motivacionais referindo o salário.

A informação dada pela gerência sobre treinamentos contínuos contraria a do colaborador pois, segundo o gerente a último treinamento tinha ocorrido em dezembro de 2023 e o colaborador, contrariando disse, agosto de 2023 logo, percebe-se que não há transparência nas respostas o que constitui uma lacuna a ser fechada, isto é, propor treinamentos contínuos ao restaurante. Quanto as estratégias motivacionais as respostas coincidiram, porém segundo a teoria de Maslow o salário não é, por si só, uma estratégia motivacional, portanto, assume-se necessário propor estratégias motivacionais.

3.3. Procedimentos/ Acções Concretas para Resolução do Problema

3.3.1. Estratégia 1: Treinamentos contínuos dos colaboradores

Os treinamentos contínuos serão direcionados a cinco empregados de mesa e deverá ser dirigido num contexto prático, de três em três meses com todo material preciso e sob orientação do autor do projecto. O plano de treinamento, apresentará conteúdos concretos para resolução dos problemas. Importa referir que, o mesmo sofrerá alterações na medida em que se identificar outros problemas no ceio dos colaboradores outrossim, a alteração será feita quando houver novas descobertas sobre o atendimento ao cliente. Vide o plano de treinamento em apêndice E.

3.3.2. Estratégia 2: Manual de procedimentos

Visto que o manual de procedimentos reúne normas e diretrizes, constará no manual detalhadamente, diretrizes necessárias para que os colaboradores da África Tropical procedam correctamente no desempenho das suas actividades. Importa referir que este manual será

elaborado por um profissional. O manual servirá de espelho daí que, cada colaborador terá seu próprio manual a impresso pois será o seu guião diariamente. Entretanto, o profissional deverá elaborar o manual em função do referencial que segue abaixo.

Quadro 3- Termo de referência do manual

Manual de procedimentos	
Higiene e bem-servir	
Pontos-chave	
Objectivos	Este manual orientará o colaborador no desenvolvimento das suas actividades e facilitará a reflexão sobre a sua prática, permitindo a actualização de métodos de trabalho que incentivem o desenvolvimento da sua autonomia.
Tópicos	
Características de um empregado de mesa	As características do empregado de mesa, são muito importantes e dignas de ter em conta, pois são indispensáveis. Ser empregado de mesa deve ser motivo de orgulho, pois, trata-se de uma profissão nobre, tal como acontece com outras profissões. A saúde física e mental do empregado de mesa é naturalmente um ponto muito importante, pois, uma complementa a outra. Ademais, a higiene física, é indispensável para manter o bom aspecto que tão bem impressiona a clientela e a obriga naturalmente a respeitar o profissional.
Higiene pessoal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Banho diário: deve-se tomar banho pela manhã, tarde e noite. O banho ajuda no bem-estar e estimula fisicamente para as jornadas de trabalho; ✓ Cabelo: o cabelo deve estar sempre limpo, curto e penteado, pois, nele se acumulam as bactérias do ar; ✓ Dentes: escovar os dentes após cada refeição para evitar mau hálito. ✓ Mãos: as mãos devem ser lavadas doravante;
Unhas	as unhas devem estar sempre limpas e curtas.

- ✓ Pés: lavar e enxugar correctamente usar o talco antisséptico para evitar o odor.

Quesitos básicos para um bom relacionamento no trabalho

- ✓ Respeitar os outros, compreendendo suas diferenças e particularidades;
- ✓ Respeitar as normas da empresa;
- ✓ Procurar ajudar os colegas de trabalho;
- ✓ Controlar reações agressivas.

Atendimento ao cliente

A chegada do cliente ao restaurante é um momento muito importante que deve ser aproveitado para causar uma boa impressão. Ao receber o cliente é preciso tomar os seguintes cuidados:

- ✓ Ser cordial e cortês, cumprimentando -o usando expressões educadas como “boa noite, seja bem-vindo, prazer em revê-lo” etc;
- ✓ Chamá-lo pelo nome, se já for conhecido;
- ✓ Atender prontamente qualquer solicitação;
- ✓ Utilizar um tom de voz agradável;
- ✓ Agradecer a preferência de forma gentil;
- ✓ Estar com aparência impecável.

Apresentação do cardápio

Após a acomodação, apresenta -se o cardápio ao cliente dando espaço para ele apreciar e a pedido do cliente, ser capaz de explicar os pratos que constam no cardápio.

Situações diversas

- ✓ Não fale mais alto que o cliente;
- ✓ Não encare a reclamação de forma pessoal;
- ✓ Não argumente demais;
- ✓ Jamais perca a classe, mesmo que o cliente seja mal-educado;
- ✓ Busque apoio dos seus superiores quando a situação fugir do seu controle.

3.3.3. Estratégia 3: Estratégias motivacionais

Para o bom desempenho nas organizações, não basta promover treinamentos contínuos e estabelecer um manual de procedimentos é importante valorizar o recurso humano pois, este, tem sentimentos e necessidades. As estratégias motivacionais devem ser alinhadas com as necessidades dos colaboradores e dos objetivos organizacionais. Portanto, de modo que os colaboradores da África Tropical adotem num contexto real, o que aprenderão nos treinamentos contínuos e, sigam seriamente o Manual de procedimentos, propõe-se as seguintes Estratégias motivacionais:

Programa de reconhecimento dos colaboradores.

Esta estratégia consistirá em colocar um quadro na parede no qual, mostrará a imagem do colaborador chamando-o de “funcionário do mês”; promoção de evento anual para entrega de prémios de reconhecimento; mensagens em bilhetes com elogios aos funcionários.

Visto que nada é obra do acaso, o colaborador poderá ser reconhecido se considerar as seguintes condições:

- ✓ Responsabilidade
- ✓ Profissionalismo
- ✓ Relação saudável com os clientes

3.4. Resultados Esperados

Como todo projecto de desenvolvimento, este, visa melhorar a qualidade dos serviços prestados no restaurante África Tropical, apostando nas estratégias já propostas. Deste modo, com a implementação deste projecto, espera-se que os problemas como, fraca qualidade no atendimento, perfil inadequado para um empregado de mesa, falta de cordialidade e colaboradores desmotivados, possam ser sanados isto é, que os colaboradores possam ser mais cordiais, que apresentem um perfil positivamente apreciável, que ostentem a qualidade propriamente dita no atendimento de modo que instigue os clientes a visitarem mais o restaurante e que as estratégias motivacionais sejam levadas a cabo, para que os colaboradores exerçam suas actividades com afinco. .

Espera-se de igual modo, que as estratégias possam estimular o restaurante a inovar, isto é, empreender esforços para apresentar o diferencial competitivo, face a exigência contínua dos clientes. Espera-se também, maior satisfação e fidelização dos clientes, aumento da receita e lucros e que o restaurante seja a opção predileta dos clientes do ponto de vista da qualidade na prestação dos serviços do restaurante África Tropical.

No ramo académico, espera-se que outros trabalhos contribuam para melhorar os serviços prestados nos outros restaurantes que estejam em declínio.

3.5. Cronograma de Actividades

O cronograma elaborado, apresenta o plano de actividades para a materialização do PD cuja periodicidade é de cinco meses.

Quadro 4- Cronograma de actividades

Nº	Etapas	Meses				
		1º	2º	3º	4º	5º
01	Elaboração do plano de treinamento					
02	Mobilização de recursos necessários					
03	Auscultação de profissional para elaboração do manual de procedimentos					
04	Elaboração do manual de procedimentos					
05	Treinamento dos colaboradores Implementação das estratégias motivacionais					
06	Entrega dos manuais de procedimentos aos colaboradores					

07	Implementação das estratégias motivacionais					
08	Análise dos resultados da implementação					

Fonte: Autor (2024)

3.6. Orçamento

O orçamento abaixo, faz menção a todos recursos necessários para levar acabo o PD, cujo custo total é de: **31.048,00Mt.**

Tabela 2- Orçamento do projecto

Código	Designação	Quantidade	Preço unitário (MZN)	Preço total (MZN)	Fornecedor
Classe 3	Investimentos de capital				
3.2.3	Computador	1	Já existe	-----	R.A.T
3.2.3	Blocos de nota	6	80,00	480,00	Hélio.Lda
3.2.3	Esferográficas	12	15	180,00	Hélio.Lda
3.2.6	Utensílios de serviço de mesa	1 kit	Já existe	-----	R.A.T
Classe 4	Contas a pagar				
4.2.2	Impressão do manual de procedimentos	5	500,00	2.500,00	Hélio.Lda
Classe 6	Serviços de terceiros				
6.3.2	Especialista para Elaboração do manual de procedimentos	1	24.000,00	24.000,00	-----
6.2.9	Águas	12	70,00	840,00	Wang Rong
6.2.9	Doces	45	5,00	225,00	Wang Rong
Sub-total				28.225,00	
Contingências (10%)				2.823,00	
Total				31.048,00Mt	

Fonte: Autor (2024)

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. PFEFFER, Jeffrey, (1998). *A equação humana: lucros colocando as pessoas em primeiro lugar*. 1 ed. Boston Harvard: Alta Books. 67 p.
2. GEUS, Arie, (1997). *A empresa viva: hábitos de sobrevivência em um ambiente de negócios turbulento*. 1 ed. Harvard: Campus. 210 p.
3. SANTOS, Luciano, (2011). *Qualidade em serviços*. 1 ed. Santa Catarina: Palhoça. 173 p.
4. CHIAVENATO, Idalberto, (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel de recursos humanos nas organizações*. 4 ed. Barueri, SP: Manole. 512 p.
5. DEMING, William, (1990). *Qualidade: a revolução da administração*. 1 ed. Rio de Janeiro: Marques Saraiva. 368 p.
6. GARVIN, David, (2002). *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. 3 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark. 376 p.
7. CASTELLI, Geraldo, (2001). *Administração hoteleira*. 8 ed. Caxias do Sul: Educ. 734 p.
8. MINTZBERG, Henry. e QUINN, James, (2001). *O processo da estratégia: Conceitos, contextos e casos selecionados*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman. 496 p.
9. MALHOTRA, Naresh,(2001). *Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman. 722 p.
10. ORTIZ, Francisco; MUELA, Mário. e ORTIZ, Pedro, (2000). *Hotelaria: Técnicas de Serviços e atenção ao cliente*. 2 ed. Madrid: Paraninfo, S. A. 324 p.
11. CRACKNELL, Leonard; KAUFMANN, Jonas. e NÓBIS, Gabriel, (1993). *Catering: Manual Prático e Profissional da Indústria Hoteleira*. 2 ed. Lisboa: Cetop. 186 p.
12. LAWLER, Edward; HACKMAN, Richard. e NADLER, David, (1983). *Comportamento Organizacional*. 1 ed. Bela vista: Campus. 268 p.
13. CHIAVENATO, Idalberto, (2007). *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. 1 ed. São Paulo: Saraiva. 332 p.
14. CHIAVENATO, Idalberto, (2008). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos*. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 624 p.
15. KOTLER, Philip e KELLER, Keven, (2000). *Administração de Marketing*. 12 ed. São Paulo: Pearson. 750 p.
16. PRODANOV Cleber e DE FREITAS Ernani, (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2ª ed. Rio Grande do Sul:

- Universidade Feevale, 277 p.
17. KOTLER, Philip, (1993). *Princípios de Marketing*. 18 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall. 193 p.
 18. DRUCKER, Peter, (2002). *O melhor de Peter Drucker: o Homem, a administração e a sociedade*. 5 ed. São Paulo: Nobel. 224 p.
 19. GODRI, Daniel, (1994). *Conquistar e manter clientes: Práticas diárias que todos conhecem, mas só os bem-sucedidos utilizam*. 32.ed. Blumenau-SC: Eko. 78 p.
 20. MARICATO, Percival, (2001). *Como Montar e Administrar Bares e Restaurantes*. 6 ed. São Paulo: Senec. 204 p.
 21. DANTAS, Edmundo, (2014). *Gestão da Informação sobre a Satisfação de Consumidores e Clientes: condição primordial na orientação para o mercado*. 1 ed. São Paulo: Atlas. 280 p.
 22. CHANDLER, Alfred, (1962). *Estratégia e Estrutura: capítulos da história da empresa industrial*. 5 ed. São Paulo: Martino fine Books. 480 p.
 23. REID, Daniel, (2005). *Gestão de Operações*. 1 ed. Rio de Janeiro: LTC. 452 p.
 24. WAGNER, Edmund e HOLLENBECK, John, (2020). *Comportamento Organizacional*. 4.ed. São Paulo: Saraiva Educação. 260 p.
 25. STEVENS, P.; Knutson, B., & Patton, M. (1995). *DINESERV: uma ferramenta para medir a qualidade dos serviços nos restaurantes*. 56 p.
 26. MARQUES, P. *Liderança e Motivação nas Organizações: o papel do líder na construção da imagem Institucional*. 2017. 89 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Estratégica) - Curso de Pós-Graduação em Comunicação, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Lisboa 2017.
 27. BENJAMIM, L. *Estratégias para a concepção e desenvolvimento de produtos turísticos no Município de Inhambane (Moçambique)*. 2016. 186 f. Dissertação (Mestrado em Mestrado em Turismo) – Curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica de Destinos Turísticos, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Estoril, 2016.
 28. BRANDÃO, F. *Manuais: função e forma no campo da Bibliotecomia*. 2003. 183 f. Trabalho de conclusão de curso (Curso de Bibliotecomia) - Curso de Bibliotecomia, Faculdade de Bibliotecomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

29. SANTOS, Luís e OLIVEIRA, Iana (2018). *A Influência do Rh Na Qualidade de Vida no Trabalho Dentro das Organizações*. In: congresso nacional de iniciação científica, 18, 2013, São Paulo. São Paulo: CONIC-SEMESP, 2018. 11 p.
30. LUPORINI. *Manuais Administrativos*. In: uma abordagem moderna de O&M, 10, 1992, São Paulo. São Paulo: Atlas, 1992. 237 p.
31. ANDRADE, Kildo e MELO, Miriam (2018). *A Importância da Qualidade na Prestação de Serviços: diagnostico em uma empresa privada do segmento de prestação de serviços em Boa Vista// RR. Anais do EICEA 2017*. In: IX Encontro de iniciação Científica Estácio Amazônia, 06, 2017, Boa Vista. Boa Vista: ISBN, 2018. 21 p.
32. GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
33. RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

4.1. Artigos de Revistas Científicas

1. SANTOS, J. Motivação no trabalho: a estratégia que gera resultados satisfatórios para as organizações. *Revista Científica Integrada*. São Paulo, v. 04, p. 07-20, jul, 2020.
2. FILHO, J. O&M integrado à informática. *Revista Técnica IPEP*. Rio de Janeiro, V. 02, p. 16, Set, 1999.
3. MATSUOKA, L e SILVA, J. *Os eventos e a hierarquia das necessidades humanas de Maslow: conjecturas na sociedade contemporânea*. Presidente Prudente, v. 10, p. 633639, oct, 2013.
4. GAVIOLI, E e GALEGALE, V. Hierarquia das necessidades associadas aos tipos psicológicos. *Revista foco*. São Paulo, v. 10, p. 148-166, mar, 2007.
5. MONTEIRO, P; RIBEIRO, K; SILVA, M e ROBERTO, A. Proposta de implementação de políticas motivacionais para contribuir com o nível de serviço prestado nas atividades cotidianas de um restaurante: Estudo de caso. *Revista Científica Multidisciplinar*. São Paulo, v. 07, p. 05-24, nov, 2020
6. SANTANA, R e OLIVEIRA, I. *A Importância da Qualidade na Prestação de Serviço para Pequenos Restaurantes*. Santa Rita de Cássia, v. 05, p. 14, set, 2018.
7. PARENTE, L e PINHO, J. (2017). *A Qualidade do Serviço no Sector da Restauração Colectiva*. Sevilha, v. 08, p. 15, jan, 2020.

4.2. Fontes Eletrônicas

1. CORDOVEZ, Diego. *Atendimento*. Disponível em: <https://meetime.com.br/blog/o-éatendimento-ao-cliente/>. Acesso em: 18 de março de 2024.
2. MARANHÃO, Martins. *O papel do RH nas organizações visando a motivação dos colaboradores*. Disponível em: < [http://tcconline.utp.br/wpcontent/uploads/2011/10/OPapel-do-RH-Nas-Organizações-Visando-A](http://tcconline.utp.br/wpcontent/uploads/2011/10/OPapel-do-RH-Nas-Organizações-Visando-A-motivação-dos-Colaboradores.pdf) motivação-dos-Colaboradores.pdf> Acesso em: 23 de março de 2024.
3. PAIVA, Sara. *Empregado de mesa*. Disponível em: www.guiadasprofissoes.info. Acesso em: 25 de março de 2024.
4. MASETTI, Victor. *Motivação de garçons*. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/motivação-de-garçons-1rbf>. Acesso em: 02 de julho de 2024.

Apêndices

Apêndice A- Guião de observação



Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane

Licenciatura em Gestão Hoteleira

IVº Nível

Este guião de observação, é dirigido ao restaurante África Tropical sob responsabilidade do pesquisador, com o objectivo de recolher dados pertinentes para dar segmento a produção deste projecto designado, *“Estratégias para melhoria da qualidade dos serviços prestados no restaurante África tropical”*

Guião de observação 1.

Atendimento ao cliente

a) Moroso ()

b) Flexível ()

2. Tempo para servir o prato ao cliente

a) Mais tempo ()

b) Menos tempo () 3. Normas de etiqueta

a) Correctas ()

b) Incorrectas ()

4. Postura dos colaboradores durante o atendimento

a) Adequado ()

b) Inadequado ()

5. Uso da bandeja

a) Correcto ()

b) Incorrecto ()

Apêndice B- Questionário dirigido aos colaboradores



Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane

Licenciatura em Gestão Hoteleira

IVº Nível

Este guião de questões, é para fins meramente académicos, dirigido aos colaboradores do restaurante África Tropical, como meio de recolha de informações que possibilitem dar segmento ao Projecto de Desenvolvimento, designado, "*Estratégias para melhoria da qualidade dos serviços prestados no restaurante África tropical*" com finalidade de elaboração do Trabalho de Culminação do Curso pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane.

Questionário

1. Data: ____/____/2024
2. Hora: _____
3. Local: _____

1. Género

- a) masculino ()
- b) feminino ()

2. A quanto tempo esta trabalhar no estabelecimento?

3. Qual é Cargo que ocupa?

4. Tem alguma formação na área em que atua?

- a) sim ()
- b) não ()

5. Se sente motivado?

- a) sim ()
- b) não ()

-
Se “sim”, Quais são as estratégias motivacionais estabelecidas pela gerência do AT?

6. Têm tido treinamentos contínuos sobre o trabalho que realiza?

- a) sim ()
- b) não ()

Se “sim”, quando é que foi a última vez que tiveram formação ou treinamento e quais foram as matérias abordadas?

7. O estabelecimento dispõe de um manual de procedimentos?

- a) sim ()
- b) não ()

8. O estabelecimento tem recebido reclamações dos clientes acerca do atendimento? a) sim ()

- b) não ()

Se “sim”, especifique

9. Acha que há necessidade de haver treinamentos contínuos?

- a) sim ()
- b) não ()

Apêndice C- Questionário dirigido a gerência



UNIVERSIDADE
E D U A R D O
MONDLANE

Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane

Licenciatura em Gestão Hoteleira

IVº Nível

Este guião de questionário, é para fins meramente académicos, dirigido ao gerente do restaurante África Tropical, como meio de recolha de informações que possibilitem dar segmento ao Projecto de Desenvolvimento, designado, "***Estratégias para melhoria da qualidade dos serviços prestados no restaurante África tropical***" com finalidade de elaboração do Trabalho de Culminação do Curso pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane.

Nota: o questionário será guiado sob forma de entrevista, onde poderão surgir outras questões ao longo do processo, e como forma de ter-se fiabilidade na informação serão usados como meios, telemóvel, bloco de notas e esferográficas.

Guião de Questões para Entrevista

1. Data da entrevista _____/_____/2024
2. Local da Entrevista _____
3. Hora: _____
4. Nome do entrevistado _____

1. Cargo do entrevistado

2. Tempo de trabalho no estabelecimento

3. Quantos colaboradores tem o restaurante?

4. Quais são os tipos de serviço que o estabelecimento oferece?

5. Os colaboradores têm tido treinamentos contínuos?

- a) sim ()
- b) não ()

Se “sim”, quando é que foi o último dia que tiveram treinamento e quem deu?

7. O estabelecimento dispõe de um manual de procedimentos?

- a) sim ()
- b) não ()

8. O estabelecimento tem usado alguma estratégia para melhoria do atendimento? a) sim ()

- b) não ()

Se “sim”, qual ou quais são as estratégias usadas?

9. O estabelecimento tem motivado seus colaboradores?

- a) sim ()
- b) não ()

Se “sim”, quais são as estratégias motivacionais usadas?

Apêndice D- Inquérito dirigido aos clientes



UNIVERSIDADE
E D U A R D O
MONDLANE

Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane

Licenciatura em Gestão Hoteleira

IVº Nível

Este inquérito, é para fins meramente académicos, dirigido aos clientes que frequentam o restaurante África Tropical, como meio de recolha de informações que possibilitem dar segmento ao Projecto de Desenvolvimento, designado, "*Estratégias para melhoria da qualidade dos serviços prestados no restaurante África tropical*" com finalidade de elaboração do Trabalho de Culminação do Curso pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane.

Data: 28 de março de 2024

Inquérito

1. Data: ____/____/2024
2. Hora: _____
3. Local: _____

1. Género

- a) feminino ()
- b) masculino ()

2. Faixa etária

- a) 18 a 25 ()
- b) 26 a 35 ()
- c) 36 a 45 ()
- d) 55 em diante ()

3. Nacionalidade

4. Os colaboradores têm sido cordiais durante o atendimento?

-
- a) sim ()
 - b) não ()
 - c) de quando em vez ()
5. O que acha das técnicas de atendimento que os colaboradores apresentam? a) apreciáveis ()
- b) não apreciáveis ()
 - c) pouco apreciáveis ()
6. O que acha do perfil dos colaboradores?
- a) Apreciável ()
 - b) não apreciável ()
 - c) pouco apreciável ()
 - d) precisa melhorar na explicação dos pratos que o menu apresenta
7. Satisfeita/o com o tempo de espera para chegar o prato?
- a) sim ()
 - b) não ()
8. Os colaboradores têm sido simpáticos e sorridentes?
- a) sim ()
 - b) não ()
 - c) de quando em vez ()
9. De acordo com o seu nível de satisfação com o atendimento, quais são as chances de indicar o Restaurante para um amigo ou familiar?
- a) máximas ()
 - b) mínimas ()
 - c) nenhuma ()

Apêndice E- Plano de treinamento

Quadro 5- Plano de treinamento

Público alvo: Serventes de mesa do R.A.T	Treinador: Sebastião Machele	Local: África Tropical	Duração por sessão: 04 horas	
Sessão 01				
Tema: Técnica de preparação da sala para o serviço de mesa				
Objectivos	Conteúdos	Métodos	Recursos	Avaliação

<p>Mostrar como preparar as condições e meios para a realização do serviço de mesa (mise-en-place) e como conservar os utensílios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Funções e formas de utilização de material e utensílios do serviço de mesa (copos, pratos, talheres, bandejas e toalhas); ✓ Disposição dos equipamentos; ✓ Normas técnicas e protocolares do arranjo da sala e das mesas em diferentes situações; ✓ Normas relativas às condições de bem-estar ao nível da 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expositivo; ✓ Demonstrativo; ✓ Activo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utensílios de serviço de mesa; Computador; ✓ Blocos de nota; ✓ Esferográficas; ✓ Águas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Feedback</i> ✓ Contínua
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ luminosidade, temperatura e sonoridade; ✓ Regras de armazenamento, acondicionamento e conservação de 			

	utensílios; ✓ A importância do <i>miseen-place</i> para uma boa prestação de serviço; ✓ A colocação de pratos, copos, talheres, <i>couverts</i> , elementos decorativos nas mesas; ✓ Boas práticas de higiene e segurança				
Sessão 02					
Tema: Modalidades de serviços					
Demonstrar as diversas modalidades de serviços a mesa e	✓ Serviço pronto; ✓ Serviço directo;	prato inglesa a	✓ Expositivo; ✓ Demonstrativo; ✓ Activo.	✓ Prato, bandeija, alicate, gueridom; ✓ Bloco de notas; ✓ Esferográficas;	✓ <i>Feedback</i> ✓ Contínua

suas respectiva execuções.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Serviço a inglesa indirecto; ✓ Serviço a francesa; ✓ Serviço de buffet; ✓ Serviço de réchaud. 		✓ Água.	
Sessão 03				
Tema: Uso da bandeja				
Demonstrar a técnica de segurar a bandeja.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Uso da bandeja redonda; ✓ Uso da bandeja retangular; ✓ Transportação de diversos utensílios utilizando as bandejas. 	✓ Demonstrativo; ✓ Activo.	✓ Utensílios de serviço de mesa; ✓ Bandejas; ✓ Água.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Feedback</i> ✓ Contínua
Sessão 04				
Tema: Normas técnicas e protocolares de atendimento ao cliente				

Apresentar os procedimentos básicos que promovem o salutar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Regras de protocolo e relação empregado/cliente; ✓ Técnicas de comunicação e 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expositivo; ✓ Demonstrativo; ✓ Activo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Computador; ✓ Cardápios; ✓ Esferográficas; ✓ Blocos de nota; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Feedback</i> ✓ Contínua
atendimento aos clientes; Demonstrar os passos necessários para a apresentação do cardápio.	<ul style="list-style-type: none"> atendimento aplicadas ao serviço de restaurante; ✓ Flexibilidade no atendimento; ✓ Formas de apresentação de um cardápio; ✓ Postura correcta e afável perante uma reclamação; ✓ Normas de etiqueta; ✓ Gestão de conflitos; ✓ Estratégias de autocontrolo. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Água. 	
Sessão 05				
Tema: Serviço de bebidas alcoólicas				

Falar da classificação das bebidas alcoólicas e demonstrar a forma correcta de servir.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bebidas fermentadas, destiladas e bebidas obtidas pelo processo de infusão; ✓ Tipos de vinho; ✓ Técnicas para servir os vinhos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expositivo; ✓ Demonstrativo; ✓ Activo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Esferográficas; ✓ Bloco de notas; ✓ Água; ✓ Taças e vinhos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Feedback</i> ✓ Contínua
--	---	--	---	---

Fonte: Autor (2024)