



**UNIVERSIDADE  
EDUARDO  
MONDLANE**

**ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DE INHAMBANE**

## **PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO DE TREINAMENTO PARA OS COLABORADORES DO PALADAR RESTAURANTE E BAR**

Isabel Angélica Simango

Inhambane, 2025

Isabel Angélica Simango

**Proposta de Implementação de um plano de treinamento para os colaboradores do Paladar  
Restaurante e Bar**

Projecto de Desenvolvimento apresentado à Escola Superior de  
Hotelaria e Turismo de Inhambane (ESHTI), como um dos  
requisitos para obtenção do grau de Licenciatura em Gestão  
Hoteleira.

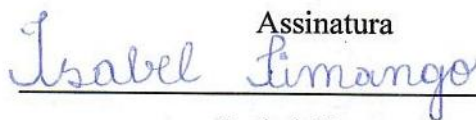
Supervisor: Mestre Rofino Bande

Inhambane, 2025

## Declaração

Declaro que este trabalho de conclusão de curso é fruto da minha própria pesquisa, que todas as fontes utilizadas estão devidamente citadas, e que o mesmo nunca foi submetido para a obtenção de qualquer grau nesta universidade ou em outra instituição de ensino.

Assinatura

Handwritten signature of Isabel Simango in blue ink, written over a horizontal line.

(Isabel Simango)

Data 23 / 12 / 2025

Folha de Avaliação  
Isabel Angélica Simango

**Proposta de Implementação de um plano de treinamento para os colaboradores do Paladar  
Restaurante e Bar**

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-ESHTI.

Inhambane, 28 / 12 /2025

Mestre, Augusto Fernando Lombae

Categoria, Grau e Nome completo do Presidente

Pro fmo Eduardo Bando

Categoria, Grau e Nome completo do Supervisor

Mestre, Lito Alberto Ngouhama

Categoria, Grau e Nome completo do Arguente

[Assinatura]

Rúbrica

[Assinatura]

Rúbrica

[Assinatura]

Rúbrica

**Dedicatória**

À minha mãe Angélica Simango e a minha tia Victória Simião

## **Agradecimentos**

Antes de tudo, agradeço a Deus pela dádiva da vida, pela força concedida e por me capacitar a superar os desafios enfrentados ao longo da minha formação.

Agradeço profundamente aos docentes pelo conhecimento partilhado e à ESHTI pelo acolhimento ao longo da minha licenciatura.

Expresso a minha gratidão ao meu supervisor, Mestre Rufino Bande, pela constante disponibilidade, paciência e valiosos ensinamentos prestados ao longo da elaboração deste projecto.

A minha mãe, minha tia, minha irmã e meu primo, dirijo o meu sincero agradecimento pelo apoio emocional, suporte financeiro e incentivo contínuo nos momentos mais desafiadores dos quatro anos de curso.

Sou igualmente grata a minha amiga Anelca Cossa, Cecília Ricardo, a Jéssica da Silva, e aos meus amigos Onésio Wique, Sebastião Manchele e Dénio Nhantumbo, pelo apoio constante, pelas contribuições no esclarecimento de dúvidas e pelas sugestões nas questões académicas. Aos colegas do curso de Gestão Hoteleira, deixo o meu reconhecimento especial em particular a Thandhiwe, Delícia, Mwaziza, Lélia e Clóves, pela partilha de conhecimentos e pela parceria ao longo desta jornada académica.

## Resumo

A qualidade do serviço tornou-se um factor essencial para a sobrevivência dos restaurantes, sendo actualmente uma das principais características valorizadas no atendimento. Ela é considerada fundamental na hora de avaliar não apenas o local e os preços praticados, mas também a experiência proporcionada ao cliente, essa qualidade está directamente ligada a capacidade de satisfazer as necessidades do cliente e até mesmo superar suas expectativas. Para isso, é imprescindível investir no treinamento dos colaboradores, garantindo que possuam conhecimentos adequados sobre a actividade, demonstrando assim um elevado nível de profissionalismo. Quando se alcança um padrão elevado de qualidade transmite-se ao cliente uma sensação de segurança, refletida numa equipa simpática, dinâmica, entusiasmada e optimista.

Este projecto tem como objectivo desenvolver um plano de treinamento, acompanhado por um manual de atendimento ao cliente e estratégias de motivação, com o propósito de elevar a qualidade dos serviços prestados no Paladar restaurante e bar. Isso porque o atendimento ao cliente é considerado um dos principais elementos diferenciadores no sector da restauração, exigindo dos profissionais uma atenção especial, já que o serviço ainda está fortemente associado aquele que presta o atendimento.

A metodologia adotada foi a pesquisa bibliográfica, com base em livros disponíveis na biblioteca da ESHTI e artigos científicos relacionados ao tema de treinamento profissional. Além disso, recorreu-se a pesquisa aplicada, visando propor soluções práticas e imediatas para desafios reais do cotidiano. Com a implementação do plano e das estratégias propostas, espera-se promover maior motivação entre os colaboradores, aumentar a satisfação dos clientes, o que pode refletir-se em maior produtividade, rentabilidade para o restaurante e fidelização dos clientes.

**Palavras-chave:** treinamento, clientes, estratégias, restaurante.

**Listas de Siglas**

|       |   |
|-------|---|
| ESHTI | Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane |
| PD    | Projecto de desenvolvimento                         |
| PRB   | Paladar Restaurante & Bar                           |
| UEM   | Universidade Eduardo Mondlane                       |



**Lista de Figuras**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: Teoria bifatorial de Hezberg..... | 21 |
| Figura 2: Paladar Restaurante & Bar. ....   | 25 |

**Lista de Tabelas**

Tabela 1: Orçamento do projecto..... 36

**Lista de Quadros**

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1: Avaliação dos programas de treinamento .....                | 16 |
| Quadro 2: Benefícios do treinamento e desenvolvimento de pessoas..... | 18 |
| Quadro 3: Manual de atendimento ao cliente.....                       | 31 |
| Quadro 4: Cronograma de actividades .....                             | 35 |
| Quadro 5: Plano de treinamento .....                                  | 47 |

**Lista de Gráficos**

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1: Número de clientes inquiridos por sexo.....                         | 28 |
| Gráfico 2: Opinião dos clientes em relação a prontidão dos colaboradores.....  | 28 |
| Gráfico 3: Opinião dos clientes em relação ao tempo de espera.....             | 29 |
| Gráfico 4: Opinião dos clientes sobre a motivação dos colaboradores.....       | 29 |
| Gráfico 5: Opinião dos clientes quanto as chances de recomendar o Paladar..... | 30 |

## ÍNDICE

### Conteúdo

### Página

|  |             |
|--|-------------|
| <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>Listas 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>   |
| <br>   |             |
| I. INTRODUÇÃO.....   | 1           |
| 1.1. Enquadramento .....                                       | 1           |
| 1.2. Problematização.....                                      | 3           |
| 1.3. Justificativa.....  | 4           |
| 1.4. Objectivos .....  | 6           |
| 1.4.1. Geral: .....  | 6           |
| 1.4.2. Específicos:.....                                       | 6           |
| 1.5. Metodologia.....  | 6           |
| II. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....                                 | 10          |
| 2.1. Conceitos Básicos.....                                    | 10          |
| 2.2. Objectivos de treinamento .....                           | 11          |
| 2.3. Importância do treinamento .....                          | 12          |
| 2.4. Fases de treinamento .....                                | 13          |
| 2.5. Tipos do treinamento .....                                | 17          |
| 2.6. Benefícios do treinamento .....                           | 17          |
| 2.7. Qualidade de serviço no sector de restaurantes .....      | 18          |
| 2.8. Técnicas de atendimento ao cliente .....                  | 19          |
| 2.9. Estratégias de motivar o crescimento profissional .....   | 20          |
| 2.10. Relação entre treinamento e desempenho profissional..... | 23          |
| III. DESENVOLVIMENTO DO PROJECTO.....                          | 25          |
| 3.1. Descrição da Área de Estudo.....                          | 25          |

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 3.2.   | Estudo Técnico do Problema.....                                | 26 |
| 3.3.   | Acções Concretas para Resolução do Problema.....               | 30 |
| 3.3.1. | Estratégia 01: Treinamentos anuais para os colaboradores ..... | 30 |
| 3.3.2. | Estratégia 02: Manual de atendimento ao cliente .....          | 30 |
| 3.3.3. | Estratégia 03: Estratégias motivacionais .....                 | 32 |
| 3.4.   | Resultados Esperados .....                                     | 34 |
| 3.5.   | Cronograma de Actividades.....                                 | 35 |
| 3.6.   | Orçamento .....  | 36 |
| IV.    | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                               | 37 |
| V.     | Apêndices .....  | 39 |

## I. INTRODUÇÃO

O mundo está passando por transformações impressionantes, antigamente mudanças significativas levavam décadas para se concretizar, hoje podem ocorrer em poucos meses ou até mesmo em dias. No que diz respeito ao contexto profissional treinar colaboradores vai muito além de transmitir conhecimentos e habilidades para que executem suas funções com mais eficiência, trata-se também de proporcionar treinamentos capazes de estimular novos hábitos, atitudes e comportamentos, ampliando sua capacidade de conhecimentos e aperfeiçoando suas competências. Em restaurantes, os colaboradores representam o seu maior patrimônio, ter uma equipa satisfeita e comprometida com os resultados é essencial para manter a competitividade no mercado, pois, muitas empresas já compreenderam que seu diferencial está nas pessoas que compõem seu quadro de colaboradores, por isso, investem no treinamento de novos profissionais e mantêm programas de treinamentos contínuos para os mais experientes.

O treinamento quando bem aplicado traz benefícios tanto para o profissional como para o restaurante, isto é, colaboradores mais qualificados tendem a estar mais motivados, proporcionando um serviço de melhor qualidade e mais produtivo, esse aumento de produtividade contribui directamente para os resultados do restaurante e fortalece a fidelização dos clientes.

### I.1. Enquadramento

O projecto de desenvolvimento denominado ***“Proposta de Implementação de um Plano de Treinamento para os Colaboradores do Paladar Restaurante e Bar”*** integra-se no âmbito do Trabalho de conclusão de Curso, requisito parcial para a obtenção do grau de Licenciatura em Gestão Hoteleira pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane (ESHTI), da Universidade Eduardo Mondlane (UEM).

A proposta tem como foco a elevação da qualidade dos serviços oferecidos pelo “Paladar,” considerando que o padrão de excelência no atendimento é fundamental para garantir a satisfação e a fidelização dos clientes. Um serviço de qualidade é capaz de incentivar o retorno dos clientes que tiveram experiências positivas no passado.

O Paladar Restaurante e Bar actua no segmento de alimentos e bebidas, buscando aprimorar a experiência dos clientes por meio de menus especiais aos finais de semana e feriados(por vezes

acompanhados de música ao vivo). No entanto, foram identificados problemas que comprometem a qualidade do serviço, como: demora na entrega dos pedidos aos clientes, escassez de colaboradores qualificados, falta de padronização no atendimento e gestão inadequada de reclamações.

Para enfrentar esses desafios, propõe-se a implementação de um plano de treinamento direcionado à melhoria dos serviços, reconhecendo que oferecer qualidade deixou de ser apenas um diferencial e passou a ser uma necessidade para se destacar no mercado. Assim, torna-se essencial garantir a excelência no atendimento antes, durante e após a prestação do serviço.

Dessa forma, o objectivo primordial deste projecto é propor um plano de treinamento capaz de elevar o padrão de qualidade dos serviços oferecidos pelo Paladar Restaurante e Bar.

Como todo projecto de desenvolvimento, este trabalho está estruturado em capítulos organizados da seguinte forma:

1. **Capítulo I:** apresenta a introdução, que contém a contextualização do trabalho, com ênfase no tema em estudo, segue-se uma reflexão sobre os elementos que compõem o problema. Neste mesmo capítulo, é exposta a justificativa que explica a escolha do tema, destacando sua relevância académica, social e económica, estão descritos os objectivos geral e específicos, e a metodologia científica adotada, incluindo as técnicas e instrumentos utilizados para responder a questão da pesquisa.
2. **Capítulo II:** dedica-se à revisão bibliográfica, reunindo e discutindo as contribuições de diversos autores sobre treinamentos, qualidade de serviços e motivação no sector de restauração, com atenção especial à realidade do Paladar Restaurante e Bar.
3. **Capítulo III:** apresenta o desenvolvimento do projecto, durante o que é feita uma breve caracterização da área de estudo, seguida do estudo técnico do problema, identificando todas as fragilidades do local e propondo acções concretas para solucioná-las. São descritos os resultados esperados, o cronograma de actividades e o orçamento necessário para a execução do projecto.
4. **Capítulo IV:** reúne as referências bibliográficas incluindo: livros, artigos, websites e documentos utilizados na elaboração do projecto.



## I.2. Problematização

Nas organizações modernas, é essencial estimular o desenvolvimento contínuo dos profissionais, proporcionando-lhes conhecimento estratégico que os diferencie no mercado e os torne mais competitivos e bem-sucedidos. A necessidade de gerar e utilizar informações de forma eficaz para promover o aprendizado individual e organizacional é um factor determinante para o alcance de melhores resultados (CHIAVENATO, 2009).

O Paladar Restaurante e Bar é um empreendimento turístico de cinco (5) estrelas (de acordo com a classificação plasmada no Decreto Nr. 49/2016), situado no município de Inhambane.

O restaurante é conhecido por comercializar comidas nacionais e internacionais, com vista para o mar, e uma piscina disponível para clientes e hóspedes, um lugar encantador para os clientes que frequentam e o visitam, mesmo com os aspectos que dispõe, o restaurante enfrenta desafios críticos tais como: demora na entrega dos pedidos aos clientes, escassez de colaboradores qualificados, falta de padronização no atendimento e gestão inadequada de reclamações, esses factores geram experiências insatisfatórias para clientes e hóspedes afectando a qualidade e confiança do estabelecimento e comprometendo sua competitividade no mercado hoteleiro.

Zeithaml e Bitner (2000, p. 88), afirmam que a “satisfação é uma avaliação feita com respeito a um produto ou serviço contemplando ou não as necessidades e expectativas do próprio cliente”. Para atingir a qualidade no atendimento é necessário compreender as expectativas dos seus clientes, realizando pesquisas para avaliar a percepção dos clientes sobre os serviços oferecidos.

Para enfrentar esses desafios, é necessário que a Gerente trace estratégias viáveis para colmatar os problemas. Reginatto (2004) afirma, o treinamento promove a eficiência, minimiza erros, aprimora atitudes e aumenta a produtividade. Da mesma forma, Baum (2016) reforça que, investir em programas de treinamento bem-estruturados é essencial para elevar a experiência do cliente e reduzir a rotatividade dos colaboradores. Diante disso, o Paladar Restaurante e Bar precisa desenvolver um programa de treinamento que inclua: treinamento técnico e específico das funções, desenvolvimento de habilidades interpessoais e de atendimento ao cliente, e a integração à cultura organizacional do restaurante.

Assim, em função do que foi plasmado pretende-se responder à seguinte questão: **De que forma a implementação de um plano de treinamento para os colaboradores do Paladar Restaurante e Bar pode melhorar a qualidade dos serviços prestados?**

### **I.3. Justificativa**

Nos dias actuais o treinamento é considerado um elemento fundamental para o desenvolvimento organizacional, em um ambiente competitivo, a qualificação contínua dos colaboradores torna-se essencial para garantir a excelência no atendimento e a satisfação dos clientes. Chiavenato (2008) afirma que, o ser humano é um dos maiores activos nas organizações, mesmo diante de avanços tecnológicos e inovações constantes.

Assim sendo, a implementação de um plano de treinamento para os colaboradores do Paladar Restaurante e Bar não apenas melhora a qualidade dos serviços prestados aos clientes e hóspedes, mais também fortalece o desenvolvimento profissional dos funcionários e a competitividade do empreendimento no mercado hoteleiro. Um treinamento bem estruturado contribui para a padronização dos serviços, a redução de erros operacionais, o aumento da eficiência e a criação de um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo.

A motivação para escolha do tema é pela existência de problemas identificados durante o estágio curricular e extra curricular no Paladar Restaurante e Bar, é pertinente desenvolver este estudo na medida em que proporcionará uma oportunidade valiosa para aplicar e expandir os conhecimentos teóricos e práticos adquiridos durante o curso do estudante na cadeira de Gestão de Recursos Humanos, com a finalidade de perceber como um plano de treinamento pode impulsionar a melhoria contínua, a excelência no atendimento, e as competências essenciais para actuar no sector hoteleiro.

Este estudo contribuirá para o campo da ciência administrativa e da Gestão de Recursos Humanos ao fornecer dados empíricos sobre a eficácia de plano de treinamento. A pesquisa ajudará a preencher lacunas existentes na literatura sobre a transferência de aprendizagem e os impactos reais dos treinamentos no desempenho operacional e na satisfação dos clientes, e também poderá servir como referência acadêmica para futuros estudos sobre planos de treinamentos no sector de hospitalidade.

Investir na capacitação dos colaboradores representa um diferencial estratégico que impulsiona a reputação dos empreendimentos turísticos como destinos de excelência em hospitalidade e atendimento ao cliente, além disso, a adoção de práticas de treinamento pode reduzir a rotatividade dos funcionários, melhorar a motivação dos colaboradores e elevar a satisfação dos clientes, factores fundamentais para a fidelização dos clientes e a sustentabilidade do negócio a longo prazo. Clientes satisfeitos promovem uma melhor qualidade de vida comunitária, fomentam o turismo local e impulsionam a economia regional (PEREIRA, 2017).

Quanto a nível organizacional, o tema em estudo contribuirá para a melhoria na qualidade do atendimento ao cliente em estabelecimentos de serviços, como restaurantes, podendo elevar os padrões de serviços, aumentando a satisfação e a fidelização dos clientes. Para Werther e Davis (1983), através do treinamento dentro das organizações, obtêm-se inúmeros benefícios que incluem: maior rentabilidade, melhoria no conhecimento e execução dos cargos em todos os níveis de uma hierarquia, melhoria da auto-estima dos colaboradores, ajuda os trabalhadores a se identificarem com as metas da organização, cria uma melhor imagem da empresa, proporciona melhoria no relacionamento entre chefe e colaboradores, ajuda na tomada consciente de decisões e soluções de problemas efectivos, ajuda no desenvolvimento para a promoção do trabalho interno, aumenta a produtividade na qualidade do trabalho, ajuda os colaboradores a se adaptarem melhor às mudanças, auxilia no tratamento de conflitos e na melhoria da comunicação, além de promover a redução dos custos de consultoria externa por utilizar consultoria interna competitiva.

## **I.4. Objectivos**

### **I.4.1. Geral:**

- Propor um plano de treinamento para os colaboradores do Paladar Restaurante e Bar.

### **I.4.2. Específicos:**

- Diagnosticar a situação actual dos serviços prestados pelos colaboradores do Paladar Restaurante e Bar.
- Apresentar estratégias de motivar os colaboradores com vista a promover o crescimento profissional.
- Elaborar um manual de atendimento ao cliente visando melhorar a qualidade dos serviços prestados pelos colaboradores do Paladar Restaurante e Bar.

## **I.5. Metodologia**

Nesta parte, primeiramente é apresentada a definição de metodologia, seguida da sua classificação, as fases da pesquisa e as actividades desenvolvidas em cada fase ao longo da elaboração do projecto.

Segundo Bruyne (1991), a metodologia deve esclarecer não apenas os resultados da investigação científica, mas acima de tudo seu próprio processo, pois suas exigências não se definem pela adesão rigorosa a procedimentos fixos, mas sim pela capacidade de gerar resultados produtivos.

### **Classificação da pesquisa**

- Quanto aos objectivos

Segundo o pensamento de Gil (2007), tratou-se de uma pesquisa exploratória, pois visa aumentar a compreensão do problema tornando-o mais claro e permitindo a formulação de hipóteses.

- Quanto a abordagem

Na visão de Goldenberg (1997), tratou-se de uma pesquisa qualitativa, uma vez que não se preocupa com representatividade numérica foca-se em aprofundar a compreensão de um determinado grupo social, organização, etc, o pesquisador que adota essa abordagem busca entender as razões por trás dos fenómenos, expressando o que deve ser feito, sem quantificar valores ou trocas simbólicas, os dados analisados são não-métricos e utilizam diversas abordagens, essa metodologia serviu para obter informações sobre os serviços prestados pelo Paladar Restaurante e Bar, com o objectivo de reunir dados essenciais para elaboração deste projecto.

### ➤ Quanto a natureza

De acordo com Barros, Lehfeld (2014), tratou-se de uma pesquisa aplicada pois tem como finalidade oferecer soluções práticas e imediatas para problemas reais do cotidiano. No caso específico, do Paladar Restaurante e Bar. Pretende-se propor um plano de treinamento como forma de enfrentar e resolver os desafios identificados.

### **Fases da pesquisa**

A pesquisa respeitou quatro (4) fases: (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 Fase: escolha e delimitação do tema

A escolha do tema surgiu a partir das experiências vividas no Paladar Restaurante e Bar, com base nisso a pesquisadora aprofundou-se na temática por meio de consulta e análise de diversas fontes científicas como: artigos acadêmicos, livros e dissertações, buscando uma compreensão mais ampla e fundamentada do assunto.

#### 2ª Fase: recolha de dados

Nesta fase a pesquisadora dirigiu-se ao local de estudo para colectar informações pertinentes ao tema em questão, utilizando as seguintes técnicas:

### **Técnicas e instrumentos de recolha de dados.**

Para atingir os objectivos delineados neste projecto, foram utilizados os seguintes instrumentos e técnicas:

### **Pesquisa bibliográfica**

Que consistiu na análise de obras disponíveis na biblioteca da ESHTI, incluindo livros, teses, dissertações e artigos científicos que abordam sobre treinamento, qualidade de serviço no sector de restaurantes, técnicas de atendimento ao cliente e estratégias para motivar o crescimento profissional para fundamentar e direccionar a investigação técnica do problema.

### **Observação**

Por meio dessa técnica foi possível colectar informações utilizando os sentidos humanos, permitindo a visualização e análise minuciosa de como os colaboradores prestam serviços no Paladar Restaurante e Bar.

## **Questionário**

Essa técnica envolveu a aplicação de um questionário a cinco colaboradores durante o mês de Setembro. O objectivo foi obter respostas sobre o ambiente de trabalho, verificar se a empresa realiza treinamentos, avaliar o nível de motivação e profissionalismo, bem como compreender as principais necessidades profissionais dos colaboradores.

## **Entrevista**

A entrevista estruturada foi realizada a gerente do Paladar Restaurante e Bar no mês de Setembro de 2025, após os dados fornecidos pelos colaboradores revelarem lacunas quanto aos planos de treinamento e indicarem possíveis áreas de melhoria. Essa técnica teve como finalidade recolher informações detalhadas sobre o funcionamento do restaurante, abordando temas como o papel da gerente na motivação dos colaboradores, os principais desafios enfrentados, as necessidades dos clientes e o feedback sobre os serviços oferecidos, a entrevista permitiu uma compreensão mais aprofundada das operações do restaurante, em consonância com as exigências do negócio e as expectativas dos clientes.

## **Inquérito**

O inquérito foi aplicado aos clientes em Outubro, com a finalidade de avaliar o nível de satisfação em relação aos produtos e serviços prestados pelo Paladar Restaurante e Bar, recolher sugestões de melhoria. As respostas foram obtidas online, por meio da plataforma *Google Forms*, os dados reunidos servirão de base para decisões estratégicas voltadas a melhoria do atendimento, melhoria da motivação dos colaboradores e outras estratégias para a elevação da experiência do cliente.

### **3ª Fase: Análise de dados e redação do trabalho final**

Esta etapa é considerada uma das mais relevantes do processo, pois nela são interpretados e apresentados os resultados obtidos a partir da colecta de dados realizada tanto na pesquisa de campo como na revisão bibliográfica. A redacção do trabalho final foi desenvolvida conforme as diretrizes estabelecidas pelo regulamento de culminação do curso vigente na ESHTI, utilizando o software *Microsoft Word* 2019.

### **4ª Fase: Apresentação do trabalho final**

A apresentação do trabalho final tem como propósito evidenciar a importância e a relevância da pesquisa realizada, esta fase ocorre após a análise e exposição dos resultados e inclui a entrega da versão impressa a coordenação do curso, a apresentação é dividida em duas partes: uma avaliação

escrita e outra oral em forma de defesa utilizando o *software PowerPoint da Microsoft*.

## **II. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Para facilitar o entendimento deste trabalho, neste capítulo são apresentados alguns conceitos e abordagens teóricas que exerçam sobre o tema.

### **II.1. Conceitos Básicos**

#### **Plano**

Segundo Faria (1995), os planos funcionam como meios de comunicação e controle, pois definem estratégias e coordenam ações na organização. Busca orientar os membros sobre suas contribuições, permitindo avaliar o desempenho e comparar resultados desejados com os alcançados.

#### **Restaurante**

Segundo Ai Quintas (2006), restaurante é um local comercial que oferece alimentos e bebidas, proporcionando uma experiência que envolve ambiente, cardápio e atendimento. Além de servir comida, cria um espaço social e cultural para que os clientes aproveitem momentos agradáveis.

#### **Recursos humanos**

Segundo Chiavenato (2009, p.3) “as pessoas são os elementos vivos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e aprendizagem indispensáveis à sua constante renovação e competitividade em um mundo pleno de mudanças e desafios”.

#### **Atendimento ao cliente**

De acordo com Kotler (2000), o atendimento ao cliente envolve ações que permitem aos clientes se conectar de maneira eficiente com os responsáveis na empresa, buscando soluções rápidas e eficazes para seus problemas. Para isso, é essencial que os atendentes possuam o conhecimento necessário para garantir um atendimento de qualidade.

#### **Cliente**

Para Cobra (2001), um cliente é aquele que adquire produtos de uma empresa de forma contínua, sendo crucial gerenciar suas expectativas em relação ao serviço prestado. A satisfação do cliente é vital para manter um relacionamento duradouro, já que um cliente satisfeito tende a voltar, enquanto um cliente insatisfeito pode prejudicar a reputação da empresa. Portanto, a capacidade de gerenciar essas expectativas é fundamental, pois os clientes são o principal activo de uma organização.



## Treinamento

Segundo Chiavenato (2004,p.339):

“treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objectivos organizacionais, com o propósito de aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos influenciando seus comportamentos.”

Embora o treinamento e o desenvolvimento de pessoas sejam métodos similares para afectar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente, isto é, o treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo actual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo, enquanto, o desenvolvimento de pessoas focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas.

Para Gil (2001, p.122), “treinamento é um processo educacional de curto prazo que envolve todas acções que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as actividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa”. No mesmo pensamento, define desenvolvimento de pessoas como conjunto de experiências de aprendizagem não necessariamente relacionadas aos cargos que as pessoas ocupam actualmente, mas que proporcionam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional.

Com base na ideia de que o desenvolvimento intelectual por meio do treinamento contribui para uma gestão mais eficiente, os conhecimentos e habilidades adquiridos favorecem a tomada de decisões que beneficiam tanto a organização como o colaborador. Assim sendo, a administração das competências tende a atender e suprir de forma ampla as diversas exigências e necessidades específicas de um restaurante.

### II.2. Objectivos de treinamento

Chiavenato ( 2009, p.390), apresenta três principais objectivos do treinamento:

- Preparar as pessoas para a execução imediata das diversas tarefas do cargo.
- Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos actuais, mas também para outras funções mais complexas e elevadas.
- Mudar a atitude das pessoas seja para criar um clima mais satisfatório entre elas ou para aumentar-lhes a motivação e torná-las mais receptivas às novas técnicas de gestão.

### **II.3. Importância do treinamento**

Para que as organizações alcancem seus objectivos de forma eficaz, é essencial investir no treinamento de seus colaboradores. Nesse sentido, o treinamento assume um papel estratégico na construção de competências dentro dos restaurantes, destacando-se como uma alternativa prática e economicamente viável para alcançar resultados desejados de maneira rápida e eficiente. Chiavenato (1999), “o treinamento é importante porque possibilita aos colaboradores terem capacidade de desenvolver suas tarefas com eficácia, reduzindo obstáculo, solucionando problemas com mais rapidez, beneficiando assim a organização como um todo”.

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), o treinamento visa preparar os colaboradores para a execução imediata das actividades específicas da organização, promovendo também o desenvolvimento contínuo do indivíduo. Essa preparação não se limita ao cargo actual, mas se estende a futuras funções que ele possa assumir, incentivando mudanças de atitude, fortalecendo o ambiente organizacional, aumentando a motivação e elevando a produtividade. Na visão de Marras (2001, p. 145), “o principal propósito do treinamento é aprimorar o desempenho profissional dos colaboradores dentro da organização”. Pode-se afirmar que esse processo está voltado ao desenvolvimento e aperfeiçoamento do conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) dos funcionários. O autor ainda destaca que, o “treinamento é um processo de assimilação cultural à curto prazo, que objectiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. Robbins (2002a, p. 241), o treinamento pode exercer um papel fundamental nos resultados organizacionais, pois estimula os colaboradores a investirem em seu próprio desenvolvimento, buscando constantemente actualização e crescimento pessoal. O autor também aponta que um dos factores que contribuem para a valorização crescente do treinamento é o elevado nível de competitividade presente no mercado, isto é, “a competição intensificada, as mudanças tecnológicas e a busca de aumento da produtividade estão aumentando as demandas de qualificação dos funcionários”.

Chega-se à conclusão de que, actualmente, treinar os colaboradores deixou de ser uma escolha e passou a ser uma exigência no sector de restaurantes, o treinamento é essencial para formar colaboradores capacitados e motivados, capazes de actuar com maior produtividade, eficiência e eficácia. Investir na qualificação, promovendo o desenvolvimento e valorizando os colaboradores, continua sendo a estratégia mais eficaz diante das constantes transformações do mercado.

## **II.4. Fases de treinamento**

Gil (2009, p.123), o treinamento envolve um processo composto de quatro etapas designadamente:

- Diagnóstico de necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- Planeamento das actividades de treinamento;
- Execução do treinamento;
- Avaliação do treinamento.

### **Diagnóstico de necessidades de treinamento.**

De acordo com Gil (2001, p.123) diagnóstico de necessidades de treinamento (DNT) “é o processo que tem como objectivo identificar as carências de indivíduos e grupos para execução das tarefas necessárias para o alcance dos objectivos da organização”.

O DNT por sua natureza é concebido como uma pesquisa que se desenvolve em três níveis nomeadamente:

- Análise organizacional: visa a identificação dos níveis de eficiência e eficácia da organização, a fim de determinar as formas de treinamento que poderão contribuir para a sua elevação;
- Análise das tarefas: consiste na identificação das actividades que compõem as tarefas bem como dos requisitos pessoais necessários para o seu desempenho eficaz;
- Análise dos recursos humanos: visa a identificação junto aos empregados dos níveis de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para execução das tarefas que executam.

Percebe-se que o levantamento permitirá identificar as ferramentas e os processos mais adequados para a qualificação dos funcionários, considerando as demandas específicas e as características do restaurante.

### **Planeamento das actividades de treinamento**

“O planeamento é um processo desenvolvido com base na realidade fornecida pelo diagnóstico que visa proporcionar com máxima eficácia possível o desencadeamento das acções necessárias para o alcance dos objectivos pretendidos” (GIL 2001, p.129).

Importa referir que, a escolha do treinamento a ser implementado para alcançar os objectivos do restaurante ocorre por meio de um planeamento detalhado, no qual são definidos aspectos como: o número de colaboradores participantes, o instrutor, o conteúdo a ser abordado, os objectivos, o local, a metodologia, a data e a carga horária dos participantes.

### **Modalidades de treinamento**

Segundo Gil (2001, p.131-132), o treinamento no restaurante pode assumir modalidades diversas, entretanto considera-se as seguintes:

- Quanto à clientela: o treinamento pode ser dirigido a todos os segmentos ocupacionais da empresa ou voltado para os empregados de hierarquia mais elevada.
- Quanto à finalidade: o treinamento pode voltar-se para o conteúdo, enfatizando a aquisição de conhecimentos, ou para o processo, voltando-se para a mudança de atitudes e o desenvolvimento de relações interpessoais, como também, treinamentos mistos voltados tanto para o conteúdo quanto para o processo.
- Quanto ao momento: o treinamento pode ser oferecido antes ou depois do ingresso no trabalho, ou seja, é comum proporcionar aos novos empregados o treinamento de integração que envolve conteúdos referentes à história da empresa, a seus produtos, aos direitos e deveres do empregado, às características do seu cargo e após o ingresso, as empresas proporcionam o treinamento programado em função das necessidades detectadas.
- Quanto ao local: o treinamento pode ocorrer em serviço ou fora do serviço, o treinamento em serviço coloca o treinando numa situação real de trabalho, onde um supervisor ou empregado experimentado faz demonstrações sobre o trabalho e apresenta as táticas para a sua realização. De salientar que muitos programas de treinamento são desenvolvidos em serviço sobretudo para pessoal não gerencial, enquanto o treinamento fora do serviço constitui a modalidade mais comum de treinamento nas empresas, é mais custoso e exige o concurso de instrutores ou monitores, de instalações e equipamentos preparados para esse fim.

### **Conteúdo do treinamento**

Para Chiavenato (2009, p.389), o conteúdo do treinamento no “Paladar” pode envolver quatro tipos de mudança de comportamento:

- Transmissão de informações: que visa transmitir novos conhecimentos aos treinandos da organização;
- Desenvolvimento de novas habilidades: consiste em desenvolver um treinamento orientado para as tarefas e operações a serem executadas;
- Desenvolvimento de conceitos: consiste em facilitar a aplicação de conceitos na prática administrativa, podendo elevar o nível de generalização, desenvolvendo gerentes que possam pensar em termos globais e amplos

### **Execução do treinamento**

Segundo Chiavenato (2009, p.403), a execução ou implementação do treinamento pressupõe o binômio instrutor e aprendiz.

Durante a execução do treinamento, busca-se cumprir o que foi planejado, alcançando o objectivo estabelecido, o público-alvo são os aprendizes independentemente de seu nível hierárquico, que precisam adquirir ou aprimorar seus conhecimentos. O instrutor por sua vez, é a pessoa qualificada ou especializada no tema do treinamento, podendo também ser de qualquer nível hierárquico dentro da organização.

A execução do treinamento depende dos seguintes factores:

- Adequação do programa de treinamento às necessidades da organização: consiste na decisão de estabelecer programas de treinamento, dependendo da necessidade de melhorar o nível dos empregados.
- Qualidade do material de treinamento apresentado: o material de ensino visa concretizar a instrução, com vista a facilitar a compreensão pela utilização de recursos audiovisuais, aumentar o rendimento do treinamento e racionalizar a tarefa do instrutor.
- A cooperação dos gerentes e dirigentes da empresa: é necessário contar com o espírito de cooperação do pessoal e com o apoio dos dirigentes, pois todos os chefes e supervisores devem participar na execução do programa.
- A qualidade e preparo dos instrutores: é necessário usar o critério de treinamento dos instrutores, os mesmos podem ser seleccionados entre vários níveis e áreas da empresa, devem conhecer as responsabilidades da função e estar bem dispostos.
- A qualidade dos aprendizes: os melhores resultados são obtidos com uma seleção adequada dos aprendizes, em função da forma e conteúdo do programa, e principalmente dos objectivos do treinamento para que se tenha um grupo homogêneo de pessoas.

Em suma, essa fase do processo de treinamento envolve a análise e a coordenação das acções que foram identificadas como prioritárias e essenciais, a serem implementadas em módulos de aprendizado conforme o planeamento prévio.

### **Avaliação do treinamento**

Para Chiavenato (2009, p.403), a etapa final do processo consiste na avaliação dos resultados obtidos, o programa do treinamento deve ter uma avaliação de sua eficiência e deve considera dois aspectos:

- Verificar se o treinamento produziu as modificações desejadas no comportamento dos

empregados.

- Verificar se os resultados do treinamento apresentam relação com o alcance das metas da empresa.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), para cada objectivo de treinamento é desenvolvida uma ferramenta de avaliação específica. No quadro 1, são apresentadas três maneiras de avaliação que os gestores podem utilizar para avaliar os colaboradores nos restaurantes.

Quadro 1 - Avaliação dos programas de treinamento

|   |   |
|---|---|
| Avaliação de aprendizado                | <p>Trata-se de verificar o quanto foi proveitoso o processo de ensino-aprendizagem.</p> <p>Embora nos treinamentos empresariais não seja muito comum a aplicação de provas, deverá sempre haver alguma forma de avaliar o quanto efectivamente foi assimilado. Em vez de testes, podem-se aplicar questionários ou exercícios</p>   |
| Avaliação de reação                     | <p>Objectiva conhecer a opinião do grupo sobre o treinamento em seus mais diversos aspectos, desde a adequação do conteúdo até a eficiência das actividades de apoio, passando pelo desempenho docente e qualidade dos recursos utilizados.</p> <p>Serve de feedback para o aprimoramento dos programas de treinamento e o grupo pode manifestar a sua opinião oralmente ou através de questionários com o intuito de deixar os participantes mais à vontade para formular críticas, pois normalmente não é preciso identificar-se.</p>   |
| Avaliação dos resultados do treinamento | <p>Visa uma averiguação de até que ponto o treinamento produziu os resultados desejados e se os mesmos contribuíram para os objectivos da organização. Isso pode ser feito através de três modos: através de realização de entrevistas com os participantes e seus supervisores após a conclusão do curso; comparando a produtividade alcançada antes e depois do treinamento; e através da análise de diversos indicadores referentes à situação dos recursos humanos na organização(níveis de absentéismo e de turnover, punições impostas aos empregados, resultados de avaliação de desempenho, etc).</p> |

Fonte: Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 226-227)

Conforme o contexto, as etapas de treinamento surgem como uma ferramenta administrativa de grande importância, pois aumentam a produtividade, reduzem perdas e da mesma forma são um factor de satisfação tanto para o treinando como para o treinador, com a conquista dos resultados propostos.

## **II.5. Tipos do treinamento**

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 126), para implementar um programa de treinamento eficaz, é essencial avaliar as necessidades da organização, a qualidade dos materiais pedagógicos, a colaboração entre supervisores, a qualificação do instrutor e a qualidade do treinamento, além da preparação dos alunos.

Segundo os autores acima, os tipos de treinamento adequados para o “Paladar” são os seguintes:

- Treinamento formal interno: aplicado para executivos e empregados dentro ou fora da estrutura organizacional, fora do ambiente de trabalho.
- Treinamento de integração: consiste na adaptação do novo funcionário à organização;
- Treinamento técnico-operacional: consiste na capacitação do indivíduo para o desempenho das tarefas específicas a sua categoria profissional;
- Treinamento gerencial: consiste no desenvolvimento de competências técnicas, administrativas e comportamentais;
- Treinamento comportamental: consiste na solução de problemas de relacionamentos no ambiente de trabalho.

## **II.6. Benefícios do treinamento**

Segundo Carvalho (2001), se implementada correctamente, o treinamento proporciona aos restaurantes vários benefícios, nomeadamente:

- Permitir a avaliação e análise das necessidades de treinamento em toda a organização, abrangendo todos os níveis da empresa e as prioridades de treinamento;
- Descrever os diversos tipos e formatos de treinamento utilizados, levando em consideração sua viabilidade, benefícios, custos e outros factores relevantes;
- Desenvolver programas de treinamento profissional de curta, média e longa duração, alinhados aos objectivos gerais da empresa.

Para Chiavenato (1999) quando um restaurante estimula a capacitação de pessoas, ela pode se beneficiar quanto a:

Quadro 2: Benefícios do treinamento e desenvolvimento de pessoas.

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| Aumento de produtividade;             | Equipe auto gerenciada;  |
| Redução de custos;                    | Velocidade nos ritmos das tarefas;                             |
| Melhoria na qualidade;                | Busca de aperfeiçoamento contínuo;                             |
| Flexibilidade dos empregados;         | Descoberta de novas aptidões;                                  |
| Aprimoramento de produtos e serviços; | Maior economia de custos pela eliminação de erros na execução; |
| Entrosamento;                         | Melhores condições de adaptação aos progressos da tecnologia;  |
| Redução na rotatividade de pessoal;   | Empresa competitiva.   |

Fonte: Gonçalves, Pereira &amp; Neto (2024)

## II.7. Qualidade de serviço no sector de restaurantes

Quando se fala em em restaurantes, a primeira coisa que vem a mente é a comida, mas há outros factores que merecem atenção, como: o atendimento dos funcionários, a agilidade no serviço e a execução dos pedidos, assim sendo, a qualidade não se refere apenas ao alimento, mas a todo o processo envolvido. Segundo Furtado (2008, p. 23), “a qualidade actualmente não está restrita apenas à qualidade de um produto ou um serviço, mas sim a todas as formas através das quais a empresa satisfaça suas necessidades, expectativas dos seus clientes, do seu pessoal e da sociedade em geral”.

Segundo Albrecht (1992), qualidade em serviços é a capacidade de uma experiência ou de qualquer outro elemento que possa atender a uma necessidade, solucionar um problema ou oferecer benefícios a alguém. Em outras palavras, um serviço de qualidade é aquele que tem a capacidade de gerar satisfação.

No mesmo pensamento, Maricato (2001), argumenta que um atendimento de baixa qualidade é a principal razão pela qual os clientes não retornam ao restaurante. O autor afirma que 70% desses clientes são perdidos devido à falta de qualidade, e apenas 4% deles apresentam reclamações.

Alguns exemplos de mau atendimento incluem:

- Quando o garçom está de mau humor e não consegue separar questões pessoais do serviço, o que resulta em não atender as expectativas do cliente;
- Quando a comida demora mais do que o tempo solicitado pelo cliente, visto que o tempo de espera é um factor importante que deve ser considerado quando os clientes fazem seus pedidos;



- Quando o ambiente do restaurante não apresenta a higiene adequada.

Marques (2013, p.467), ressalta que “rapidez significa quanto tempo os consumidores precisam esperar para receber seus produtos ou serviços”, enfatizando que tanto a agilidade como a cortesia no atendimento, que envolve estar à disposição do cliente de forma educada e atenciosa, impactam directamente a imagem e a percepção que os clientes têm do restaurante.

Para preservar a qualidade do serviço, é essencial monitorar todos os aspectos envolvidos, ouvir a opinião de observadores externos e prestar atenção ao feedback dos clientes, registrando suas observações e considerando suas sugestões, para isso, é importante que o gerente do restaurante esteja atento aos resultados menos favoráveis e acompanhe de perto se o serviço oferecido aos clientes é ou não de qualidade.

Para Wall e Berry (2007, p. 62), no contexto dos serviços oferecidos em restaurantes à la carte, os clientes avaliam a experiência com base em três características de qualidade, sendo elas:

- Humana: relacionada ao desempenho, comportamento e aparência dos colaboradores;
- Funcional: refere-se a qualidade da comida, a variedade do cardápio/menu, as bebidas, aos ingredientes, entre outros aspectos;
- Mecânica: está vinculada ao ambiente do restaurante, incluindo o layout, a iluminação, a decoração e as instalações físicas.

## **II.8. Técnicas de atendimento ao cliente**

A importância do atendimento teve origem na Idade Média e ao longo do tempo, foi se aprimorando, tornando-se uma das principais preocupações dos restaurantes actualmente, dessa forma, as técnicas de atendimento ao cliente desempenham um papel crucial, já que se espera dos colaboradores um comportamento assertivo e uma comunicação coerente, de modo a preservar a credibilidade e a reputação do restaurante.

Segundo Bogman (2002, p. 42), a qualidade do atendimento prestado pela empresa ao cliente pode ser um factor decisivo para o êxito ou insucesso de um negócio, o modo como um funcionário interage com os clientes impacta directamente o relacionamento deles com a empresa. Marques (1997), para proporcionar um bom atendimento nos restaurantes, é necessário atender a alguns requisitos fundamentais:

- **Conhecer**: o colaborador precisa compreender suas funções dentro da empresa, saber como ela opera, quais normas devem ser seguidas e quais procedimentos devem ser adotados para que seu trabalho seja bem-sucedido;

- Ouvir: não é possível atender o cliente sem antes entender o que ele deseja, é essencial escutar o que o cliente tem a dizer para estabelecer uma comunicação eficaz, evitando mal-entendidos e frustrações, “Ouvir é ser sábio”;
- Falar: após ouvir atentamente o cliente, é importante comunicar-se de forma clara, quando o colaborador transmite informações, deve usar uma linguagem acessível, evitando termos técnicos, siglas e gírias, sendo objectivo e respeitando o nível de entendimento do cliente;
- Perceber: gestos, expressões faciais e a postura do cliente são sinais valiosos que, quando percebidos, ajudam na compreensão de suas necessidades, como as pessoas são diferentes, a percepção é crucial para que o funcionário reconheça reações diversas e possa oferecer um atendimento individualizado e personalizado.

Em suma, as técnicas de atendimento representam o conjunto de comportamentos que o colaborador deve adotar durante o contato com o cliente, o atendimento pode ser considerado um factor essencial para o sucesso na prestação de serviços em qualquer restaurante, pois não basta simplesmente oferecer algo ao cliente é necessário fazê-lo com convicção e consciência, demonstrando que aquilo trará um real benefício para ele.

## **II.9. Estratégias de motivar o crescimento profissional**

Proporcionar treinamento aos colaboradores pode representar para o restaurante, a oportunidade de preparar seus colaboradores para desenvolverem habilidades, adquirirem novos conhecimentos, padronizarem tarefas e até mesmo mudarem comportamentos. Nesse contexto, a motivação dos funcionários tornou-se um factor importante para a continuidade e o êxito da organização, além de representar um desafio constante para os gestores, independentemente da situação. Segundo Pinder (1998), a motivação no trabalho é composta por um conjunto de forças energéticas, internas ou externas ao indivíduo, que influenciam seu comportamento profissional, determinando sua direção, intensidade e duração. Assim, a motivação está directamente relacionada ao desenvolvimento de atitudes persistentes e dedicadas por parte do colaborador, com o objectivo de alcançar metas específicas (RAMOS, 2009).

De modo geral, a motivação é composta por três elementos principais: o impulso, a direção e a persistência do comportamento (MITCHELL, 1982, p. 86). Desta forma, é fundamental que os gerentes de restaurantes adotem estratégias que aumentem a motivação e a satisfação dos colaboradores, já que a motivação tem influência directa na disposição e no comprometimento do indivíduo com suas actividades.

## Teoria dos dois factores de Herzberg

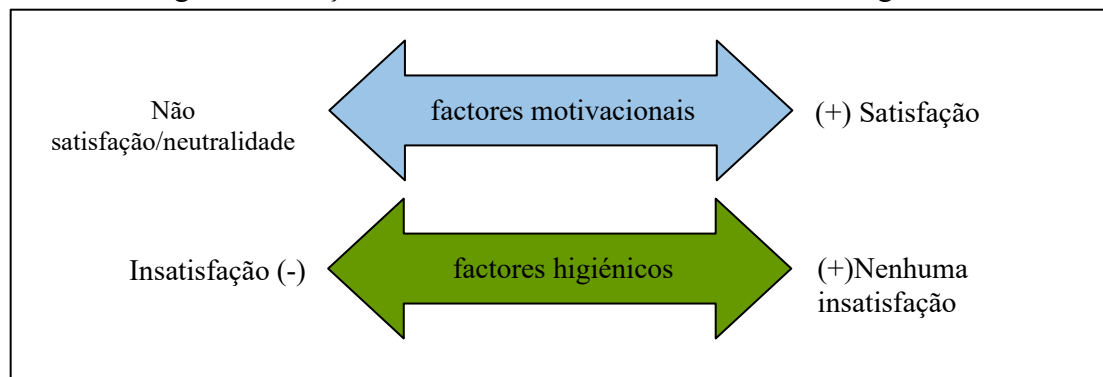
Chiavenato (2006, p. 119), enquanto a teoria da motivação de Maslow se baseia nas diversas necessidades humanas, adotando uma abordagem voltada para o interior do indivíduo (intra-orientada), a teoria de Herzberg se apoia no ambiente externo e nas condições de trabalho, caracterizando uma abordagem voltada para factores externos (extra-orientada).

Na visão de Herzberg, a motivação para trabalhar depende de dois factores designadamente:

- Factores higiénicos: referem-se às condições que rodeiam o empregado enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, como o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes, etc, isto é, correspondem à perspectiva ambiental e constituem os factores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter motivação dos empregados;
- Factores motivacionais: referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si, são factores motivacionais que produzem um efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, ou seja, acima dos níveis normais, pois, para Herzberg, o termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifestados por meio de exercício das tarefas e actividades que oferecem desafio suficiente e significado para o trabalhador.

Em suma, a teoria dos dois factores estabelece que:

1. A satisfação no trabalho está relacionada ao conteúdo da função e às actividades desafiadoras e estimulantes desempenhadas; esses são os chamados: factores motivacionais.
2. A insatisfação, por sua vez, está ligada ao ambiente de trabalho, à supervisão, aos colegas e ao contexto em geral da função; esses são conhecidos como: factores higiénicos.



Fonte: Chiavenato (2003)

Figura 1: Teoria bifatorial de Herzberg

### **Reconhecimento de avanços**

Os colaboradores geralmente são motivados a progredir com base em metas estabelecidas, e cada conquista deve ser reconhecida, com seus sucessos valorizados de forma positiva e encorajadora, no entanto, é igualmente importante que os gerentes ofereçam suporte mesmo diante de erros, apontando as falhas e orientando sobre como melhorar, sem atribuir culpa ou causar constrangimento. Ao reconhecerem as qualidades dos funcionários e oferecerem críticas construtivas, os gestores ajudam a estimular o compromisso com a melhoria contínua (GIL, 2001, p. 211). Exemplos: elogios sinceros, gestos de valorização mesmo que singelas como: um sorriso ou um sinal de aprovação com o polegar, que transmitem uma sensação de conquista e mostram ao colaborador que sua contribuição foi significativa.

### **Clima organizacional**

Segundo Chiavenato (2009, p. 60), o clima organizacional está intimamente ligado ao nível de motivação dos membros da organização, quando os colaboradores estão altamente motivados, o clima torna-se mais positivo, refletindo-se em atitudes de satisfação, entusiasmo, engajamento e cooperação, por outro lado, quando a motivação é baixa seja por frustrações ou por obstáculos à realização de suas necessidades o clima tende a baixar-se, manifestando-se em sentimentos de apatia, desinteresse, insatisfação e até mesmo comportamentos mais intensos, como agressividade, conflitos e resistência, como ocorre em situações de greve ou protestos.

O clima organizacional pode ser definido como a qualidade ou característica do ambiente interno da organização, tal como é percebida e vivenciada por seus colaboradores, influenciando directamente suas atitudes e comportamentos. Chiavenato (2006, p.126), o clima organizacional depende de seis dimensões designadamente:

- Estrutura organizacional: refere-se ao que afecta o sentimento das pessoas sobre as restrições em sua situação de trabalho.  
Exemplo: regras excessivas, regulamentos, procedimentos, autoridade hierárquica, disciplina.
- A responsabilidade: refere-se ao que produz o sentimento de ser seu próprio chefe e de não haver dependência, nem dupla verificação em suas decisões;
- Os riscos: consiste no que leva à iniciativa e ao senso de arriscar e de enfrentar desafios no cargo e na situação de trabalho;
- As recompensas: conduzem ao sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito, são a substituição do criticismo e das punições pela recompensa;

- O calor e apoio: refere-se ao sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalecem na organização;
- O conflito: consiste no sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos, ou seja, é a colocação das diferenças no aqui e no agora.

Conforme já mencionado por diversos autores, para que uma organização funcione de forma mais eficiente, é essencial reconhecer o valor das pessoas, já que cada colaborador executa suas tarefas e assume responsabilidades de maneira única, a motivação no ambiente de trabalho aliada a um clima interno agradável, impacta directamente a qualidade do atendimento prestado. Pois funcionários satisfeitos e com boas relações interpessoais tendem a se mostrar mais confiantes e à vontade no contato com os clientes, ao aplicar estratégias e acompanhar seus efeitos, os gerentes passam a valorizar ainda mais as oportunidades de estimular a motivação no ambiente organizacional, adquirindo maior segurança e competência na condução das acções práticas.

## **II.10. Relação entre treinamento e desempenho profissional**

De certa forma, ao se implementar treinamentos em restaurantes busca-se promover melhorias no desempenho dos colaboradores, a eficácia desse processo pode ser medida por meio do desempenho, que em última análise está relacionado à cultura organizacional. Segundo Garcia (1999), o desempenho é uma expressão da competência individual, e o colaborador será considerado competente quando se sentir preparado para realizar seu trabalho, estiver comprometido com os resultados esperados e tiver liberdade para executar suas tarefas de forma criativa. Esse sentimento de capacitação é fruto do desenvolvimento teórico e prático do conhecimento, o que o torna apto para actuar com eficiência. Colquitt *et al*(2000), em treinamentos sentir-se apto está associado a escolha voluntária de realizar a tarefa, ao reforço positivo e a persistência, o que tem uma relação directa e positiva com o desempenho. Assim, o desempenho profissional torna-se uma das principais preocupações dos gestores, e para lidar com isso, foram desenvolvidos métodos de avaliação que buscam identificar falhas no desempenho, analisar suas causas e corrigi-las adequadamente.

Para Chiavenato (2009), os principais métodos tradicionais de avaliação do desempenho nos restaurantes são:

- Método das escalas gráficas: busca classificar o desempenho em gráficos, padroniza, formula e apresenta por meio de questionamentos.

- Método da escolha forçada (*forced choice method*): consiste em avaliar o desempenho dos colaboradores com base em frases descritivas que representam diferentes tipos de comportamentos individuais.
- Método da pesquisa de campo: é o método mais abrangente, que não só diagnostica o desempenho do funcionário, mas também analisa seu desenvolvimento tanto no cargo quanto na organização.
- Método dos incidentes críticos: foca em comportamentos extremos, que podem gerar resultados positivos (sucesso) como negativos (fracasso).
- Método misto: utiliza uma combinação de diferentes métodos para avaliar o desempenho, especialmente quando os cargos possuem grande complexidade.

Como mencionado anteriormente, o treinamento pode ser uma ferramenta crucial para promover mudanças no comportamento dos colaboradores, visando aprimorar o desempenho profissional, fortalecer a integração das equipes, aumentar a produtividade e incentivar o engajamento e compromisso com o trabalho, entretanto, é necessário que haja uma mudança de atitude e postura por parte de cada profissional. Todos os métodos de avaliação têm um propósito específico, os métodos subjectivos geralmente não oferecem feedback, enquanto, os métodos comportamentais conseguem fornecer esse retorno, assim sendo, os métodos de avaliação beneficiam o restaurante como um todo.

### III. DESENVOLVIMENTO DO PROJECTO

#### III.1. Descrição da Área de Estudo

O Paladar Restaurante & Bar está localizado na praia da Barra, no bairro de Conguiana, município de Inhambane, o espaço tem capacidade para receber mais de 80 clientes/hóspedes e conta com um Lounge Bar no primeiro andar, estrategicamente situado numa área ampla, com uma decoração moderna voltada para o africanismo, o ambiente bem iluminado e voltado para o mar, oferece uma vista privilegiada, localizado entre a cozinha e a sala principal. O Lounge Bar convida os clientes e hóspedes a relaxarem com bebidas e cocktails logo à chegada.



Figura 2: Paladar Restaurante & Bar.

Fonte: Autora (2025)

A cozinha é responsável pela preparação de uma variedade de pratos tradicionais e internacionais como: frango à Zambeziana, matapa com camarão, tábua de mariscos, nasi goreng, bife à Paladar, pizzas, diferentes sobremesas, pratos veganos e vegetarianos. O restaurante funciona das 6h às 22h, disponibilizando pequeno-almoço, almoço, jantar e serviço de reservas.

A equipa de trabalho é composto por 8 colaboradores na sala e 9 na cozinha que trabalham em dois

turnos: 6h às 14h e 14h até ao fecho (com excepção da gerente). O restaurante realiza buffets no primeiro domingo de cada mês, em feriados, bem como menus especiais aos fins de semana com direito a actividades de borla (Canoas e pranchas de stand-up paddle), proporcionando sempre novas experiências gastronómicas.

### **III.2. Estudo Técnico do Problema**

Nesta etapa são apresentados os resultados obtidos durante a recolha de dados, iniciando pela observação que possibilitou identificar de perto as lacunas como: o tempo de espera para a entrega dos pedidos dos clientes, a desmotivação dos colaboradores diante da presença constante da supervisora-geral/gerente, o ambiente de trabalho, a sequência incorreta na entrega dos pratos e o uso inadequado da bandeja.

O questionário foi aplicado a cinco colaboradores, dos quais três trabalham na sala, um destes afirmou nunca ter participado de treinamento, outro referiu ter recebido treinamento em Abril, e o chefe de sala informou que o último treinamento ocorreu em Fevereiro. Todos destacaram que a principal motivação é o salário e o desejo de criar experiências positivas e memoráveis para os clientes, contudo, revelaram sentir-se desvalorizados, pois não pagos pelas horas extras, verificou-se ainda que a empresa oferece poucas oportunidades de crescimento, há colaboradores com mais de nove anos na empresa que continuam a desempenhar as mesmas funções, um dos colaboradores após oito anos a exercer o cargo de servente de mesa, foi promovido a chefe de sala, entretanto, até ao momento não recebeu reajuste salarial correspondente à nova responsabilidade, mesmo após quatro meses da saída de um dos chefes de sala, a situação permanece inalterada.

Relativamente aos dois colaboradores da cozinha, um informou que o último treinamento foi realizado em 2020, o outro afirmou nunca ter recebido treinamento apesar de já trabalhar há dois anos na empresa, ambos destacaram que a sua principal motivação é preparar bem os pedidos e receber o salário. Todos os participantes manifestaram insatisfação face a elevada rotatividade de colaboradores, considerando um factor que compromete a segurança e a qualidade do serviço prestado.

Em seguida, apresentam-se os resultados obtidos a partir da entrevista realizada com a gerente, a entrevista ocorreu em virtude das divergências identificadas nas informações fornecidas pelos colaboradores relacionadas aos treinamentos e a inexistência de um manual, a gerente afirmou que tem realizado treinamentos sempre que há disponibilidade dos colaboradores e manifestou a intenção de realizar treinamentos mensais a partir do próximo ano, quanto a não realização de



treinamentos na cozinha, informou que o chefe da cozinha planeia iniciar um programa de treinamentos contínuos também no próximo ano. Quando questionada sobre a avaliação do desempenho dos colaboradores, a gerente declarou que a maioria demonstra estar bem treinada, somente dois ainda se encontram em fase de aprendizagem. No que se refere ao atendimento ao cliente, destacou que o principal desafio enfrentado é a comunicação em língua inglesa, admitiu não dispor de um manual de atendimento, mas ressaltou que tem procurado incentivar os colaboradores a conhecer os nomes e preferências dos clientes, bem como a aprofundar o conhecimento sobre os menus especiais.

Quanto as estratégias motivacionais, afirmou que o salário, os benefícios, o reconhecimento profissional ou as oportunidades de crescimento constituem principais factores para motivar os colaboradores, portanto, pretende futuramente oferecer aos colaboradores aulas de Inglês e Português, como forma de desenvolver suas competências comunicativas e reforçar a qualidade de atendimento.

Constata-se que as informações fornecidas pela gerente acerca da realização dos treinamentos divergem das apresentadas pelos colaboradores, pois de acordo com a gerente o último treinamento teria ocorrido em Julho do presente ano, entretanto, um dos colaboradores afirmou que o treinamento mais recente ocorreu em Abril, essa discrepância evidencia a falta de transparência, representando uma lacuna que deve ser colmatada, Para tal propõe-se treinamentos anuais ao restaurante.

No que diz respeito as estratégias motivacionais, não há coerência entre as respostas da gerente e as dos colaboradores, pois, confirmando as teorias de Maslow e Herzberg, as quais defendem que os factores motivacionais são responsáveis por gerar satisfação duradoura e níveis de produtividade elevados, acima dos níveis normais, conclui-se que elementos como salário e a disponibilização de um professor, isoladamente, não configuram estratégias motivacionais eficazes, portanto é necessário propor-se outras estratégias motivacionais.

Em seguida, apresentam-se os resultados obtidos através de um inquérito aplicado aos clientes, com a finalidade de avaliar o nível de satisfação em relação aos produtos e serviços prestados pelo Paladar Restaurante & Bar. Para este fim, foi utilizado um gráfico de sectores (também conhecido como gráfico de pizza) com o propósito de ilustrar os dados resultantes da pesquisa conduzida junto ao público do empreendimento.

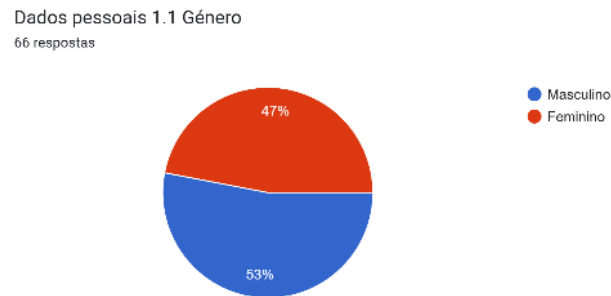


Gráfico 1: Número de clientes inquiridos por sexo  
Fonte: Autora (2025)

O Gráfico n.º 01, demonstra que no total foram 66 clientes inquiridos, dos quais 53% são do sexo masculino, correspondendo a 35 homens e 47% do sexo feminino, correspondendo a 31 mulheres, esses dados indicam que a maioria dos participantes pertence ao sexo masculino, evidenciando uma ligeira predominância deste grupo entre os clientes inquiridos.

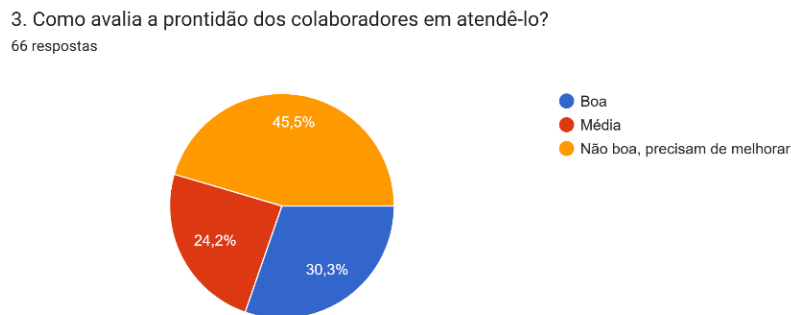


Gráfico 2: Opinião dos clientes em relação a prontidão dos colaboradores  
Fonte: Autora (2025)

Quando questionados acerca da prontidão dos colaboradores durante o atendimento, 45,5% dos clientes (equivalente a 30 participantes) afirmaram que o desempenho não é satisfatório e necessita de melhoria, 24,2% (equivalente a 16 clientes) consideraram média e 30,3% (equivalente a 20 clientes) o classificaram como bom.

Constata-se, que a maioria dos clientes recomenda a melhoria da prontidão dos colaboradores durante o atendimento, pois a ausência de compromisso e de dinamismo no desempenho das funções acaba por prejudicar a imagem do restaurante, tornando o perfil profissional dos colaboradores menos adequado às exigências de um empregado de mesa.

5. Como classifica o tempo de espera para ser atendido (anotar o pedido, entrega e pagamento)?  
66 respostas

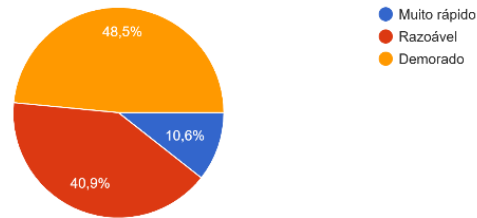


Gráfico 3: Opinião dos clientes em relação ao tempo de espera  
Fonte: Autora (2025)

No que se refere ao tempo de espera durante o atendimento, 32 clientes equivalente a 48,5% do total consideraram que há excessiva demora no serviço, 27 clientes correspondendo a 40,9% avaliaram o tempo de espera como razoável, apenas 7 clientes equivalem a 10,6% o classificaram como rápido.

Dessa forma, verifica-se que grande parte dos clientes demonstra insatisfação relativamente ao tempo de espera, evidenciando a necessidade de melhorias na agilidade e eficiência do atendimento prestado pelo restaurante.

6. Como avalia a motivação e o entusiasmo dos colaboradores durante o atendimento?  
66 respostas

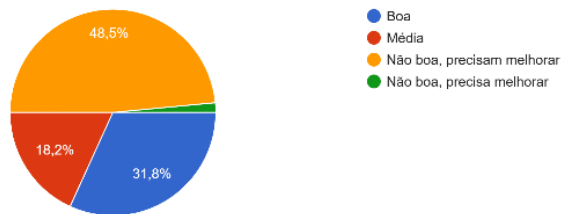


Gráfico 4: Opinião dos clientes sobre a motivação dos colaboradores  
Fonte: Autora (2025)

Quanto questionados acerca da motivação dos colaboradores, 48,5% dos clientes equivalente a 32 participantes consideraram que não é satisfatória e que precisa ser melhorada, 18,2% correspondendo a 12 clientes classificaram a motivação como média e 31,8% dos 22 clientes avaliaram como boa.

Com base nesses resultados, constata-se que existe uma carência significativa de motivação entre os colaboradores, o que representa um factor preocupante, a motivação é essencial no contexto do atendimento ao cliente, uma vez que a forma como o cliente é recebido e tratado influencia directamente sua percepção, satisfação e fidelização em relação ao restaurante.

10. Você recomendaria o Paladar Restaurante com base na qualidade do atendimento?  
66 respostas

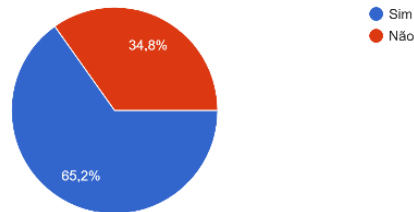


Gráfico 5: Opinião dos clientes quanto as chances de recomendar o Paladar  
Fonte: Autora (2025)

Em relação à disposição dos clientes em recomendar o restaurante a terceiros, 45 participantes (correspondentes a 62,2%) indicaram que as chances são máximas, enquanto 23 clientes (34,8%) avaliaram que as chances são mínimas, esses resultados demonstram que a maioria dos clientes apresenta satisfação em relação aos serviços prestados pelo Paladar Restaurante & Bar, portanto a insatisfação dos 23 clientes representa uma limitação para o estabelecimento, uma vez que esses indivíduos não identificam motivos que os incentivem a retornar ao restaurante. Mediante a isso, propõe-se a elaboração de um manual de atendimento ao cliente como medida para resolver os problemas identificados no gráfico dois e para solucionar problemas apontadas nos gráficos três, quatro e cinco propõe-se treinamentos anuais para os colaboradores.

### III.3. Acções Concretas para Resolução do Problema

#### III.3.1. Estratégia 01: Treinamentos anuais para os colaboradores

O treinamento tem como objectivo central aprimorar a eficiência e a qualidade de atendimento no restaurante, nesse contexto, será direccionado aos colaboradores da sala com duração de um mês e uma semana. Contará com todo o material necessário, sob a supervisão da autora do projecto e da gerente do restaurante. O plano de treinamento contemplará conteúdos específicos voltados a solução dos problemas identificados e será actualizado à medida que surgirem novos problemas relacionadas ao atendimento ao cliente, o mesmo encontra-se detalhado no Apêndice E.

#### III.3.2. Estratégia 02: Elaborar o manual de atendimento ao cliente

No Paladar Restaurante & Bar, cada cliente deve sentir-se especial e acolhido, sendo assim, o manual de atendimento ao cliente fornecerá aos colaboradores conteúdos para melhorar a sua produtividade e servirá como guia de conduta, ressalta-se que a elaboração do manual será conduzida por um profissional qualificado, seguindo as diretrizes abaixo.

Quadro 3: Manual de atendimento ao cliente

**Manual de atendimento ao cliente****Objectivo**

O bom atendimento é o diferencial que transforma uma refeição em uma experiência memorável, assim sendo, este manual tem como finalidade orientar os colaboradores do Paladar Restaurante e Bar a oferecer um atendimento de excelência, garantindo a satisfação e fidelização dos clientes.

**Conteúdo prático****Apresentação Pessoal**

- Usar uniforme limpo e bem engomado;
- Boa higiene pessoal: mãos limpas, unhas cortadas, cabelo preso para as mulheres e bem cuidado para os homens;
- Evitar acessórios chamativos, usar apenas acessórios discretos;
- Evitar uso de celular durante o serviço;
- Manter postura correcta e sorriso acolhedor sempre que interagir com os clientes.

**Princípios do Atendimento**

- **Cortesia:** tratar cada cliente com respeito, igualdade e simpatia;
- **Linguagem:** usar uma linguagem clara e objectiva, evitar gírias, expressões negativas ou comentários pessoais;
- **Agilidade:** atender de forma rápida, sem perder a qualidade;
- **Empatia:** compreender as necessidades e expectativas do cliente;
- **Profissionalismo:** agir com ética, postura e dedicação;
- **Excelência:** buscar sempre superar as expectativas.

**Atendimento ao cliente**

- Cumprimentar o cliente com entusiasmo ex: *“Bom dia/boa tarde/boa noite, seja bem-vindo ao Paladar Restaurante e Bar!”*
- Oferecer opções de mesa de acordo com a disponibilidade.
- Acompanhar até a mesa e entregar os menu’s.
- Manter contato visual sem exageros.
- Explicar o menu com clareza, ouvir com atenção, oferecer sugestões, esclarecer dúvidas e confirmar o pedido.
- Informar sobre o tempo aproximado de espera.

- Servir os pratos e bebidas com cuidado e atenção.
- Garantir que o cliente tenha tudo o que precisa: talheres, guardanapos, condimentos.
- Estar sempre atento aos sinais de necessidade do cliente sem ser invasivo.
- Entregar a conta de forma discreta e rápida.
- Perguntar se estava tudo do agrado do cliente.
- Agradecer pela visita e convidar o cliente a retornar: *“Muito obrigado pela visita, esperamos revê-lo em breve!”*

#### **Gestão de Reclamações**

- Ouvir sem interromper e pedir desculpas pela situação;
- Oferecer soluções imediatas sempre que possível;
- Caso não consiga resolver chamar o supervisor de sala/gerente;
- Transformar a experiência negativa em positiva por meio da atenção especial.

#### **Boas práticas**

- Conhecer bem os menu's e os ingredientes que compõem os mesmos;
- Manter mesas e ambiente sempre limpos.
- Não ignorar clientes à espera;
- Antecipar necessidades como: mesa composta por talheres extras, encher copos de águas;
- Sugerir acompanhamentos ou bebidas que complementem o prato;
- Sugerir sobremesas ou café após a refeição.
- Priorizar pedidos em ordem de chegada e manter o cliente informado;
- Evitar falar alto, discutir ou brincar em frente aos clientes;
- Reconhecer clientes habituais, chamando-os pelo nome e lembrando suas preferências.

Fonte: Autora (2025)

### **III.3.3. Estratégia 03: Estratégias motivacionais**

A motivação no ambiente de trabalho manifesta-se na disposição do colaborador em realizar suas tarefas com empenho e persistência, mantendo o foco até alcançar ou mesmo superar os resultados esperados, embora o Paladar ofereça salário, o plano de treinamento e manual de atendimento não serão instrumentos suficientes de apoio ao desempenho, a falta de motivação pode comprometer a produtividade. Diante disso, é necessário que adote as seguintes estratégias motivacionais:

**Plano de reconhecimento e oportunidades de crescimento**

Esta estratégia engloba o sentimento de auto-realização, impulsionando o colaborador a tornar-se mais do que já é e a desenvolver continuamente suas competências, buscando valorizar os colaboradores com mais de quatro anos na empresa e aqueles que mais se destacarem.

**Oferecer benefícios**

A oferta de benefícios tem como finalidade valorizar os colaboradores de maior destaque, contribuindo para a atracção e retenção de talentos entre as medidas propostas estão: bonificação para o colaborador do mês (com destaque no quadro de honra), ajuste nos horários de trabalho sempre que possível (para equilibrar a vida pessoal e profissional) e aumento de folgas durante a época baixa.

As estratégias serão concebidas ao colaborador que considerar as seguintes condições:

- Assiduidade;
- Comprometimento com as responsabilidades profissionais;
- Bom desempenho;
- Capacidade de trabalhar em equipe.

### **III.4. Resultados Esperados**

Tal como qualquer projecto de desenvolvimento, este, tem como propósito principal elevar a qualidade dos serviços prestados pelo Paladar, apostando na implementação de um plano de treinamento e em estratégias motivacionais previamente delineadas, com a implementação deste projecto, espera-se minimizar problemas como: a demora na entrega dos pedidos, a escassez de colaboradores qualificados e a gestão inadequada de reclamações, entretanto, para alcançar a excelência no atendimento torna-se indispensável o treinamento dos colaboradores, de modo a assegurar que os clientes se mantenham satisfeitos com o serviço prestado e motivados a regressar. Além disso, pretende-se promover motivação interna dos colaboradores, uma vez que, embora os colaboradores já possuam certa preparação, precisam de mais iniciativas para aumento de crescimento profissional alinhado ao crescimento do “Paladar”. Essa valorização humana poderá refletir-se em maior produtividade e rentabilidade para o restaurante.

Do mesmo modo, espera-se redução de reclamações e fortalecer a imagem do Paladar Restaurante e Bar como referência em hospitalidade, pois, a fidelização e a retenção de clientes constituem factores essenciais para o sucesso de qualquer restaurante, que deve estar sempre disposto a inovar, oferecer experiências únicas e diferenciadas aos seus clientes.



### III.5. Cronograma de Actividades

O cronograma descreve o plano de actividades para a operacionalização do projecto de desenvolvimento, previsto para um período de cinco meses.

Quadro 4: Cronograma de actividades

| Nr | Etapas   | Meses |    |    |    |    |
|----|--|-------|----|----|----|----|
|    |  | 2º    | 3º | 4º | 5º | 6º |
| 01 | Avaliação dos colaboradores para elaboração do plano de treinamento e manual de atendimento ao cliente |       |    |    |    |    |
| 02 | Mobilização de recursos necessários  |       |    |    |    |    |
| 03 | Elaboração do plano de treinamento   |       |    |    |    |    |
| 04 | Elaboração do manual de atendimento ao cliente   |       |    |    |    |    |
| 05 | Treinamento dos colaboradores e entrega de manual de atendimento ao cliente                            |       |    |    |    |    |
| 06 | Implementação das estratégias motivacionais  |       |    |    |    |    |
| 07 | Análise dos resultados da implementação do PD  |       |    |    |    |    |

Fonte: Autora (2025)

### III.6. Orçamento

O orçamento a seguir, apresenta todos os recursos indispensáveis para a concretização do PD, com custo total de: **55.440,00 Mzn.**

Tabela 1: Orçamento do projecto

| Nº                          | Material                                       | Quantidade | Preço unitário Mzn | Preço total | Fornecedor                 |
|-----------------------------|--|------------|--------------------|-------------|----------------------------|
| 01                          | Computador                                     | 1          | Já existe          | -----       | P.R&B                      |
| 02                          | Data-show                                      | 1          | Já existe          | -----       | P.R&B                      |
| 03                          | Blocos de notas                                | 8          | 65,00              | 520,00      | Arte & Papel serviços, Lda |
| 04                          | Esferográficas                                 | 10         | 15,00              | 150,00      | Recheio                    |
| 05                          | Utensílios de serviço de mesa                  | 2 kits     | Já existe          | -----       | P.R&B                      |
| 06                          | Elaboração do projecto                         | 1          | 20.000,00          | 20.000,00   | -----                      |
| 07                          | Elaboração do manual de atendimento ao cliente | 1          | 20.000,00          | 20.000,00   | -----                      |
| 08                          | Impressão do manual de atendimento ao cliente  | 8          | 120,00             | 960,00      | Arte & Papel serviços, Lda |
| 09                          | Treinamento dos colaboradores                  | 8          | 1.000,00           | 8.000,00    | -----                      |
| <b>Recursos consumíveis</b> |  |            |                    |             |                            |
| 10                          | Água Vumba                                     | 24         | 20,00              | 480,00      | Wang-Rong                  |
| 11                          | Doces  | 45         | 290,00             | 290,00      | Wang-Rong                  |
| <b>Subtotal</b>             |  |            |                    | 50.400,00   |                            |
| <b>Contingências (10%)</b>  |  |            |                    | 5.040,00    |                            |
| <b>Total</b>                |  |            |                    | 55.440,00   |                            |

Fonte: Autora (2025)

#### IV. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AI QUINTAS, M. (2006). *Organização e gestão hoteleira*. Lisboa: Edição Oteltur Lda.
2. BARROS, A. S. & LEHFELD, N. S. (2014). *Fundamentos de metodologia científica*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
3. BAUM, T. (2016). *Gestão de recursos humanos para turismo, hotelaria e lazer: uma perspectiva internacional*. Cengage Learning EMEA.
4. BOGMAN, I. M. (2002). *Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. São Paulo: Nobel.
5. CARVALHO, A. V. (2001). *Treinamento: princípios, métodos e técnicas*. São Paulo: Pioneira.
6. CHIAVENATO, Idalberto, (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
7. CHIAVENATO, Idalberto, (2006). *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
8. CHIAVENATO, Idalberto, (2008). *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*. 7. ed. São Paulo: Atlas.
9. CHIAVENATO, Idalberto, (2009). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
10. COBRA, Marcos, (2001). *Estratégia de marketing de serviços*. São Paulo: Atlas.
11. COLQUITT, J. A.; LEPINE, J. A.; NOE, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, v. 85, n. 5.
12. FURTADO, L. *Diagnóstico da qualidade dos serviços oferecidos pelo Restaurante Recanto da Sereia no Município de Itapema/SC*. Itajaí: Universidade do Vale do Itajaí, 2008.
13. GARCIA, J. F. P. (1999). *Treinamento e desenvolvimento: mobilizando a organização para a qualidade*. In: BOOG, G. G. (org.). *Manual de treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: Makron Books/ABTD.
14. GIL, Antônio Carlos, (2001). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 1. ed., 4ª tiragem. São Paulo: Atlas.
15. GIL, Antônio Carlos, (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
16. GOLDENBERG, Mirian (1997). *A arte de pesquisar*. Rio de Janeiro: Record.
17. KOTLER, Philip (2000). *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall.
18. MARICATO, Percival (2001). *Como montar e administrar bares e restaurantes*. São Paulo: SENAC.
19. MARQUES, Fábio (1997). *Guia prático da qualidade total em serviços*. 1. ed. São Paulo: APMS.
20. MARQUES, W. L. *Diário de um empreendedor: a real informação para os gestores de sucesso*. Cianorte: Fundação Biblioteca Nacional, 2013.
21. MARRAS, Jean Pierre (2001). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 4. ed. São Paulo: Futura.
22. MITCHELL, T. R (1982). Motivation: new directions for theory, research, and practice. *Academy of Management Review*, v. 7, n. 1, p. 80–88.
23. PEREIRA, M. *Impacto da qualidade do atendimento no turismo local*. Estudos de Turismo, 2017.

24. PINDER, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.
25. RAMOS, S. *Motivação e satisfação dos trabalhadores numa empresa de serviços: a importância do fator humano*. Dissertação (Mestrado em Economia). Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2009.
26. REGINATTO, António Paulo (2004). *Equipes campeãs: potencializando o desempenho de sua equipe*. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS.
27. ROBBINS, Stephen P (2002). *Administração: mudanças e perspectivas*. 3ª tiragem. São Paulo: Saraiva.
28. TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela e FORTUNA, (2001). Antônio Alfredo Mello. *Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV.
29. WALL, E e BERRY, L. (2007). The combined effects of the physical environment and employee behavior on customer perception of restaurant service quality. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, v. 48, n. 1, p. 59–69.
30. WERTHER JUNIOR, William e DAVIS, Keith, (1983). *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill.

#### Artigos de Revistas Científicas

1. DIAS, A. C. C. *Atendimento para a fidelização: determinantes fundamentais*. 2020.
2. OLIVEIRA LIMA-FILHO, D. de; QUEVEDO-SILVA, F.; AQUINO, F. C. M. de; SARAIVA, J. E. P.; SANTOS BORGES, S. dos. A influência da qualidade do serviço na satisfação de clientes de restaurantes. *FACEF Pesquisa - Desenvolvimento e Gestão*, v. 23, n. 2, 2020.
3. ROCHA, Raquel Santos. *A importância do treinamento no atendimento aos clientes segundo a perspectiva de empresários do município de Sabará*. 2015.
4. SILVA, C. R. D.; DESTEFANI, G. D. S. *Liderança e sua interferência na motivação dos colaboradores: estudo de caso*. 2023.

#### Fontes Eletrônicas

1. GONÇALVES, A. C.; PEREIRA, J. L.; NETO, J. C. S. *A importância do treinamento e desenvolvimento dentro das organizações* [em linha]. 2024. Disponível em: <https://unef.edu.br/wp-content/uploads/2023/04/2022.2-Aline-Cerqueira-Jonathan-Pereira-Juvenil-Cesar.pdf>. [Acesso em: 22 mar. 2024].

#### Regulamentos

1. ESTHI (Escola Superior De Hotelaria E Turismo De Inhambane) Regulamento de Culminação do Curso. 2016. Inhambane.

# Apêndices

## Apêndice A- Guião de observação



## ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DE INHAMBANE

## Curso de Gestão Hoteleira

## IVº Nível

Este guião de observação, é destinado ao Paladar Restaurante sob a supervisão da pesquisadora com o intuito de colectar informações essenciais para dar continuidade a elaboração do projecto intitulado, “*Proposta de Implementação de um plano de treinamento para os colaboradores do Paladar Restaurante E Bar*”.

## Guião da observação

1. Há consistência no atendimento e nos serviços prestados pelos colaboradores?  
( ) Sim  
( ) Não
2. Quanto tempo de espera para o cliente ser atendido após sentar-se à mesa?  
( ) 5-10 minutos  
( ) 20-40 minutos
3. Os colaboradores têm domínio do menu?  
( ) Sim  
( ) Não totalmente
4. A interação do garçom com os colegas (ex: cooperação, trabalho em equipe)?  
( ) Boa  
( ) Não boa
5. Os colaboradores demonstram entusiasmo e proatividade no atendimento?  
( ) Sim  
( ) Não
6. A gerente pareceu influenciar positivamente na motivação dos colaboradores?  
( ) Sim  
( ) Não

Apêndice B- Questionário destinado aos colaboradores



**ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DE INHAMBANE**

Curso de Gestão Hoteleira

IVº Nível

Este guião tem finalidade académica, é destinado aos colaboradores do Paladar Restaurante sendo utilizado como instrumento de colecta de informações que contribuam para o avanço do Projecto de Desenvolvimento intitulado, “*Proposta de Implementação de um plano de treinamento para os colaboradores do Paladar Restaurante e Bar*” o referido projecto integra a elaboração do Trabalho de Culminação do Curso pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane.

**Questionário**

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2025

Hora: \_\_\_\_\_

Local: \_\_\_\_\_

Nome do entrevistado \_\_\_\_\_

1. Dados pessoais

Sexo

( ) Masculino

( ) Feminino

2. Qual é o seu cargo no Paladar Restaurante?

( ) Supervisor da sala

( ) Garçom/Garçonete

( ) Chef/Chefe de cozinha

3. Há quanto tempo trabalha no Paladar Restaurante?

\_\_\_\_\_

4. Você já participou de algum plano de treinamento promovido pelo Paladar Restaurante?

( ) Sim

( ) Não

5. Você considera que os treinamentos recebidos ajudaram a melhorar o atendimento ao cliente?

( ) Sim

( ) Não

( ) Não recebi treinamentos

6. Como avalia a qualidade do serviço prestado no Paladar Restaurante?

( ) Boa

( ) Não muito boa, precisa melhorar

7. Quais aspectos você considera mais importantes para oferecer um bom atendimento ao cliente?

---

8. Utiliza alguma técnica de atendimento para lidar com clientes difíceis ou situações desafiadoras? se sim qual?

( ) Sim: \_\_\_\_\_

( ) Não

9. Você se sente reconhecido(a) e valorizado(a) pela sua dedicação no Paladar?

( ) Sim

( ) Não

10. O que mais te motiva a prestar um bom atendimento no restaurante?

( ) Reconhecimento pelo bom desempenho

( ) Oportunidades de crescimento

( ) Ambiente de trabalho agradável

( ) Treinamentos

( ) Benefícios/salário

( ) Outros: \_\_\_\_\_



## Apêndice C- Questionário destinado a gerente



## ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DE INHAMBANE

Curso de Gestão Hoteleira

IVº Nível

Este guião é de carácter académico, é destinado a gerente do Paladar Restaurante servindo como instrumento para a colecta de informações que contribuirão para o desenvolvimento do projecto intitulado, “*Proposta de Implementação de um plano de treinamento para os colaboradores do Paladar Restaurante e Bar*” com finalidade de elaboração do Trabalho de Culminação do Curso pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane.

Nota: É importante destacar que o questionário será feito na forma de entrevista, podendo surgir perguntas adicionais ao longo do processo, para garantir a credibilidade das informações obtidas, serão utilizados recursos como: telemóvel, bloco de notas e canetas.

**Guião de questões para Entrevista**

Data da entrevista \_\_\_\_ / \_\_\_\_ /2025

Hora: \_\_\_\_\_ Local da Entrevista \_\_\_\_\_

Nome do entrevistado \_\_\_\_\_

1. Qual é o seu cargo no Paladar Restaurante?

\_\_\_\_\_

2. Há quanto tempo trabalha no Paladar Restaurante?

\_\_\_\_\_

3. Com que frequência são realizados treinamentos para os colaboradores no restaurante? E quem é responsável pela aplicação dos treinamentos?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Os colaboradores demonstram estar bem treinados para atender os clientes?

( ) Sim

( ) Não, precisam de treinamentos

5. Como avalia a qualidade dos serviços prestados pelos colaboradores?
- ☐ ) Através de feedback dos clientes
  - ☐ ) Observação directa da gerente
  - ☐ ) Reuniões
  - ☐ ) Outros: \_\_\_\_\_
6. Qual é o maior desafio enfrentado pelos colaboradores em relação ao atendimento ao cliente?
- ☐ ) Falta de treinamento
  - ☐ ) Comunicação inadequada
  - ☐ ) Falta de motivação dos colaboradores
  - ☐ ) Reclamações por causa dos preços dos menu's
  - ☐ ) Outros: \_\_\_\_\_
7. O restaurante possui um padrão de atendimento ao cliente formalizado e seguido por todos?  
Se sim, qual é esse padrão.
- ☐ ) Sim: \_\_\_\_\_
  - ☐ ) Não
8. Quais técnicas de atendimento ao cliente são incentivadas pela gerência?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
9. Quais estratégias motivacionais são aplicadas os colaboradores?
- ☐ ) Premiações ou bônus por desempenho
  - ☐ ) Reconhecimento profissional ou oportunidades de crescimento interno
  - ☐ ) Nenhuma estratégia aplicada
  - ☐ ) Outras: \_\_\_\_\_
10. Qual é a principal fonte de motivação percebida entre os colaboradores?
- ☐ ) Reconhecimento profissional ou oportunidade de crescimento
  - ☐ ) Salário e benefícios
  - ☐ ) Ambiente de trabalho
  - ☐ ) Nenhuma

## Apêndice D- Inquérito destinado aos clientes



## ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DE INHAMBANE

## Curso de Gestão Hoteleira

## IVº Nível

Este guião tem propósito académico, é destinado aos clientes do Paladar Restaurante servindo como uma ferramenta para a colecta de informações que ajudem no avanço do Projecto de Desenvolvimento intitulado “*Proposta de Implementação de um plano de treinamento para os colaboradores do Paladar Restaurante e Bar*” o objectivo é apoiar a realização do Trabalho de Culminação do Curso na Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane.

**Inquérito**

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2025

Hora: \_\_\_\_\_

Local: \_\_\_\_\_

## 1. Dados pessoais

## 1.1 Género

☐ Masculino☐ Feminino

## 1.2 Idade

☐ 18-27 anos☐ 28- 37 anos☐ 38- 49 anos☐ Mais de 50 anos

## 1.3 Nacionalidade

## 2. Com que frequência você frequenta o Paladar Restaurante?

☐ Ocasionalmente☐ Frequentemente

- ( ) Nunca fui
3. Como avalia a prontidão dos colaboradores em atendê-lo?
- ( ) Boa
- ( ) Média
- ( ) Não boa, precisa melhorar
4. O garçom demonstrou conhecimento sobre o menu e soube esclarecer suas dúvidas?
- ( ) Sim
- ( ) Não
5. Como classifica o tempo de espera para ser atendido (anotar o pedido, entrega e pagamento)?
- ( ) Muito rápido
- ( ) Razoável
- ( ) Demorado
6. Como avalia a motivação e o entusiasmo dos colaboradores durante o atendimento?
- ( ) Boa
- ( ) Média
- ( ) Não boa, precisa melhorar
7. Como avalia os preços do Paladar Restaurante?
- ( ) Bons
- ( ) Altos, precisam de revisão
8. Teve algum problema durante sua visita? Se sim, como foi resolvido?
- ( ) Sim, e foi resolvido com eficiência e simpatia
- ( ) Não tive nenhum problema
- ( ) Não deram atenção
9. Os colaboradores demonstram estar bem treinados para atender os clientes?
- ( ) Sim
- ( ) Não
10. Você recomendaria o Paladar Restaurante com base na qualidade do atendimento?
- ( ) Sim
- ( ) Não

Apêndice E- Plano de treinamento

Quadro 5: Plano de treinamento

| <b>Alvo-alvo:</b> Serventes de   | <b>Treinadora:</b> Isabel Simango  | <b>Local:</b> Paladar Restaurante e bar  | <b>Duração:</b> 1 mês e 1 semana.  |
|--|--|--|--|
| <b>Primeira semana</b>   |  |  |  |
| <b>Tema:</b> Introdução ao atendimento ao cliente  |  |  |  |
| <b>Objectivo:</b> Padronizar o atendimento de acordo com a identidade do restaurante.  |  |  |  |
| Conteúdos  | Métodos  | Recursos   | Avaliação  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conceito e importância do atendimento na experiência do cliente;</li> <li>➤ Técnicas de comunicação clara e objectiva;</li> <li>➤ Escuta activa e identificação de necessidades do cliente;</li> <li>➤ Uso adequado de expressões verbais e não verbais.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Expositivo;</li> <li>➤ Demonstrativo;</li> <li>➤ Activo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Computador, data-show;</li> <li>➤ Manual de atendimento ao cliente;</li> <li>➤ Blocos de notas, esferográficas;</li> <li>➤ Água e doces.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Observação prática durante o treinamento;</li> <li>➤ Feedback.</li> </ul> |
| <b>Segunda semana</b>  |  |  |  |
| <b>Tema:</b> Apresentação pessoal vs imagem profissional;  |  |  |  |
| <b>Objectivo:</b> Melhoria significativa na cortesia e eficiência no atendimento   |  |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Uniforme, higiene e aparência.</li> <li>➤ Linguagem corporal adequada;</li> <li>➤ Relacionamento interpessoal entre</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Expositivo;</li> <li>➤ Demonstrativo;</li> <li>➤ Activo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Computador, data-show;</li> <li>➤ Manual de atendimento ao cliente;</li> <li>➤ Blocos de notas, esferográficas;</li> <li>➤ Água e doces.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Observação prática durante o treinamento;</li> <li>➤ Feedback.</li> </ul> |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| colegas e com clientes.   |  |   |  |
| <b>Terceira semana</b>  |  |   |  |
| <b>Tema:</b> Conhecimento de produtos e serviços  |  |   |  |
| <b>Objectivo:</b> Reduzir erros no atendimento  |  |   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organização completa das mesas;</li> <li>➤ Apresentação do menu: ingredientes, combinações, harmonização;</li> <li>➤ Sugestão de pratos, sobremesas e bebidas;</li> <li>➤ Técnicas de serviços: sequência correcta, bandeja, colocação dos pratos, servir vinhos e cocktails.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Expositivo;</li> <li>➤ Demonstrativo;</li> <li>➤ Activo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Computador e data-show;</li> <li>➤ Pratos, talheres, copos, taças;</li> <li>➤ Bandeja;</li> <li>➤ Menu's, garrafas cheias de água;</li> <li>➤ Blocos de notas, esferográficas;</li> <li>➤ Água e doces.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Observação prática durante o treinamento;</li> <li>➤ Feedback.</li> </ul> |
| <b>Quarta semana</b>  |  |   |  |
| <b>Tema:</b> Gestão de reclamações  |  |   |  |
| <b>Objectivo:</b> Reduzir o número de reclamações sobre atendimento prestado  |  |   |  |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Como lidar com reclamações e clientes insatisfeitos;</li> <li>➤ Estratégias de resolução de conflitos;</li> <li>➤ Como transformar reclamações em oportunidades de fidelizar os clientes.</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Expositivo;</li> <li>➤ Demonstrativo;</li> <li>➤ Activo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Computador, data-show;</li> <li>➤ Manual de atendimento ao cliente;</li> <li>➤ Blocos de notas, esferográficas;</li> <li>➤ Água e doces.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Observação prática durante o treinamento;</li> <li>➤ Feedback.</li> </ul> |
| <b>Quinta semana</b>   |  |  |  |
| <b>Tema:</b> Motivação e trabalho em equipe  |  |  |  |
| <b>Objectivo:</b> Aumento do profissionalismo e motivação dos colaboradores.   |  |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conceito e importância do trabalho em equipe;</li> <li>➤ Conceito de motivação, estratégias de motivação individual e colectiva;</li> <li>➤ Dinâmicas de grupo para fortalecer o espírito de equipe.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Expositivo;</li> <li>➤ Demonstrativo.</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Computador, data-show;</li> <li>➤ Blocos de notas, esferográficas;</li> <li>➤ Água e doces.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Observação prática durante o treinamento;</li> <li>➤ Feedback.</li> </ul> |

Fonte: Autora (2025)