

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
MARINA BOM JOÃO GIMENEZ**

**HOSPITALIDADE NO ATENDIMENTO A CLIENTES DE
UM RESTAURANTE COMERCIAL:
VISÃO DE PROPRIETÁRIOS E FUNCIONÁRIOS**

São Paulo
2014

MARINA BOM JOÃO GIMENEZ

**HOSPITALIDADE NO ATENDIMENTO A CLIENTES DE
UM RESTAURANTE COMERCIAL:
VISÃO DE PROPRIETÁRIOS E FUNCIONÁRIOS**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Hospitalidade, na área de concentração **Hospitalidade** e linha de pesquisa **Hospitalidade: Processos e Práticas**, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação da Profa. Dra. Mirian Rejowski.

São Paulo
2014

MARINA BOM JOÃO GIMENEZ

**HOSPITALIDADE NO ATENDIMENTO A CLIENTES DE
UM RESTAURANTE COMERCIAL:
VISÃO DE PROPRIETÁRIOS E FUNCIONÁRIOS**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Hospitalidade, na área de concentração **Hospitalidade** e linha de pesquisa **Hospitalidade: Processos e Práticas**, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação da Profa. Dra. Mirian Rejowski.

Aprovado em:

Presidente: Profa. Dra. Mirian Rejowski

Universidade Anhembi Morumbi

Membro: Profa. Dra. Maria Henriqueta S. G. Gimenes

Universidade Federal de São Carlos

Membro: Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada

Universidade Anhembi Morumbi

AGRADECIMENTOS

O ingresso no programa de Mestrado em Hospitalidade foi a primeira etapa de muitas outras ainda por enfrentar. Fazer disciplinas, cumprir créditos, participar de eventos, apresentar trabalhos em congressos, publicar artigos, foi a segunda fase um pouco mais complexa, porque se tratava de um mundo novo para mim, um universo de pesquisa acadêmica longe da minha realidade profissional e familiar.

A fase final, na qual era preciso pensar, escrever, redigir a dissertação, foi decisiva e marcante, quando todos os problemas surgiram, convergindo para a minha desistência. No entanto, concluir o mestrado era meu sonho e continuar estudando foi mais forte; a persistência e a paciência me trouxeram lucidez para resolver as dificuldades e, com isso, adquiri uma experiência de grande amadurecimento como pessoa, como profissional e como pesquisadora. Este foi um trabalho de dois anos, que não oferece celebração ou formatura como na graduação, mas em cujo trajeto muitas pessoas foram importantes, sem as quais teria sido impossível a realização desta pesquisa científica.

Agradeço ao meu companheiro, amigo e esposo José Carlos Gimenez e aos meus filhos que, por toda a vida, me deram o amor incondicional e me transmitiram o espírito de desbravadora que tenho, sempre pensando que

[...] nossas lembranças permanecem coletivas, e elas nos são lembradas pelos outros, mesmo que se trate de acontecimentos nos quais só nós estivemos envolvidos, e com objetivos que só nós vimos. É porque, em realidade, nunca estamos sós (HALBWACHS, 1990, p. 26).

A escrita, assim como as lembranças, também nos é possibilitada pelas pessoas com as quais compartilhamos nossas vidas. Sendo assim, reservo este espaço para reconhecer e agradecer a todos aqueles que contribuíram em diferentes etapas do meu trajeto acadêmico, desde o início do mestrado até a redação final da dissertação.

Hoje só tenho que agradecer, a começar pela minha orientadora Prof^a Dr^a Mirian Rejowski, que desde a primeira conversa me demonstrou a arte de orientar pessoas e não somente pesquisas, que me conduziu aos caminhos da busca e da investigação de um tema desconhecido e pouco estudado no Brasil, o que tornou o trajeto mais

difícil, porém, segundo seu olhar, nunca impossível. Obrigada pelas muitas horas de leitura que dedicou ao texto desta dissertação; pelo incentivo para que eu continuasse o trabalho de campo mesmo nos momentos em que isso era pouco atrativo; pela confiança depositada em meu trabalho, esperando-o pacientemente mesmo quando eu demorava a mostrar novos resultados; e, principalmente, por ter exigido maiores aperfeiçoamentos, quando necessários.

Aos funcionários e proprietários do restaurante Arcos da Cantareira pela colaboração e fornecimento de informações, aos funcionários da Biblioteca do Tucuruvi Sylvia Orthof que me auxiliaram nas informações sobre o bairro do Tucuruvi. Aos integrantes das associações de garçons, por terem me acolhido e permitido que acompanhasse suas rotinas de trabalho: sem o tipo de interação possibilitada por eles, esta pesquisa jamais teria tomado os rumos que tomou.

Estendo estes agradecimentos também aos professores da Universidade, que me orientaram nos caminhos da pesquisa acadêmica, em especial aos professores doutores Airton José Cavenaghi, Elizabeth Kyoko Wada, Luiz Octávio de Lima Camargo, Maria do Rosário Rolfsen Salles, Marielys Siqueira Bueno e Sênia Regina Bastos. E ainda à Alessandra Gislaine Marota, secretária do Mestrado, por sua companhia e incentivo durante estes dois últimos anos.

RESUMO

Esta pesquisa exploratória enfoca a hospitalidade no atendimento a clientes de um restaurante comercial da cidade de São Paulo, a fim de investigar a sua presença na capacitação de profissionais e no trabalho deles no serviço do salão. Explica a abrangência da área de alimentos e bebidas (A&B) fora do lar, com foco nos restaurantes, e a alimentação em suas relações com a hospitalidade. Trata da capacitação e atuação dos profissionais de atendimento em restaurantes e outros estabelecimentos, com base na classificação brasileira de ocupações, nas normas brasileiras registradas e em pesquisas sobre o tema. A partir de *sites* da internet e documentos impressos, visitas e observação *in loco* e questionários e entrevistas, desenvolve estudo de caso único tendo como foco o restaurante Arcos da Cantareira, localizado no bairro do Tucuruvi. Após a contextualização da evolução do bairro, descreve a criação do restaurante, suas características e a visão dos proprietários e funcionários do salão quanto à qualidade do atendimento e à noção de hospitalidade no empreendimento. A partir da análise de pontos fortes e fracos do atendimento propõe uma classificação preliminar de tipos de competência, com destaque para a de hospitalidade, que se integra às demais. Constatou-se que não há uma clara noção do real significado da hospitalidade no restaurante e no atendimento aos clientes, tanto na visão dos proprietários quanto dos funcionários, com destaque para a oferta de um ambiente e atmosfera familiar.

Palavras-chave: Hospitalidade. Restaurante. Atendimento a clientes. Serviço de sala.

ABSTRACT

This exploratory research focuses on hospitality in customer services in a commercial restaurant in the city of São Paulo, to investigate its level of professional training and professional work in the service hall. Research's scope is explained by the large range of food and beverage (F&B) sector outside homes relations with hospitality, focusing restaurants, and feeding. It addresses the training and the performance of professional service in restaurants and other establishments, based on the Brazilian classification of labor occupation, in Brazilian regulation and further research on the topic. Based on research in internet sites and printed documents, on-site observation during visits, questionnaires and interviews, develops a unique case study based on the Arcos da Cantareira restaurant, located in the neighborhood of Tucuruvi, São Paulo city area. After contextualizing the evolution of the vicinity, describes the creation of the restaurant, its particular features and the vision of the owners and employees on the quality of service and the concept of hospitality in the venture. Anchored in the analysis of service strengths and weaknesses, proposes a preliminary classification of competences, highlighting the hospitality one, which is integrated to the others. It was found that there is not a clear sense of the real meaning of hospitality in the restaurant and in the service to customers, neither in the vision of the owners nor the staff, especially in provisioning an environment of familiar atmosphere.

Keywords: Hospitality. Restaurant. Customer services. Dining room staff.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os tempos e espaços da hospitalidade humana	26
Quadro 2 – Classificação Brasileira de Ocupações, famílias 5.134 e 5.101	38
Quadro 3 – Ocupações de pessoal em empreendimentos turísticos e hoteleiros segundo a ABNT	39
Quadro 4 – Resultados por ocupação e tipo de competência segundo ABNT	41
Quadro 5 – Proposta geral de cinco cursos de formação de garçom na cidade de São Paulo.....	47
Quadro 6 – Características gerais dos funcionários do setor de atendimento do restaurante Arcos da Cantareira	64
Quadro 7 – Tipo de contratação, tempo de experiência e rendimento mensal dos funcionários do setor de atendimento do restaurante Arcos da Cantareira	67
Quadro 8 – Motivo de trabalho dos funcionários do setor de atendimento do restaurante Arcos da Cantareira	69
Quadro 9 – Trajetória profissional dos funcionários do setor de atendimento do restaurante Arcos da Cantareira.....	73
Quadro 10 – Perspectivas profissionais futuras dos funcionários do setor de atendimento do restaurante Arcos da Cantareira	74
Quadro 11 – Aspectos importantes no exercício da ocupação para os funcionários do setor de atendimento do restaurante Arcos da Cantareira.....	75
Quadro 12 – Aspectos positivos do atendimento no restaurante Arcos da Cantareira.....	77
Quadro 13 – Aspectos negativos do atendimento no restaurante Arcos da Cantareira.....	78
Quadro 14 – Visão dos funcionários do setor de atendimento sobre a hospitalidade do restaurante Arcos da Cantareira	79
Quadro 15 – Visão dos funcionários do setor de atendimento sobre ações futuras para a hospitalidade do restaurante Arcos da Cantareira	81

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução da alimentação fora do lar nos gastos totais com alimentos, 1995-2012, Brasil	18
Figura 2 – Ordem hierárquica profissional, funções e graus de autoridade de funcionários da linha de frente de um restaurante	33
Figura 3 – Divisão administrativa da cidade de São Paulo	52
Figura 4 – Localização do restaurante Arcos da Cantareira, São Paulo (SP).....	56
Figura 5 – Aspectos externos da construção e da entrada do restaurante Arcos da Cantareira, São Paulo, 2014.....	57
Figura 6 – Aspectos do salão do restaurante Arcos da Cantareira, São Paulo, 2014	59
Figura 7 – Disposição das mesas nos dois pisos do restaurante Arcos da Cantareira, São Paulo, 2014.....	60
Figura 8 – Organograma funcional do salão do restaurante Arcos da Cantareira, São Paulo, 2014	61
Figura 9 – Distribuição dos funcionários do setor de atendimento do restaurante Arcos da Cantareira por ocupação e faixa etária	65
Figura 10 – Distribuição dos funcionários do setor de atendimento do restaurante Arcos da Cantareira por ocupação e tipo de contratação.....	65
Figura 11 – Distribuição dos funcionários do setor de atendimento do restaurante Arcos da Cantareira por tempo de experiência (anos) na área de A&B	66
Figura 12 – Capacitação inicial dos funcionários do setor de atendimento do restaurante Arcos da Cantareira	70
Figura 13 – Participação em treinamento no restaurante pelos funcionários do setor de atendimento do restaurante Arcos da Cantareira.....	70
Figura 14 – Conhecimento de idiomas dos funcionários do setor de atendimento do restaurante Arcos da Cantareira.....	71
Figura 15 – Conhecimento de informática dos funcionários do setor de atendimento do restaurante Arcos da Cantareira	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Receita, pessoal e empresas dos serviços empresariais não financeiros, por atividades, 2010-2011, Brasil.....	18
Tabela 2 – Dados demográficos dos distritos da Zona Norte de São Paulo.....	53

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A	Apoio
A&B	Alimentos e bebidas
ABB	Associação Brasileira de Barman
ABED	Associação Brasileira de Educação a Distância
ABERC	Associação Brasileira de Empresas de Refeições Coletivas
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABRASEL	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
ABRESI	Associação Brasileira de Gastronomia, Hospedagem e Turismo
B	<i>Bartender</i>
C	<i>Commis</i>
CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
Cc	Comunicação
Co	Comercial
CPT	Centro de Produções Técnicas
E	Emergencial
G	Gestão
GE	Garçom em função Especializada
GP	Garçom em função Polivalente
H	Hospitalidade
HOTEC	Centro Superior de Tecnologia em Hotelaria, Gastronomia e Turismo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
M	<i>Maître</i>
NBR	Normas brasileiras registradas
O	Operacional
PAS	Pesquisa Anual de Serviços
PIB	Produto interno bruto
S	<i>Sommelier.</i>
SENAC-SP	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial de São Paulo
SPTURIS	São Paulo Turismo
T	Técnica
UOD	Universidade Online de Viçosa

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO 1 – RESTAURANTES NO SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS	17
1.1 Considerações gerais	17
1.2 Serviço comercial de alimentação	20
1.3 Hospitalidade e alimentação	24
CAPÍTULO 2 – PROFISSIONALIZAÇÃO DO ATENDIMENTO NO SALÃO DE RESTAURANTES.....	31
2.1 Atividades e funções de profissionais	31
2.2 Ocupações e competências profissionais.....	36
2.3 Formação e profissionalização do garçom	45
CAPÍTULO 3 – VISÃO DE PROFISSIONAIS DO SALÃO DE UM RESTAURANTE COMERCIAL NA CIDADE DE SÃO PAULO: TRABALHO E HOSPITALIDADE.....	51
3.1 Bairro do Tucuruvi na Zona Norte da cidade de São Paulo	51
3.2 Restaurante Arcos da Cantareira	55
3.3 Profissionais de atendimento	63
3.3.1 Perfil	63
3.3.2 Trabalho e capacitação	68
3.3.3 Atendimento e hospitalidade	75
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	82
REFERÊNCIAS	86
APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO	95
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIOS.....	97
ANEXO A – NORMAS BRASILEIRAS REGISTRADAS.....	102
ANEXO B – BREVE HISTÓRIA DO ARCOS DA CANTAREIRA	110

INTRODUÇÃO

A vivência profissional e acadêmica na área de treinamento, capacitação e formação de profissionais em diferentes áreas de turismo e hotelaria voltadas à qualificação de recursos humanos, desde a década de 1980, levou ao interesse por desenvolver esta pesquisa.

Pessoas com ensino fundamental incompleto, inclusive jovens carentes da periferia de São Paulo, ingressam no mercado de trabalho com ou sem treinamento, em funções como de auxiliar de cozinha ou ajudante de garçom, muitas vezes sem qualquer qualificação para as funções que vão desempenhar. Daí a preocupação com a formação profissional, o que levou a autora a atuar como docente e coordenadora de treinamentos e cursos técnicos na área de turismo e hospitalidade.

Durante o Mestrado em Hospitalidade nessa universidade, tal interesse foi sendo discutido nas disciplinas e trabalhos acadêmicos, com o que se compreendeu que no setor de hospitalidade se inserem “todos os empreendimentos relacionados a fornecimento de alimentos bebidas e acomodação longe de casa, [e] evidentemente [...] todos os pontos de venda de alimentos e bebidas” (DAVIS et al., 2012, p. 1). Dentre eles, destacam-se os restaurantes comerciais em cujos espaços ocorrem processos e práticas da hospitalidade paga ou “encenada” tal como acontece em hotéis, eventos e espaços de lazer turístico (CAMARGO, 2008), envolvendo clientes e profissionais do salão ou setor de atendimento, com destaque para os garçons.

Buscando literatura especializada sobre a profissão de garçom, deparou-se com trabalhos sobre a descrição da função e técnicas de atuação, ou seja, qual o seu papel e importância no atendimento a clientes, o que deve fazer e como se comportar (PACHECO, 1997; DAVIES, 2001). Trabalhos disponíveis na internet, como os de Dalpiaz et al. (2013) ou de Tarasiuk et al. (2010), tratavam do bem receber e das competências de um profissional (*barman*) de forma superficial, configurando trabalhos de disciplinas de graduação com pouca profundidade e rigor metodológico científico. Percebeu-se assim que havia poucas pesquisas aprofundadas, como a de Theodoro (2007), que analisa o sentido do trabalho para funcionários de um restaurante de luxo da cidade de São Paulo.

Uma justificativa desse pouco interesse em estudar a profissão de garçom pode ser consequência de como é valorizada no mercado de alimentos & bebidas (A&B). De

acordo com Guerrier e Adib (2004), em texto sobre o contexto do trabalho ligado à hospitalidade, os restaurantes empregam grande quantidade de jovens, cujo trabalho é uma primeira experiência profissional ou uma renda extra para estudantes. Para esses autores, nos Estados Unidos, o setor empregava em meados da década de 1990 “grande quantidade de pessoas de grupos que estão em situação desfavorável no mercado de trabalho e confinados a posições menos especializadas e pior remuneradas” (GUERRIER; ADIB, 2004, p. 363).

No entanto, Pacheco (2012, p. 11) destaca que o garçom tem contato direto com o público, no qual o receber e o servir não podem ser menosprezados, pois dele depende em grande parte o sucesso do estabelecimento. Nos setores de turismo e hotelaria, a expansão do mercado de trabalho com os grandes eventos de 2014 (Copa do Mundo) e 2016 (Jogos Olímpicos) reforçam essa preocupação, uma vez que “é preciso estar preparado para responder com competência a essas demandas”, perante o quê “aperfeiçoamento e atualização constantes são as palavras” do momento (SENAC DN, 2012, s. p.).

Buscando outros trabalhos que esclarecessem as competências desse profissional, chegou-se às normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e à Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), que contemplam várias ocupações de pessoal na área de atendimento em A&B, como garçom, *maître*, *sommelier* e *commis*. Ainda, no conjunto de normas da ABNT, além das normas específicas de pessoal, havia duas outras que despertaram interesse, justamente por tratarem das competências em hospitalidade para supervisores e gerentes (NBR 15.031) de empreendimentos e para instrutores (NBR 15.032) de cursos e programas de capacitação, conforme ABNT (2004e e 2004f).

Neste momento, teve-se a ideia de estudar a o trabalho e a atuação de profissionais do setor de atendimento em restaurantes. Considerando a vivência e a proximidade da autora com a Zona Norte da cidade, fez-se uma busca na internet de restaurantes dessa região. Foram encontrados mais de quarenta empreendimentos de diferentes tipos, distribuídos em diversos bairros como Santana, Tucuruvi, Lauzane Paulista, Carandiru, Água Fria e Mandaqui. Face ao prazo para o término desta pesquisa, seria inviável abranger toda a região, de modo que se optou por selecionar um restaurante que fosse reconhecido na Zona Norte da cidade de São Paulo, a partir da definição do seguinte problema de pesquisa: como a hospitalidade é percebida na

capacitação, no trabalho e na atuação dos profissionais do setor de atendimento (serviço de sala) de um restaurante da Zona Norte de São Paulo?

A partir desse problema, foram definidos quatro objetivos: a) caracterizar o restaurante no contexto da evolução do bairro em que se situa; b) descrever o perfil dos profissionais que atuam em diferentes cargos no atendimento direto ao público no salão do restaurante; b) analisar as características do trabalho e da capacitação desses profissionais nas funções que exercem; c) discutir a visão desses profissionais e dos proprietários sobre a hospitalidade no restaurante e no trabalho de atendimento aos clientes do salão.

Consultando *sites* e visitando alguns restaurantes, chegou-se ao restaurante Arcos da Cantareira, sediado no Bairro do Tucuruvi, próximo à divisa com o bairro de Santana. O empreendimento, criado em 1982, comporta 350 pessoas, funciona como churrascaria durante o dia e como pizzaria à noite e emprega profissionais em várias funções no atendimento a clientes em seu salão. Trata-se de um restaurante tradicional e consolidado com destacado reconhecimento na região, conforme publicações que relacionam empreendimentos de qualidade na gastronomia paulistana, como a revista *Veja São Paulo* (ABRIL, 2013) e o Guia Folha do jornal *Folha de São Paulo* (2013).

Trata-se de uma pesquisa exploratória que, conforme Gil (2011, p. 27), “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias” e proporcionar uma “visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato” ainda pouco estudado. Nesse sentido, tem um planejamento flexível (DENCKER, 2007) e uma das estratégias para o seu desenvolvimento é o estudo de caso.

Assim, desenvolveu-se um estudo de caso único (YIN, 2010), tendo como unidade de análise o restaurante Arcos da Cantareira, considerado um caso típico ou representativo da problemática, de modo que os resultados do estudo oferecem contribuições para a formação do conhecimento teórico sobre o tema. A construção dos procedimentos metodológicos desta pesquisa foi sendo realizada com várias aproximações ao tema e ao objeto de estudo, por meio de levantamento bibliográfico e documentos, visitas *in loco* e aplicação de questionários semiestruturados.

Partiu-se de um levantamento e análise de bibliografia sobre o setor de A&B (ABIA, 2013; DAVIES, 2001), os restaurantes (POWERS; BARROWS, 2004; DAVIS et al., 2012; CASTELLI, 2005) e as ocupações de profissionais no setor de atendimento (CÂNDIDO; VIEIRA, 2002; GIMENEZ; REIS, 2013; PACHECO, 2012), com ênfase

no garçom, além de estudos sobre a presença da hospitalidade em empreendimentos de A&B e na capacitação e/ou formação de profissionais para o setor (THEODORO, 2007; SILVA; MEDEIROS; COSTA, 2010; SALAZAR; FARIAS; LUCIAN, 2009). Em seguida, foram abordadas de forma detalhada as ocupações e as competências desses profissionais segundo documentos da ABNT e da CBO, finalizando os dois capítulos de fundamentação da pesquisa.

Para o estudo do restaurante, inicialmente foram consultados seu *site* oficial e alguns *sites* de avaliação da qualidade de serviços em restaurantes, como o TripAdvisor¹, nos quais as pessoas expressam suas opiniões. Os dados coletados sobre o restaurante e as opiniões dos seus clientes foram registrados em fichas técnicas.

Para o desenvolvimento da pesquisa de campo, os instrumentos utilizados foram questionários semiabertos, aplicados a dois grupos de sujeitos – 18 funcionários do setor de sala e três proprietários do restaurante – e entrevista aberta com um dos proprietários. O pré-teste foi realizado em junho de 2013 junto a oito garçons de um restaurante do bairro de Santana, depois do qual o questionário para funcionários foi corrigido, tomando a sua versão final. A aplicação desses instrumentos ocorreu entre novembro de 2013 e janeiro de 2014.

Paralelamente, foram realizadas oito visitas *in loco*, sendo a primeira de contato inicial para entregar a carta de apresentação da pesquisa (apêndice A). Os proprietários concordaram em colaborar com a pesquisa e autorizaram o contato com os funcionários do setor de sala para aplicação dos questionários (apêndice B). Aos funcionários foi explicada a proposta do trabalho pela pesquisadora e, do total (50 fixos e 30 temporários), 18 concordaram em responder o questionário semiestruturado; dos quatro proprietários, três aceitaram responder outro questionário com perguntas abertas. Nos dois casos, conforme solicitado pelos proprietários, os instrumentos foram deixados no local e preenchidos sem a presença da pesquisadora.

O questionário dirigido aos funcionários foi estruturado nas seguintes seções: a) perfil do respondente; b) aspectos do trabalho e da capacitação; c) relações entre atendimento e hospitalidade. O questionário aos proprietários considerou: a) dados do entrevistado; b) dados do restaurante; c) qualificação no setor de atendimento. Os dados

¹ Disponível em <<http://www.tripadvisor.com.br>>.

coletados foram registrados e deram origem a gráficos, quadros dos resultados e/ou seleção de depoimentos.

Esta dissertação é composta por três capítulos, sendo o primeiro referente ao setor de A&B fora do lar, que trata de sua abrangência e diversidade, destacando um tipo de empreendimento: o restaurante comercial. No segundo capítulo aborda-se a formação, capacitação e atuação dos profissionais de atendimento em restaurantes de forma geral e, em especial, quanto às suas competências funcionais e em hospitalidade. No terceiro capítulo são descritos e analisados os resultados do estudo de caso junto ao restaurante Arcos da Cantareira, finalizando com reflexões sobre a percepção de proprietários e funcionários do salão sobre a hospitalidade no trabalho desses profissionais e, por extensão, no restaurante.

CAPÍTULO 1 – RESTAURANTES NO SETOR DE ALIMENTOS E BEBIDAS

Este capítulo explica inicialmente a abrangência da área de A&B, onde se insere o setor de A&B fora do lar, para em seguida tratar do serviço comercial de alimentação, com destaque para o âmbito dos restaurantes. Ao final, aborda a alimentação além de seu aspecto nutricional, realçando o papel e a importância da hospitalidade nesses estabelecimentos.

1.1 Considerações gerais

A área de A&B refere-se a diferentes tipos de empreendimentos industriais e comerciais em variados segmentos. No setor industrial, envolve “um conjunto de atividades [e empreendimentos] dirigidas ao tratamento, transformação, preparação, conservação e embalagem de produtos alimentícios” a partir de matérias-primas de origem vegetal ou animal (ASSUNÇÃO; SAMPAIO; NASCIMENTO, 2010, p. 53).

No setor de serviços, destaca-se o segmento de A&B fora de casa ou do lar (*food service*), que abrange várias atividades e empreendimentos voltados aos alimentos preparados fora de casa e consumidos em qualquer local e preparados em qualquer local, inclusive em casa, para consumo em outros locais (BURNS, 2002). Conforme Faria (2013), o setor reúne um conjunto de estabelecimentos públicos ou privados que fornecem alimentação aos consumidores que procuram refeições fora dos seus lares.

Conforme a Pesquisa de Orçamentos Familiares realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), em 2008-2009 a despesa média mensal familiar com alimentação fora do lar era de aproximadamente 31,1% da renda familiar, sendo o maior percentual na região Sudeste (37,2%) e o menor na região Norte (21,4%). Em 2012, passou a representar 37,2%, conforme dados apresentados na Figura 1.



Figura 1 – Evolução da alimentação fora do lar nos gastos totais com alimentos, 1995-2012, Brasil

Fonte: Alimentação Fora do Lar (2013).

Tomando por base a Pesquisa Anual de Serviços (PAS) também realizada pelo IBGE, em 2010 o segmento de alimentação foi o principal empregador no setor de serviços não financeiros no país (IBGE, 2012). A Tabela 1 apresenta dados de 2010 e 2011, com a qual se nota a magnitude e a expansão dos negócios de serviços de alimentação no biênio.

Tabela 1 – Receita, pessoal e empresas dos serviços empresariais não financeiros, por atividades, 2010-2011, Brasil

Serviços de alimentação	2010 (R\$ milhões)	2011 (R\$ milhões)
Receita operacional líquida	53.686.588	67.051.93
Pessoal ocupado (em 31/12)	1.345.097	1.530.588
Número de empresas	197.850	206.899

Fonte: IBGE (2012).

Conforme o portal Alimentação Fora do Lar² (2013, s. p.), o setor no Brasil “é formado por **restaurantes, lanchonetes, bares** e outros agentes [...] e tem obtido números importantes nos últimos anos, com crescimento de 20% só entre 2011 e 2013 e 1,5 milhão de estabelecimentos atualmente”. Especificamente, o segmento de bares e

² Esse sistema, oriundo em 2002, agora com um portal na internet, “traz a seus visitantes, informações sobre mercados, movimentos das empresas, políticas governamentais, oportunidades para exportações, novos nichos de mercado, tendências do mercado consumidor, estatísticas econômicas do setor e de seus respectivos segmentos, oferta e demanda de matérias-primas, produtos acabados etc.” (ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR, 2013, s. p.).

restaurantes representou, em 2012, 2,4% do produto interno bruto (PIB), um movimento de 90,2 bilhões de reais e gerou cerca de 8% dos empregos diretos, ou seis milhões de vagas (ABIA, 2013).

Nos próximos anos, o setor ainda estará em crescimento, principalmente devido ao aumento da quantidade de pessoas que residem sozinhas ou que se alimentam fora de casa. Isso leva à necessidade de formação de profissionais especializados em gastronomia e em gestão dessas empresas, tendo se refletido na maior oferta de cursos superiores em gastronomia a partir dos anos de 2000³.

No entanto, se por um lado é um setor que absorve algumas ocupações que requerem pouca qualificação, como já citado por Guerrier e Adib (2004), sendo uma oportunidade para pessoas menos favorecidas ingressar no mercado de trabalho, por outro lado é

[...] também um setor com enorme potencial na geração de trabalho, principalmente no que se refere a oportunidades de primeiro emprego, absorção de mão-de-obra não especializada (candidata permanente à exclusão), melhoria da qualificação profissional e desenvolvimento de novas carreiras (ABRASEL, 2013, s. p.).

O segmento de alimentação fora do lar se faz representar em várias associações de classe como a Associação Brasileira de Gastronomia, Hospedagem e Turismo (ABRESI), a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL) e suas seccionais por estado, a Associação Brasileira de Empresas de Refeições Coletivas (ABERC) e o Instituto Foodservice Brasil (IFB), além de entidades patronais como o Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de São Paulo e a Federação Brasileira de Hospedagem e Alimentação.

De acordo com a ABRESI (2013) e a São Paulo Turismo (SPTURIS, 2013), a cidade de São Paulo tem 12.500 mil restaurantes com 52 tipos de cozinhas, além de 15.000 bares, 3.200 padarias, 5.000 pizzarias e 2.000 opções de *delivery*. Trata-se de um amplo mercado na área de alimentação fora do lar que, no entanto, carece de dados sistematizados, inclusive sobre tipos de empreendimentos filiados às associações de classe já citadas, conforme contato da autora com estas durante o período da pesquisa.

³ Os cursos superiores de gastronomia no Brasil surgiram a partir do final da década de 1990 como sequenciais: em 1999 na Universidade Anhembi Morumbi e em 2000 no Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas (RODRIGUES; NERI; JUHN, 2009). Proliferaram especialmente na segunda metade da década de 2000 como cursos tecnológicos, sendo que os dois cursos pioneiros também passaram a ser oferecidos nessa modalidade.

1.2 Serviço comercial de alimentação

Ao tratar especificamente dos serviços de A&B, há vários tipos de estabelecimentos distinguidos pela literatura (DAVIES, 2001; WALKER; LUNDBERG, 2003; POWERS; BARROWS, 2004; DAVIS et al., 2012). Davis et al. (2012), por exemplo, classificam os estabelecimentos de serviços formais de A&B em três grupos:

- estabelecimentos de caráter comercial: são organizações que fornecem alimentos e/ou refeições para o público na forma de venda direta para o consumo local, em casa ou no local de trabalho;
- estabelecimentos de fornecimento de alimentos para fins específicos: são organizações que fornecem refeições para outras empresas comerciais nas áreas de transportes, eventos etc. como *catering* e bufês;
- estabelecimentos de fornecimento de alimentos subsidiados: são organizações que fornecem refeições para escolas, hospitais, prisões, empresas etc.⁴

Os empreendimentos comerciais apresentam tipologia variada, e não há uma única classificação que contemple adequadamente a diversidade e dinâmica desse mercado. Autores como Cândido e Vieira (2002), Powers e Barrows (2004) e Davis et al. (2012) citam tipos variados de restaurantes (internacionais, gastronômicos, tradicionais, especializados, casuais, *self-service*, industriais, *fast-food* etc.), além de lanchonetes, padarias, cafeterias, confeitarias, bares e similares. Já o mercado adota outras classificações, como a da revista *Veja São Paulo*, que indica os melhores restaurantes da cidade pelos seguintes tipos de cozinha: alemã, árabe, brasileira, contemporânea, cozinha rápida etc. Para Nakane, Vieira e Furtado (2013), os serviços de A&B são oferecidos em diferentes espaços como

[...] praças de alimentação, *trailers*, restaurantes, hotéis, quiosques de praias, parques temáticos, lanchonetes, cafeterias, sorveterias, ambulantes, serviços de *catering*, serviços de *delivering* (entrega em local requisitado), barracas em mercados municipais etc.⁵ (NAKANE; VIEIRA; FURTADO, 2013, p. 46).

⁴ Exemplo: o Restaurante Bom Prato, instituído pela Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo, oferece café da manhã (R\$ 0,50) e almoço (R\$ 1,00) à população carente. Preços de novembro de 2012, obtidos em visita *in loco* ao empreendimento.

⁵ Em 27 de dezembro de 2013, a Prefeitura de São Paulo sancionou lei que autorizou a venda da comida de rua na cidade nos furgões móveis (*food trucks*), mas vetou a venda de alimentos ou barracas dentro de imóveis particulares ou garagens.

Especificamente em relação aos restaurantes, a origem da palavra vem do francês, *restaurant*, que no século XV significava um preparado semimedicinal, um caldo restaurativo, um alimento ou remédio para restaurar as forças de pessoas que estivessem doentes ou esgotadas (SPANG, 2002). O uso do termo no sentido atual surgiu apenas na segunda metade do século XVIII, cuja invenção é explicada por duas versões.

Pitte (1998) cita que, em 1765, um padeiro e vendedor de sopas, conhecido como Senhor Boulanger, abriu um estabelecimento para as pessoas que fossem somente fazer refeições nas proximidades do Louvre. Os clientes, que até então tomavam o caldo restaurador em canecas e em pé, passaram a ter algumas mesas à disposição nesse estabelecimento. Com o aumento de clientes, o padeiro começou a oferecer preparos individuais com alimentos sólidos, sendo seguido por outros. Dois anos depois, esse padeiro “desafiou o monopólio dos *traiteurs*⁶ ao criar uma sopa de patas de carneiro em molho branco”, situação que ocasionou um processo no parlamento francês, ao final do qual saiu vencedor (WALKER; LUNDBERG, 2003, p. 26).

Já para Spang (2002), deve-se a Marthurin Roze de Chantoiseau a invenção desses estabelecimentos. Chantoiseau, que tinha herdado uma fortuna do seu pai, abriu em 1765 o primeiro restaurante com a intenção de “fazer circular o dinheiro, que ajudaria a melhorar a situação financeira francesa” (SPANG, 2002, p. 27). Ainda para essa autora, o restaurante como espaço social urbano surgiu do consomê⁷, pois se entrava na “sala de um *restaurateur*” para beber esses caldos indicados para restaurar as forças.

Os primeiros *restaurateurs* serviam poucas refeições sólidas e anunciavam seus estabelecimentos como sendo especialmente adequados à àqueles que tinham estômago muito sensível para fazer uma refeição à noite. [...] era um lugar em que não se entrava para comer, mas para sentar e, debilitado, sorver um *restaurant*. [Diferiam...] das estalagens, tabernas ou casas de pasto⁸ por suas mesas individuais [...]. (SPANG, 2002, p. 12)

⁶ “Somente os donos de estalagens e casas de pastos tinham a permissão legal para vender carne cozida ao público e, mesmo assim, seus serviços limitavam-se a ocasiões especiais dos banquetes” (WALKER, 2002, p. 11).

⁷ Do francês *consommé* (reduzido pelo cozimento) é um caldo de carne, aves, peixes ou legumes.

⁸ Casas de pasto é uma denominação empregada em Portugal e no Brasil até o final do século XIX para estabelecimentos que ofereciam refeições simples a viajantes e sitiante em passagem pela cidade a negócios. Tais estabelecimentos eram “mal vistos pelas famílias em razão de sua clientela de viajantes e prostitutas” (FONSECA; SILVA, 2000, p. 160). O termo pasto é derivado do latim – *pastus* – e indicava qualquer tipo de alimento.

Segundo Walker e Lundberg (2003), o primeiro restaurante com as características atuais surgiu em 1782 – a *Grand Tavern de Londres* de Antoine Beauvilliers, em Paris. Tais empreendimentos tiveram maior expansão após a Revolução Francesa pois, com a queda da nobreza, os chefes de cozinha que trabalhavam para os nobres ficaram desempregados e acabaram abrindo seus próprios restaurantes e introduzindo a cozinha que antes estava apenas nas residências dos mais abastados.

Com a crescente urbanização no século XIX, os restaurantes se expandiram na França, em outros países da Europa e nos Estados Unidos (WALKER; LUNDBERG, 2003). As pessoas que residiam nos subúrbios começaram a se alimentar fora de casa na zona em que trabalhavam, surgindo os restaurantes econômicos. Segundo Khatchikian (apud Rejowski, 2002), o uso desses locais de refeições por trabalhadores foi se estendendo às pessoas que visitavam a cidade ou nela faziam compras ou negócios e àqueles cujo significado de comer fora de casa passava a denotar prestígio⁹. Segundo Gimenes (2004), com o decorrer do tempo tais locais de refeições foram se aprimorando e se multiplicando, “incorporando características, especializando-se em determinadas iguarias, ambientes e públicos, criando a vasta tipologia de empreendimentos que se tem hoje”, cuja diversidade compõe o setor denominado *food service* ou de A&B.

No Brasil, esse fenômeno ocorreu de forma similar no século XIX, com a vinda da família real portuguesa em 1808, que trouxe hábitos europeus e chefes de cozinha, e novos ingredientes com a abertura dos portos, conforme relata Castelli (2005). Segundo o autor, os primeiros restaurantes surgiram no Rio de Janeiro em hotéis e em leiterias ou confeitarias, o que também é assinalado por Trigo (2000) ao citar a cronologia dos restaurantes dessa cidade¹⁰.

Na atualidade, considera-se o restaurante como o estabelecimento que prepara e comercializa refeições, sobremesas e bebidas, fornecendo “ao público alimentação [acompanhada ou não de bebidas] mediante pagamento” (CASTELLI, 2003, p. 297). Pode ainda oferecer serviços complementares de lazer e entretenimento (música ao

⁹ Zaroni (2012), em pesquisa sobre o valor da gastronomia em restaurantes de alto padrão da cidade de São Paulo, aborda a evolução de duas figuras centrais nesses empreendimentos: os serviços da nobreza que passaram a *chefs* e a proprietários de seus restaurantes, e o aparecimento do *restaurateur*, o responsável pela concepção e gestão. Atualmente, em geral, tais empreendimentos contam com esses dois profissionais, que trabalham juntos.

¹⁰ Sobre a evolução da gastronomia no Brasil, ver Fonseca e Silva (2000), que apresentam dados sobre restaurantes no Rio de Janeiro e no Brasil.

vivo, áreas para crianças, por exemplo) e, como qualquer empreendimento comercial, busca o lucro ao lado da satisfação de seus clientes.

Em geral, o restaurante adquire produtos de terceiros atuando como revendedor, embora possa atuar como produtor ao comercializar produtos de sua própria fabricação¹¹. Trata-se de organização inserida no setor terciário que presta serviços de alimentação ao público que os consome.

Cada restaurante tem um conceito próprio, quer seja um empreendimento simples ou sofisticado. Assim, “pressupõe um público-alvo, um ambiente, um tipo de comida, um tipo de serviço, diversos aspectos” que, juntos, compõem o seu produto final, de acordo com Fonseca (1999, p. 13). Para o autor, são muitos os motivos que levam as pessoas aos restaurantes, que podem ser sintetizados em *status*, ambiente, clima, cardápio, curiosidade, preço, chefe da cozinha e estilo de serviço.

Nele, “o cliente é exposto a uma combinação de serviços de atendimento (intangível) e de refeições (tangível), o que configura uma comercialização híbrida, de certa forma equilibrada entre mercadorias e serviços”, de acordo com Las Casas (1999, p. 22), para quem não basta dar apenas um bom atendimento ou servir uma boa comida; há necessidade também de considerar a interação entre ambos, ou seja, entre o atendimento e a comida.

Um cliente interage com um ambiente físico, processos, pessoas e procedimentos. O resultado da percepção de todos estes aspectos nos leva a um “juízo final”, momento em que dividimos se a experiência é satisfatória ou não. Quando um serviço tem a capacidade de satisfazer, [...] é considerado de boa qualidade. (LAS CASAS, 1999, p. 27)

Importa destacar que “o atendimento inclui não só o serviço de salão, mas o que é prestado na cozinha, na elaboração dos pratos solicitados, no tempo e nas condições em que chegam à mesa” (MARICATO, 2005, p. 95). Assim, a satisfação do cliente está condicionada, de um lado, pela qualidade da comida quanto a seus aspectos higiênicos, nutricionais e gustativos e, de outro, à qualidade do atendimento (LIMA, 2013).

¹¹ A produção de alimentos no próprio estabelecimento para ser servida aos consumidores não faz do restaurante uma indústria para fins da legislação ambiental. Entretanto, as empresas que produzem e/ ou manipulam alimentos devem ter licença de funcionamento e alvará expedidos pela autoridade sanitária competente (SEBRAE, 2010).

Dá a importância da qualificação dos funcionários que, além das técnicas de atendimento, devem atuar mediante práticas adequadas de conduta, postura e higiene pessoal. Para Cândido e Zanella (2002, p. 93), “qualquer procedimento ou atitude incorreta no serviço poderá prejudicar a imagem do estabelecimento e provocar o descontentamento e a perda de clientes”. Há vários estudos sobre a satisfação do cliente e a interpretação do consumo de serviços em restaurantes, como os citados a seguir.

Albrecht (2000), ao analisar a insatisfação de clientes a partir de suas reclamações em relação à atuação dos funcionários, identificou os chamados “sete pecados do serviço”: apatia (atitude de pouco caso ou tédio), dispensa (livra-se do cliente desprezando suas necessidades ou problema), frieza (hostilidade, rispidez, tratamento inamistoso), condescendência (atitude paternalista), automatismo (atendimento mecanizado), livro de regras (normas da organização acima da satisfação do cliente) e passeio (indicar outra pessoa ou setor para resolver o problema). O modo como os funcionários se sentem no trabalho é “o modo pelo qual os seus clientes irão se sentir” (ALBRECHT, 2000, p. 68).

Lima (2013), estudando a satisfação do cliente quanto ao atendimento em sala de restaurantes das cidades do Rio de Janeiro e de Recife, verificou que 90% dos clientes consideraram o atendimento importante para a escolha do estabelecimento de alimentação. Destaca a necessidade de a equipe de funcionários ser bem dimensionada e treinada em relação à proposta do empreendimento, tipo de serviço e forma de atender, em uma integração entre a alimentação e a hospitalidade, tema do próximo item.

1.3 Hospitalidade e alimentação

Lashley (2004, p. 11), ao abordar a compreensão teórica da hospitalidade, situa os alimentos como seu elemento-chave, pois “a produção e o consumo de alimentos, bebidas [...] desempenha um papel fundamental no estabelecimento de diferenças importantes entre os seres humanos e o restante do mundo animal”; e “o ato de contribuir com o abastecimento do alimento coletivo e de partilhá-lo é a base de obrigações e direitos que sustentam a hospitalidade”. A expressão utilizada por esse autor de que “somos o que comemos” extrapola o aspecto simplesmente nutricional, sendo ampliada por Carneiro:

Os alimentos não são somente alimentos. Alimentar-se é um ato nutricional, comer é um ato social, pois constitui atitudes ligadas aos usos, costumes, protocolos, condutas e situações. Nenhum alimento que entra em nossas bocas é neutro. A historicidade da sensibilidade gastronômica explica e é explicada pelas manifestações culturais e sociais como espelho de uma época e que marcaram uma época. Neste sentido, o que se come é tão importante quanto quando se come, onde se come, como se come e com quem se come (CARNEIRO, 2003, p. 12-13).

Paula (2005, p. 73), ao estudar a interpretação do consumo em restaurantes sob a perspectiva sociológica, destaca diversos aspectos envolvidos na experiência da própria alimentação:

A alimentação encerra, também, o sentido de satisfazer aspectos emocionais, psicológicos e motivacionais dos indivíduos, fazendo com que essa experiência se torne positiva ou não, em função de como ela se desenvolve.

Dentre outros aspectos envolvidos no ato de comer, destaca-se o seu “significado ritual e simbólico” que vai muito além da “simples satisfação de uma necessidade alimentar”, conforme Létoublon (2011). Para ele, compartilhar a mesa ou a refeição com alguém é reconhecido como uma forma de hospitalidade em qualquer tempo e cultura, ou seja, da comensalidade.

Mas a refeição se associa a outros aspectos de sociabilidade, como aponta Gimenes (2004, p. 73) ao estudar o consumo em bares e casas noturnas de Curitiba, considerando que tais estabelecimentos, além do serviço de refeições, também se constituem “espaços de lazer urbano e locais propícios para relacionamentos interpessoais, favoráveis à vivência da sociabilidade nas mais diversas formas”. Assim também os restaurantes não podem ser vistos unicamente como espaços de alimentação, mas também como espaços de sociabilidade e convivialidade (CASTELLI, 2005), sendo um “acessório indispensável da cultura e do modo de vida da sociedade” (PELAEZ, 2008, p. 24).

A comensalidade, vista então como uma forma de hospitalidade, contribui para o desenvolvimento de laços sociais e a satisfação de necessidades sociais, tendo como aspecto principal a interação entre as pessoas. Nesse sentido, cria, estabelece e fortalece as relações e vínculos sociais com uma dinâmica de reciprocidade no âmbito da convivialidade e solidariedade.

Para Montandon (2011, p. 132), a “hospitalidade é uma maneira de se viver em conjunto, regida por regras, ritos e leis” cuja ocorrência reforça os vínculos sociais entre

os envolvidos. Em contrapartida, a desobediência dessas regras leva à hostilidade, que resulta de um encontro inospitaleiro (CAMARGO, 2008), por exemplo:

[...] num encontro que se pretendia entre amigos, alguém é injuriado ou caluniado; se, ao adentrar uma cidade, alguém se sente discriminado por cor, raça ou origem [...]. [...] ao visitar um amigo, alguém se sente menosprezado ou, se, ao adentrar uma cidade numa viagem turística, ele não encontra uma sinalização que lhe permita chegar com facilidade ao destino, a hostilidade que se experimenta simplesmente traduz-se em desejo de não voltar mais, o que é menos grave, e em participação no núcleo dos *hostis* ao anfitrião, o que é mais grave (CAMARGO, 2008, p. 21).

Nas relações humanas, o processo de comunicação interpessoal é composto por conteúdos verbais e não verbais, “que constituem fórmulas rituais que variam de grupo social para grupo social, mas que ao final são lidas apenas como desejo/ recusa de vínculo humano” (CAMARGO, 2004, p. 31). Nesse sentido, a hospitalidade pode ser definida operacionalmente como sendo “o ato humano, exercido em contextos doméstico, público ou profissional, de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu *habitar*” (CAMARGO, 2004, p. 19). Esses tempos e espaços da hospitalidade humana, bem como os seus cruzamentos, levam a dezesseis campos ou domínios, como mostra o Quadro 1.

ESPAÇOS	TEMPOS			
	Recepcionar	Hospedar	Alimentar	Entreter
Doméstica	Receber pessoas em casa, de forma intencional ou casual.	Fornecer pouso e abrigo em casa para pessoas.	Receber em casa para refeições e banquetes.	Receber para recepções e festas.
Pública	A recepção em espaços e órgãos públicos de livre acesso.	A hospitalidade proporcionada pela cidade e pelo país, incluindo hospitais, casas de saúde, presídios...	A gastronomia local.	Espaços públicos de lazer e eventos.
Comercial	Os serviços profissionais de recepção.	Hotéis.	A restauração.	Eventos e espetáculos. Espaços privados de lazer.
Virtual	Folhetos, cartazes, <i>folders</i> , internet, telefone, e-mail.	<i>Sites</i> e hospedeiros de <i>sites</i> .	Programas de mídias e <i>sites</i> de gastronomia.	Jogos e entretenimento na mídia.

Quadro 1 – Os tempos e espaços da hospitalidade humana

Fonte: Camargo (2004, p. 84).

Interessa destacar o domínio comercial dessa troca contemporânea tratado por Lashley (2004, p. 5), que pode “aumentar a reciprocidade (bem-estar) entre as partes envolvidas, por meio da oferta de alimentos e/ ou bebidas e/ ou acomodação” mediante pagamento. Assim, a comercialização de A&B, enquanto atividade econômica, se insere no setor da hospitalidade, sendo os restaurantes espaços de convivência onde ocorrem processos e práticas de “hospitalidade encenada” ou a encenação da hospitalidade que é paga¹².

Para o anfitrião, os motivos para ser hospitaleiro são basicamente [...]: o desejo de suprir com exatidão a quantidade de hospitalidade que assegurará a satisfação do hóspede, o desejo de limitar o número de reclamações e, esperançosamente, o desejo de gerar uma visita de retorno enquanto se apura o lucro. Para o hóspede, há pouco senso de obrigação mútua relativo ao contexto doméstico. Raras vezes o hóspede pressente que os papéis serão invertidos e que ele se tornará anfitrião em outra ocasião. A troca financeira isenta o hóspede da obrigação mútua e da lealdade (LASHLEY, 2004, p. 19).

O serviço em um restaurante pressupõe seguir um protocolo, composto por regras de etiqueta e de serviço de certa forma rígidas que dependem do tipo e conceito do estabelecimento, as quais são, inclusive, esperadas pelo cliente. A hospitalidade então se origina das relações e vínculos sociais que se estabelecem entre os que prestam os serviços (anfitriões) e os que consomem (clientes), mas mesmo assim se baseia na hospitalidade genuína, pois ao observar

[...] o processo de recebimento e tratamento em [...] restaurantes [...], percebe-se que na missão empresarial se vai buscar mimetizar a antiga missão social da hospitalidade, regulamentando e normatizando a hospitalidade comercial da organização (ABREU, 2003, p. 45).

Em um ambiente profissional, a interpretação total dos funcionários em uma “encenação” do início ao fim da prestação de serviços proporciona aos clientes “uma lembrança da experiência”, seguindo o pensamento de Pine II e Gilmore (1999) ao tratarem da economia da experiência. Mas a prestação da hospitalidade em uma organização vai além dessa lembrança, pois conforme Abreu (2003):

A forma como uma organização se estrutura e se comunica para prestar a hospitalidade de hoje em dia (hospitalidade comercial) ou

¹² Para Gotman (2009), a noção de hospitalidade é dupla: a hospitalidade genuína que se baseia no sistema da dádiva e a hospitalidade encenada (*fake*), que é paga.

qualquer outro tipo de serviço será decisiva na caracterização do seu atendimento e qualidade dos serviços prestados, pois a estrutura e a comunicação darão a identidade, o perfil, a personalidade e a cultura da organização, o que se refletirá diretamente na imagem que o cliente abstrairá dela (ABREU, 2003, p. 30).

Assim, a gestão da hospitalidade pode aumentar a competitividade dessas organizações, agregando valor além da prestação de bons serviços. Nessa ótica, busca mais a personificação do que a padronização, na tentativa de gerar valores que possam diferenciar uma empresa de seus concorrentes.

Tratando especificamente da hospitalidade relacionada ao consumo, concorda-se com Lashley, Morrison e Randall (2005, p. 192):

[...] a hospitalidade consumida nos ambientes doméstico e comercial atende a uma função complexa, pois o consumo de produtos e serviços associados é usado, em parte, como meio de estabelecer e manter relações.

Esses autores realizam uma pesquisa sobre a hospitalidade como experiência emocional em uma refeição inesquecível junto a estudantes britânicos de um curso de Hotelaria e Hospitalidade. Os estudantes escreveram uma narração estruturada em seis dimensões – ocasião, companhia, atmosfera, comida, serviço e ambiente –, as quais foram tratadas por meio de análise semiótica. Dentre os resultados alcançados, citam-se alguns mais relevantes para esta dissertação, os quais, no entanto, foram influenciados pela simbologia do significado da ocasião, pelo perfil sociodemográfico e pelo grau de condição cultural e socialização dos estudantes:

Uma característica significativa identificada na atmosfera foi a sensação de estar “em casa”. [...] As conotações associadas com atmosfera, como calorosa, simples, acolhedora, tradicional e amistosa, foram muito valorizadas e contribuíram para o desejo abrangente de conforto e uma sensação talvez de ambiente conhecido e não-ameaçador. [...]

[...] a satisfação emocional percebida pelos participantes pode surgir da reprodução de uma atmosfera “de casa” (LASHLEY; MORRISON; RANDALL, 2005, p. 201-202).

Os participantes mostram-se confiantes e objetivos quanto à sua crença de que boa parte da responsabilidade de construir a atmosfera que conduz ao sucesso de uma refeição reside na equipe de atendimento. [...] destacam-se as] “habilidades sutis”, descritas como “delicadeza”, “atenção aos detalhes” e “desejo de servir” [...] (LASHLEY; MORRISON; RANDALL, 2005, p. 207-208).

Ainda nesse estudo, a presença de fortes associações culturais e sociais nos relatos pessoais dos estudantes foram indicadas, o que leva o alimento a um papel secundário no âmbito da experiência da refeição.

Tomando por base o estudo desses pesquisadores britânicos, Paula e Dencker (2007, p. 44) realizaram uma pesquisa sobre “os fatores que tornam a refeição, realizada em um ambiente comercial, uma ocasião especial e inesquecível”. O instrumento foi reconstruído pelas autoras, acrescentando mais duas dimensões – o tempo ocorrido entre o evento e a aplicação da pesquisa, e o fato de destaque no evento – e aplicado a um grupo de alunos de um curso de Hotelaria na cidade de São Paulo. Os resultados encontrados foram comparados com os da pesquisa no Reino Unido e indicaram a existência de pontos comuns do comportamento dos consumidores de ambos os grupos, com destaque para as condições de atmosfera¹³ e ambiente. No entanto, não se pode desconsiderar a importância das

[...] relações afetivas e as representações sociais associadas ao ato de comer na definição da importância do evento e de sua lembrança, uma vez que a identificação dos elementos marcantes e memoráveis de refeições experimentadas em diferentes ocasiões e tempos aponta para a possibilidade de esses elementos constituírem-se em elementos explicativos das escolhas inconscientes [...] (PAULA; DENCKER, 2007, p. 48).

Posteriormente, Lima Filho et al. (2010) realizaram outro estudo sobre a experiência de consumo em restaurantes comerciais (*fast-food*, *self-service* e *a la carte*) com base no marketing de experiência. Os resultados obtidos foram agrupados em nove categorias: socialização/ relacionamento, praticidade/ rapidez, ambiente/ atmosfera, sabor, saúde/ segurança, serviço/ atendimento, variedade, curso e grau de personalização. No caso dos resultados referentes às experiências em restaurantes especializados (temáticos), elas

[...] superam o conceito de prestação de serviços, combinando alimentos, ambiente, atendimento e sensações. [...]

[Nesses empreendimentos] o atendimento, o ambiente e o sabor dos alimentos compõem experiências geralmente vividas em família ou

¹³ Atmosfera: “tom ou estado de espírito transmitido pelo lugar, cujos atributos são importantes, pois, ao influenciar os comensais e interagir com eles, os próprios comensais passam a contribuir para a atmosfera” (RILEY apud LASHLEY; MORRISON; RANDALL, 2005, p. 200).

entre amigos em circunstâncias especiais (LIMA-FILHO et al., 2010, p. 90).

Esses três últimos estudos oferecem uma síntese de aspectos relevantes que influenciam a experiência do ato de comer em um restaurante comercial, dentre os quais se destaca o atendimento e suas relações com a hospitalidade. Com isso, o próximo capítulo é centrado na profissionalização do atendimento em restaurantes.

CAPÍTULO 2 – PROFISSIONALIZAÇÃO DO ATENDIMENTO NO SALÃO DE RESTAURANTES

Este capítulo trata da profissionalização do atendimento no salão de restaurantes, a partir da compreensão das atividades exercidas por vários profissionais que se distribuem por determinadas ocupações. Tais ocupações são descritas com maior detalhe a partir da análise da CBO, cujas competências são tratadas com base nas normas da ABNT. Finaliza-se o capítulo com aspectos da formação e profissionalização do garçom, considerando que esse profissional muitas vezes assume todas as ocupações do atendimento no salão.

2.1 Atividades e funções de profissionais

Nesta pesquisa compreende-se restaurante como o estabelecimento comercial de alimentação fora do lar, aberto ao público, onde são preparadas e servidas refeições quentes ou frias, acompanhadas ou não de bebidas (alcoólicas e/ou não alcoólicas), mediante pagamento. Constitui-se de um espaço associado a uma cozinha, composto por sala de refeições (ou salão), onde os clientes são servidos por funcionários em distintas ocupações; pode conter espaços complementares como *hall* de recepção, bar, palco e pista de dança.

O espaço físico de um restaurante depende de várias características, como tamanho, especialidade e tipo de serviço, mas em geral é composto por um *lobby* associado a um bar, salão de refeição e cozinha, além de outras áreas de apoio, como estoque, e de administração, como escritório do gerente.

Segundo Zanella (2007), em um restaurante de porte médio tem-se o seguinte conjunto de áreas: recepção/ sala de espera; sala da gerência; secretaria; setor de pessoal; setor de compras/ controle de estoque; setor financeiro/ caixa; setor de contabilidade e custos; estacionamento; garagem; recepção; salão; copa; bar; sanitários para clientes; área livre para crianças; cozinha; área de preparo de alimentos; área de lavagem das peças da cozinha; recebimento/ armazenagem de produtos e materiais; antecâmara; câmara frigorífica; oficina; almoxarifado; refeitório de empregados;

lavanderia/ rouparia; dependências para portaria e vigilância; sanitários de pessoal; depósito de lixo. No caso de um hotel, a gerência de A&B está subordinada à gerência geral e abrange os setores de cozinha, restaurante (salão), *room service* e eventos (DAVIES, 2001). Nesse caso, a cozinha atende ao salão, aqui chamado de restaurante, ao serviço de quarto (*room service*), aos espaços onde são realizados os eventos e aos bares ou lanchonetes.

O funcionamento de um restaurante envolve um grupo de funcionários da área de A&B, distribuídos em geral nas seguintes áreas: linha de frente (recepção e salão), retaguarda (cozinha), apoio e administração (POWERS; BARROWS, 2004; VENTURI, 2010). Esse corpo de funcionários se divide entre gerência e chefias, brigada de serviço, brigada de produção e pessoal administrativo.

Especificamente na recepção e no salão, há “a supervisão das atividades que acontecem na ‘linha de frente’ do restaurante, tais como a gestão das reservas, acomodação de clientes, atenção especial a ‘habitués’ e todo o gerenciamento do ambiente que recepciona o público” (ZANONI, 2012, p. 42). Qualquer que seja o empreendimento,

[...] há uma hierarquia profissional que deve ser respeitada, para garantir o bom andamento das atividades, [... independentemente] da função e das atribuições de cada um, é preciso ver o trabalho como uma ação integrada em benefício da qualidade do atendimento ao cliente (SENAC DN, 2012, p. 14).

A Figura 2 apresenta uma ordem hierárquica profissional, funções e graus de autoridade em um restaurante, conforme publicação do SENAC DN (2012). Nela são identificadas nove funções possíveis do pessoal que atua na linha de frente, cuja hierarquia pode variar conforme o padrão do serviço ou produto oferecido. A finalidade é mostrar os diferentes profissionais que atuam no setor denominado salão ou sala dos restaurantes e não pode ser tomada como um padrão geral adotado no Brasil ou mesmo na cidade de São Paulo.

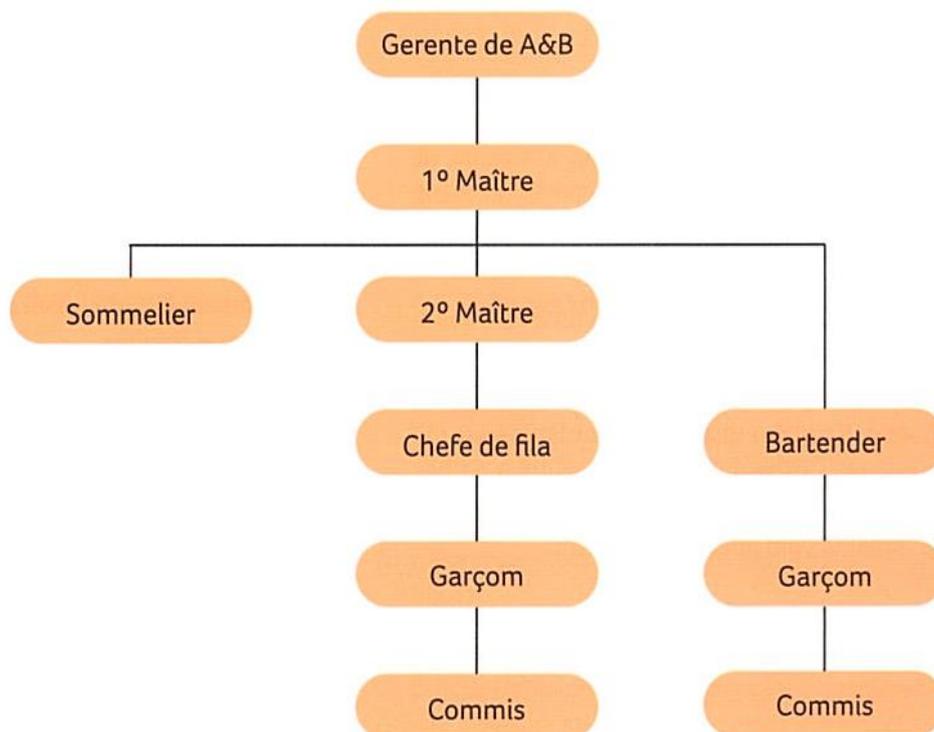


Figura 2 – Ordem hierárquica profissional, funções e graus de autoridade de funcionários da linha de frente de um restaurante

Fonte: SENAC DN (2012, p. 15).

Observa-se que o Gerente de A&B, mais comumente denominado de Gerente em restaurantes independentes de meios de hospedagem, está acima dos demais funcionários, sendo quem organiza e supervisiona todos os serviços do estabelecimento. É responsável pelas:

[...] escalas, distribuição de tarefas, procedimentos operacionais, monta e segue um *check list* [...]. Ele é responsável por manter os padrões de atendimento: ou seja, quem faz o que, quando e como. [...] o ideal é que esse profissional seja capaz de se expressar em um ou mais idiomas, além do português.

[...] juntamente com o *maître* e o *chef* de cozinha, organiza os cardápios, planeja banquetes e eventos especiais [... além de] atender não só aos fornecedores como também às reclamações dos clientes [entre outras funções] (SENAC DN, 2012, p. 15).

Com base em vários autores e na vivência da autora, descrevem-se a seguir as outras ocupações ou funções citadas na Figura 2.

- 1º *maître* (gerente geral do salão ou chefe dos garçons): é quem recebe os clientes encaminhando-os até a mesa escolhida ou selecionada, no caso de não haver uma

*hostess*¹⁴. Supervisiona o trabalho e pode “fazer indicações de pratos e acompanhamentos e orientar os demais funcionários” (VENTURI, 2010, p. 79). Permanentemente deve verificar

[...] a limpeza, a disposição dos utensílios, a quantidade dos serviços, o comportamento e desempenho da equipe de sala, os uniformes e a aparência pessoal. Supervisiona e controla a reserva de mesas. Em conjunto com o Gerente de A&B, monta o estoque fixo de materiais, se tornando responsável pelos mesmos, assim como acompanha os inventários mensais e os eventuais (SENAC DN, 2012, p. 15-16).

Em alguns restaurantes há o segundo (e até terceiro) *maître* com a função de orientar a equipe nas tarefas específicas que o *maître* indicar, sendo seu substituto eventual e subordinado a ele.

- Chefe de fila: “atua em função intermediária entre o garçom e o *maître*” (SENAC DN, 2012, p. 16), sendo “responsável por um número determinado de garçons e *commis* que atendem” determinado espaço do salão chamado praça ou fila; acomoda e anota o pedido dos clientes, cuida do *mise-en-place*, dirige e supervisiona as atividades dos garçons e *commis* (VENTURI, 2010), distribuindo as praças entre eles. “Além do trabalho como garçom, orienta a limpeza, faz a separação das roupas e o preenchimento do rol de lavanderia e acompanha a arrumação do salão” (SENAC DN, 2012, p. 16).
- Garçom: subordinado ao chefe de fila; atende diretamente aos clientes do salão e executa a venda. Serve "os alimentos e bebidas aos clientes em geral, adotando as técnicas e tipos de serviço exigidos para cada ocasião", prepara “a sala para os trabalhos executando a *mise-en-place*", indica “as iguarias e serviços oferecidos" e coordena "o trabalho dos *commis*” (CÂNDIDO; VIEIRA, 2002, p. 52), sendo

Responsável pelo atendimento ao cliente desde o momento de sua chegada até a hora de sair. Na ausência do *maître* e do *bartender*, [...] assume [... as suas] responsabilidades. [...] é também um vendedor, um relações públicas e um personagem fundamental para a imagem da casa (SENAC DN, 2012, p. 17).

- *Commis*: é o auxiliar de garçom, fazendo a ligação entre ele e a cozinha, além de “retirar os pratos e objetos, limpar e repor a mesa após a saída do cliente” (VENTURI, 2010, p. 79).
- *Bartender* (*barman* ou *barwoman*): profissional especializado em serviços de bar, que prepara coquetéis, drinques, batidas, sucos, aperitivos e digestivos. Para atuar como tal deve ter conhecimento de bebidas e suas respectivas classificações, além de efetuar seu controle (SENAC DN, 2012; VENTURI, 2010)¹⁵.

¹⁴ *Host* ou *hostess*: recepcionistas que recebem e encaminham o cliente em bares, restaurantes, festas, discotecas, hotéis...; atuam como cartão de visita do empreendimento.

¹⁵ Não confundir com barista, que é o profissional especializado em cafés, no preparo de café de alta qualidade e na criação de cardápios de bebidas à base desse grão.

- *Sommelier* (escanção¹⁶): profissional especializado em bebidas e todos os assuntos relacionados (VENTURI, 2010, p. 79), que apresenta a carta de vinhos aos clientes, após o garçom ter anotado os pedidos. Tem por “obrigação conhecer bem os vinhos e champanhes para sugerir harmonizações. O ideal é que conheça também outras bebidas para esclarecer dúvidas dos clientes” (SENAC DN, 2012, p. 17).

Em alguns restaurantes, podem ser encontrados outros profissionais da linha de frente, como o *epicure sommelier*, profissional especializado em charutos e bebidas, responsável pela carta ou *menu* desses produtos e pela sua harmonização; “apresenta, corta e acende o charuto do cliente, além de servir bebidas” (NOGUEIRA, s. d.). Outro profissional a ser citado é o recreador¹⁷, responsável por elaborar e promover diversas atividades recreativas, voltadas ao entretenimento, integração social e participação de clientes.

Os profissionais citados prestam serviços em diferentes níveis e especialidades, de acordo com os cargos assumidos. Theodoro (2007), ao tratar do sentido do trabalho para funcionários de um restaurante de luxo na cidade de São Paulo, observou que esses profissionais em geral começam a trabalhar como *commis* ou auxiliares de cozinha, depois passam a garçons e evoluem na carreira ou para serem *mâitres* ou se especializarem como *bartenders*, *sommeliers* ou chefes de cozinha. Obviamente, tal progresso ocorre mediante a aquisição de conhecimentos na prática ou em programas de formação aliada a oportunidades profissionais.

Com exceção dos cargos de *hostess* e recreador, todas as ocupações citadas podem ser resumidas em uma única ocupação-chave no atendimento ao cliente no salão de restaurantes: a do garçom em diferentes atividades e níveis de especialização com variadas denominações funcionais. Assim, tem-se o *mâitre* como o garçom mais qualificado que assume uma posição de liderança, os garçons e *commis* que servem diretamente ao cliente e os *bartenders* e *sommeliers* como garçons especializados em elaborar ou indicar bebidas, respectivamente. Em face disso, explora-se no próximo

¹⁶ “A palavra *sommelier* vem do francês [bête de] somme = [besta de] carga + lier = amarrar, ligar, portanto o ‘amarrador (ou lidador) das cargas’”, ou seja, “o carroceiro dos castelos e palácios, que, por transportar as pipas de vinho, [...] era] incumbido de provar seu conteúdo antes que fosse servido aos reis e nobres, para evitar tentativas de envenenamentos [...]”. Com a “popularização dos restaurantes em Paris, no final do século XVIII, convencionou-se que quem trazia ou transportava o vinho ficava com a obrigação de prová-lo, não só pelo motivo exposto acima, mas também para garantir se o produto era de boa qualidade” (ABS, 2013, s. p.).

¹⁷ Profissional também denominado recreacionista, animador(a) sociocultural, monitor(a) ou “tio(a)”.

item a ocupação e as competências do profissional garçom em suas variadas ocupações em restaurantes.

2.2 Ocupações e competências profissionais

A bibliografia sobre a atuação de profissionais do setor de atendimento em empreendimentos de A&B fora do lar é pouco aprofunda quanto à análise e avaliação da formação e qualificação profissional. Comumente, os autores abordam as competências desse profissional de forma geral ou particular e detalham suas atividades operacionais (CÂNDIDO; VIEIRA, 2002; DAVIES, 2001; TARASIUK et al., 2010).

Apesar disso, há uma preocupação em definir cargos no mercado de trabalho do setor de A&B, conforme atestam as classificações do Ministério do Trabalho e Emprego no Brasil na CBO, que identifica as ocupações no mercado de trabalho, e as competências de pessoal em funções especializadas em restaurantes contempladas nas normas brasileiras registradas (NBR) elaboradas pela ABNT.

A CBO é um sistema de classificação criado em 1982 que é revisado periodicamente face às alterações do mercado de trabalho brasileiro, reorganizando as ocupações, divididas por famílias. “Cada família constitui um conjunto de ocupações similares correspondente a um domínio de trabalho mais amplo que aquele da ocupação” (BRASIL, 2013, s. p.). Ao buscar as ocupações pela palavra “garçom”, encontra-se a família número 5.134, referente aos trabalhadores no atendimento em estabelecimentos de serviços de alimentação, bebidas e hotelaria. Em síntese, os profissionais nessa categoria de ocupação “atendem os clientes, servem alimentos e bebidas em restaurantes, bares, cafeterias, hospitais, eventos etc. Manipulam alimentos e preparam sucos, *drinks* e cafés. Realizam serviços de vinho e de café” (BRASIL, 2013, s. p.). Embora o garçom apareça também como auxiliar de *maître* e como *sommelier*, a ocupação específica de *maître* está classificada em outra família, a de “Supervisores dos serviços de transporte, turismo, hotelaria e administração de edifícios” (número 5.101)¹⁸, descrita como profissionais que

¹⁸ Nessa família aparecem seis ocupações, sendo que apenas duas delas se inserem no setor de A&B. As outras são supervisor de transporte, administrador de edifício, supervisor de andar e chefe de portaria de hotel.

Planejam rotinas de trabalho em restaurantes, hotéis, [...]; treinam funcionários em hospedagem, [...] e alimentação e coordenam equipes de trabalho. Atendem clientes em hotéis, [...] e restaurantes; avaliam o desempenho de funcionários, a execução de serviços e relatórios de operação e de avaliação. Verificam manutenção de instalações, equipamentos e utensílios e preparam alimentos e bebidas (BRASIL, 2013, s. p.)

O Quadro 2 mostra as ocupações dessas duas famílias com as respectivas descrições e exigências de formação e experiência dos profissionais, de acordo com a CBO. Excluindo as ocupações de copeiro, copeiro de hospital e atendente de lanchonete, são sete ocupações de pessoal no setor de atendimento em empreendimentos de A&B, sendo que apenas duas delas requerem maior nível de escolaridade (médio incompleto) – chefe de bar e *maître*, sendo que neste último também aparece a figura do *sommelier*. Daí as demais ocupações serem voltadas a pessoas com baixo nível de escolaridade, formados com a prática no próprio local de trabalho ou em cursos profissionalizantes.

Código	Ocupação	Atividade	Formação e experiência
5134-05	Garçom	Atendente de <i>buffet</i> , atendente de mesa, Auxiliar de <i>maître</i> , garçom de bar, garçom, passador de guarnição.	<p>Para o acesso ao trabalho é exigido, no mínimo, o ensino fundamental incompleto e até um ano de experiência.</p> <p>A formação profissional ocorre com a prática no local de trabalho ou em cursos profissionalizantes.</p> <p>O trabalhador tem a possibilidade de ascender na carreira, iniciando a mesma como ajudante ou auxiliar, podendo atingir a ocupação de <i>maître</i> (família ocupacional 5.101).</p> <p>O garçom de vinho e o barista, para os quais é requerido o ensino médio, necessitam de especialização e experiência de um a dois anos.</p>
5134-10	Garçom (serviços de vinho)	Degustador de vinho, escanção, especialista em vinho, <i>sommelier</i> .	
5134-15	<i>Commis</i>	Auxiliar de garçom, auxiliar de mesa em restaurantes, hotéis e outros, carregador de utensílios de cozinha.	
5134-20	<i>Barman</i>	Atendente de bar, auxiliar de <i>barman</i> , balconista de bar, preparador de drinques e bebidas.	
5134-25	Copeiro	Auxiliar de serviço de copa, chefe da copa, copeiro de bar, copeiro de eventos, copeiro de hotel, copeiro de lanchonete, copeiro de restaurante.	
5134-30	Copeiro de hospital	Sem descrição.	
5134-45	Atendente de lanchonete	Ajudante, auxiliar de bar, ajudante, auxiliar de lanchonete, atendente de balcão de café, balconista de lanchonete, cafeteiro, cantineiro (escola), chapista de lanchonete, servente de lanche.	

Código	Ocupação	Atividade	Formação e experiência
5134-40	Barista	Atendente barista, atendente de cafeteria.	
5101-30	Chefe de bar	Chefe de bar, <i>barman</i> , <i>barwomen</i> , <i>bartender</i> , encarregado de bar e restaurante, encarregado de cantina, subchefe de bar, supervisor de bar.	O exercício dessas ocupações requer, no mínimo, escolaridade de nível médio incompleto e curso de qualificação profissional de 200 a 400 horas-aula.
5101-35	<i>Maître</i>	Chefe executivo nos serviços de alimentação, chefe de fila nos serviços de alimentação, <i>maître</i> - no serviço de alimentação, <i>maître</i> de bar, <i>maître</i> de boate, <i>maître</i> de hotel, <i>maître</i> de restaurante, <i>maître</i> executivo, <i>sommelier</i> .	O acesso à função de supervisão ocorre após um ou dois anos de experiência na área.

Quadro 2 – Classificação Brasileira de Ocupações, famílias 5.134 e 5.101

Fonte: CBO (BRASIL, 2013).

Nessa classificação, ainda no item formação e experiência de ocupações que não requerem o ensino fundamental completo, cita-se que “o mercado de trabalho tende a aumentar a exigência do nível de qualificação e profissionalização desses trabalhadores” (BRASIL, 2013, s. p.). Com isso prevê-se que o mercado irá requerer profissionais com maior nível de escolaridade do ensino fundamental completo ao ensino médio.

A relação com o turismo também aparece nas normas brasileiras sobre as competências de pessoal em serviços de restaurantes. Contemplam os resultados esperados e as competências mínimas das seguintes ocupações do setor de salão ou atendimento em restaurantes: a) garçom em função polivalente (NBR 15.018); b) garçom em função especializada (NBR 15.019); c) *maître* (NBR 15.020); d) *bartender* ou *barman* (NBR 15.024); e) *commis* (NBR 15.025); f) *sommelier* (NBR 15.028). Define competência como a “capacidade de mobilizar, desenvolver e aplicar conhecimentos, habilidades e atitudes no desempenho do trabalho e na solução de problemas, para gerar os resultados esperados”; certificação profissional como o “processo que atesta publicamente a competência para os trabalhos com referência a uma norma”; e como resultados esperados, o “conjunto mínimo de serviços que compõem uma ocupação” (ABNT, 2004c, s. p.).

As descrições das ocupações de acordo com essas normas são apresentadas no Quadro 3. O garçom na função polivalente tem várias atribuições no seu trabalho sozinho; já na função especializada, trabalha em equipe onde cada um tem atribuições específicas. Quanto ao *commis*, tem tarefas de apoio ao garçom mais relacionadas ao

ambiente e aos utensílios do que ao atendimento. Enquanto o *barman* se ocupa do preparo e atendimento aos clientes ou garçons, o *sommelier* se mostra como um especialista, alto conhecedor de bebidas. Já em relação ao *maître*, fica claro ter ascendência sobre os demais como supervisor e condutor da equipe de atendimento em prol da qualidade da prestação de serviços aos clientes.

Ocupação / Norma	Descrição
Garçom em função polivalente (NBR 15.018)	Ocupa-se, principalmente, da recepção e acolhimento ao cliente, do serviço de alimentos e bebidas e dos cuidados com a arrumação do ponto de venda ou serviço.
Garçom em função especializada (NBR 15.019)	Ocupa-se, principalmente, da acomodação do cliente à mesa, dos serviços de alimentos e bebidas , da finalização de pratos, do preparo e adição de molhos, flambagens, apresentação da conta e recebimento do pagamento.
<i>Maître</i> (NBR 15.020)	Ocupa-se, principalmente, do planejamento e supervisão do serviço de atendimento , da elaboração de cardápio, liderança e capacitação da equipe, recepção, acomodação e auxílio ao cliente, solicitação de pedido, finalização e serviço de pratos e bebidas especiais e garantia da qualidade do serviço e satisfação do cliente .
<i>Bartender</i> ou <i>barman</i> (ou <i>barwomen</i>) (NBR 15.024)	Ocupa-se, principalmente do atendimento aos pedidos do cliente ou garçom em balcão de bar, hotel, restaurante e piscina, e do preparo e serviços de bebida , coquetel, drinque, suco, frapê, café, lanche, petisco e canapé.
<i>Commis</i> (NBR 15.025)	Ocupa-se principalmente de esterilizar prato, talher e copo. Limpar e arrumar o salão e espaço para refeição, antes e após o atendimento , de auxiliar o garçom no atendimento ao cliente, na estocagem e no reabastecimento de alimento, bebida , prato, talher, copo e utensílios do salão.
<i>Sommelier</i> (NBR 15.028)	Ocupa-se, principalmente, do aconselhamento, esclarecimento e serviço ao cliente dos pedidos de vinho e derivados, drinques e bebidas de coquetelaria internacional, e do assessoramento na aquisição, armazenamento e reposição de vinhos e bebidas.

Quadro 3 – Ocupações de pessoal em empreendimentos turísticos e hoteleiros segundo a ABNT

Fonte: Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2004a; 2004b; 2004c; 2004d; 2004g; 2004h).

Nas descrições de cada função do Quadro 3, destacaram-se as palavras que remetem aos atos humanos no contexto profissional ou público da hospitalidade segundo Dencker e Bueno (2003) ou à oferta de alimentos/ bebidas e acomodação conforme Lashley (2004). Tais palavras indicam claramente não apenas os atos de recepcionar e alimentar (A&B), mas também os de acolher (que pode se associar a

recepcionar), acomodar (no lugar de hospedar) e atender/ servir (que pode se integrar a alimentar). Apenas na descrição do *maître* aparece a qualidade de serviços associada à satisfação do cliente, aspecto destacado por autores como Dencker e Bueno (2003), Salazar, Farias e Lucian (2009) e Silva, Medeiros e Costa (2010).

Aprofundando a análise das competências dessas ocupações, ainda segundo as NBR, o Quadro 4 apresenta os resultados esperados¹⁹ em cada uma delas²⁰. Refletindo sobre cada resultado em particular, identificou-se cada uma das ocupações abordadas e um ou mais tipos de competência relacionados que requerem respectivos conhecimentos, habilidades e atitudes, indicados nas colunas do quadro da seguinte forma abreviada:

- ocupações: garçom em função polivalente (GP); garçom em função especializada (GE); *bartender* (B); *maître* (M); *commis* (C); *sommelier* (S);
- tipos de competências: apoio (A); comunicação (Cc); comercial (Co); emergencial (E); gestão (G); hospitalidade (H); operacional (O); técnica (T).

Resultados	Ocupação (*)	Competência (**)
Acolher o cliente...	M	H
Acomodar o cliente à mesa...	GE	H
Apoiar a administração...	M, S	A
Apoiar a equipe...	GE, M, C	A
Apoiar a gestão do negócio...	C, B, M, GE, GP, S	A
Apoiar o atendimento...	C	A
Apresentar o cardápio...	GP, GE	H
Arrumar e organizar salão e espaço de refeições...	C	O
Assegurar a satisfação do cliente...	GP, GE, M, B	H
Atender os pedidos do cliente e dos garçons...	B	H
Atuar como elo entre o cliente e as outras áreas do estabelecimento...	GP, GE	Cc
Atuar em serviço especial...	GE	H
Comunicar-se em outro idioma...	C, B, GE, S	Cc
Conhecer o prato...	GE	T
Conhecer vinhos de denominação de origem controlada	S	T
Controlar estoque...	B	G
Coordenar e administrar a equipe...	M, B	G

¹⁹ Foi excluído um dos resultados da ocupação de *commis* – “Atuar no serviço de quarto (*room service* em hotel)” – por não estar relacionado diretamente à atuação desse profissional em restaurantes.

²⁰ Ver texto completo de cada resultado nas normas registradas da ABNT (Anexo A).

Resultados	Ocupação (*)	Competência (**)
Cuidar da apresentação pessoal e higiene...	GP, GE, M, B, C, S	P
Cuidar da área de trabalho...	B	O
Cuidar da arrumação do ponto de venda...	GP	O
Cuidar da manutenção da mesa ocupada...	GE	O
Cuidar da segurança dos alimentos...	GP, GE, M, B, C	T
Dar atendimento diferenciado...	M	H
Dar informação turística...	GP	H
Dominar outro idioma...	M, GP	Cc
Elaborar carta de vinhos...	S	T
Esterilizar e arrumar o material...	C	O
Fazer o serviço de vinhos e bebidas...	S	T
Finalizar o atendimento e receber o pagamento...	GP, GE, B	H, Co
Manter limpos salões e espaços de refeições...	C	O
Ministrar primeiros socorros...	GE	E
Operar equipamentos do salão e do ponto de venda...	GP, B, GE	O
Organizar adegas...	S	T, O
Organizar e coordenar serviços especiais...	M, S	G, T, O
Organizar serviços especiais...	B	G, T, O
Participar da elaboração do cardápio...	M, S	T
Preparar drinque...	GE	T
Preparar e criar as bebidas...	B	T
Preparar o <i>ménage</i> ...	C	O
Receber o cliente...	GE	H
Recepcionar o cliente (no bar)...	B	H
Representar a organização...	S	Co
Representar e vender...	GP, M, B	Co
Ser um elo entre o cliente e a cozinha...	C	Cc
Servir o cliente à mesa...	GP, GE	H
Servir vinho...	GE	H
Substituir o <i>maitre</i> ou o <i>barman (bartender)</i> ...	S	A, T, G
Sugerir e vender vinhos aos clientes...	S	Co
Supervisionar a finalização do atendimento...	M	G
Utilizar computador...	S	O
Utilizar termos técnicos	S	T
Vender produto complementar...	S	Co
Vender serviço extra...	M, GE, GP	Co

Quadro 4 – Resultados por ocupação e tipo de competência segundo ABNT

Fonte: elaboração própria (2013).

Notas:

(*) Ocupações: GP – garçom em função polivalente; GE – garçom em função especializada; B – *bartender*; M – *maitre*; C – *commis*; S – *sommelier*.

(**) Competências: A – apoio; Cc – comunicação; Co – comercial; E – emergencial; G – gestão; H – hospitalidade; O – operacional; T – técnica.

Assim, cada resultado foi relacionado a uma ou mais competências, classificadas em oito tipos. Optou-se por indicar o principal tipo de competência de cada resultado esperado apontado pelas NBR, embora muitas delas se integrem; em alguns casos, indicam-se dois ou três tipos de competências principais. Essa proposta de classificação é uma primeira leitura do conteúdo das normas que visa refletir sobre cada tipo de competência para a atuação dos diferentes profissionais do setor de atendimento em restaurantes.

Embora a comunicação seja inerente a todos os outros tipos de competências, aparece especificamente em dois resultados: elo entre o salão e outros setores; e comunicação e/ ou domínio de outro idioma. A primeira está presente nas ocupações de garçom especializado, garçom polivalente e *commis*; a segunda, que se refere a saber se comunicar, aparece nas demais, sendo que o domínio de outro idioma se refere às ocupações de *maître* e de garçom polivalente. Assim, essa competência refere-se a conhecimentos, habilidades e atitudes de comunicação verbal e não-verbal do profissional com outros profissionais e com os clientes.

As competências técnicas e operacionais vinculam-se aos alimentos/ bebidas e utensílios/ equipamentos/ espaços, respectivamente, podendo, embora separadas, ser vistas como um grupo integrado e requeridas por todas as ocupações. Considera-se que tais competências referem-se a conhecimentos, principalmente práticos, habilidades e atitudes na manipulação de materiais e utensílios e no serviço de atendimento aos clientes.

Nas competências comerciais foram classificados os resultados referentes à venda, representação e pagamento; estão presentes em todas as ocupações, exceto na de *commis*. Considera-se que são competências que requerem conhecimentos, habilidades e atitudes de técnicas de vendas de serviços de alimentação e bebidas.

Nas competências de gestão estão os resultados que envolvem controle, coordenação, administração, organização e supervisão, referentes às ocupações de *maître*, *sommelier* e *bartender*; tais profissionais gerenciam o salão ou parte dele. Considera-se que estas competências requerem conhecimentos gerenciais teórico-práticos e respectivas habilidades e atitudes para liderar e conduzir equipes de trabalho.

As competências de apoio estão representadas no apoio à administração e na substituição de profissionais. Tais competências envolvem alguns conhecimentos, habilidades e atitudes específicos de outras ocupações para que ele possa substituir determinado profissional que atua em ocupação diferente da sua.

Há uma competência classificada como emergencial – ministrar primeiros socorros – restrita ao garçom em função especializada. Considera-se que requer conhecimentos técnicos, aspectos comportamentais (atitudes) e/ ou manipulação de equipamentos (habilidades) para o enfrentamento de situações emergenciais que envolvam risco à saúde e bem-estar ou à segurança, tanto de clientes quanto dos próprios funcionários. Tal competência deveria ser estendida a outros profissionais do atendimento para melhor cobertura de situações emergenciais.

Observa-se que todas as sete competências até agora analisadas podem variar em maior ou menor grau e de forma específica conforme a ocupação em que o profissional atua no salão do restaurante. Quanto às competências de hospitalidade, aparecem claramente em todas as ocupações exceto na de *commis*, e se revelam nos seguintes termos dos resultados esperados da atuação dos profissionais: receber, recepcionar, acolher, acomodar, apresentar, atender, informar, servir, finalizar e satisfazer. Considera-se que tais competências podem incluir as citadas competências de comunicação, pois se concorda com Camargo (2004) de que ocorre na hospitalidade um processo de comunicação interpessoal. Daí todas as ocupações, inclusive a de *commis*, apresentar tais competências que, em número, excedem as demais, reafirmando os espaços de restaurantes como ambientes propícios às relações e vínculos sociais citados por Lashley (2004) e Montandon (2011).

Dessa maneira, reforça-se a necessidade de considerar as competências de hospitalidade tanto para os supervisores e gerentes de restaurantes como para a formação de todos os demais funcionários, inclusive *commis*, o que também é contemplado em duas outras normas brasileiras (anexo A). Na NBR 15.031 tem-se a descrição da competência de hospitalidade para gerentes e supervisores de organizações que interagem com clientes²¹, indicando aspectos a serem considerados no seu desempenho:

A competência de hospitalidade para supervisores e gerentes consiste, principalmente, em mobilizar a equipe para receber bem, acolher com satisfação e servir com excelência aos usuários dos serviços prestados, para recebê-los mais e sempre (ABNT, 2004f, p. 1).

²¹ Apesar de a NBR 15.031 chamar “Turismo – Hospitalidade para supervisores e gerentes – Competência pessoal”, considera-se que aborda não somente o atendimento a turistas, mas também a residentes. O mesmo se considera para a NBR 15.032.

Em complemento, a NBR 15.032 dispõe a competência em hospitalidade para instrutores que capacitam pessoas para as organizações, incluindo restaurantes, indicando aspectos a serem considerados no desempenho delas, quais sejam:

- a) receber bem e com satisfação;
- b) servir com excelência e prazer;
- c) agir com base em valores éticos;
- d) relacionar-se dentro de padrões de boa educação;
- e) estabelecer comunicação efetiva;
- f) disseminar a visão do turismo como vetor para o desenvolvimento socioeconômico-cultural;
- g) cuidar da higiene, saúde e apresentação pessoal e do ambiente;
- h) oferecer serviços especiais e personalizados;
- i) garantir a satisfação do cliente (ABNT, 2004e).

Observa-se que as nove competências de hospitalidade para instrutores são as mesmas de supervisores e gerentes. Mas, no último caso, há mais uma, a de liderar a equipe para hospitalidade (ABNT, 2004f). Considera-se que tais competências envolvem um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que se fundem com todas as outras competências para o bem servir. Daí a importância das competências de hospitalidade para o papel dos gestores e dos instrutores que, por meio de programas, desenvolvem essas competências junto aos profissionais.

No entanto, embora não seja papel do pessoal de atendimento de um restaurante entreter, esse tempo (de acordo com o Quadro 1) é presente de forma direta (no caso de música ambiente ou ao vivo, por exemplo) e/ ou indireta (no convívio entre os clientes, na *performance* do *barman* etc.). Ainda o cuidado com o despedir, embora integrado ao ato de receber, deveria ser expresso claramente nas normas de pessoal, o que não foi observado.

Considera-se, pelo exposto neste item, que no espaço do restaurante o tempo em destaque é o alimentar que, entretanto, se une aos outros tempos de Camargo (2004) – recepcionar, acomodar e entreter. Por outro lado, percebe-se que o modelo teórico dos tempos e espaços da hospitalidade de Camargo (2004) é mais complexo do que parece inicialmente, e se abre a muitas outras combinações, dependendo do espaço e/ ou tempo a ser estudado.

Mas, ao se analisar as competências, também importa estudar a formação e profissionalização do profissional-chave do atendimento em restaurantes, ou seja, do garçom em suas variadas atuações no serviço de sala (ou salão).

2.3 Formação e profissionalização do garçom

Especificamente em relação ao garçom, esse profissional trabalha na linha de frente do restaurante, em contato direto com o cliente, tendo como principal responsabilidade a sua satisfação. O contato direto leva à avaliação imediata dos serviços prestados (PACHECO, 2012) e à percepção da qualidade e da própria imagem do restaurante pelos clientes (GIMENEZ; REIS, 2013). Segundo Powers e Barrows (2004), o garçom deve buscar

[...] o perfeito atendimento ao cliente, que se traduz em fornecer informações claras e precisas sobre pratos e bebidas do cardápio ou *buffet* e seus preços e na rapidez e eficácia do serviço durante o tempo de permanência do cliente no restaurante (POWERS; BARROWS, 2004, p. 80).

Esses autores resumem seis principais tarefas do garçom (2004, p. 85: a) "cumprimentar o cliente"; b) "anotar o pedido"; c) "servir a comida"; d) "remover pratos e talheres usados"; e) "receber o pagamento e registrar as vendas, em cartão e em dinheiro"; f) "agradecer ao cliente, solicitar comentários e convidá-lo para retornar". Complementam as tarefas explicitando as operações de serviço à mesa e o que o cliente espera do atendimento do garçom em diferentes restaurantes:

Nas operações de serviço de mesa, o garçom anota o pedido e faz sugestões. É ele que dedica mais tempo ao cliente do que qualquer outro funcionário. [...]. Quanto mais elaborado o serviço, espera-se do garçom, nas operações mais caras, comportamento altamente especializado e interações mais longas nas consultas sobre opções de comida e vinho. Nos restaurantes familiares e [...] de *fast-food*, embora a extensão e a intensidade da interação sejam menores, o cliente possui certas expectativas mínimas e razoáveis: verdadeiro interesse por parte do atendente, comportamento amigável e cordial e competência em servir prontamente a comida correta (POWERS; BARROWS, 2004, p. 85).

A função do garçom depende da integração com os demais funcionários: o *mâitre* relaciona o pedido feito e lhe entrega; ele precisa estar atento para conferir a comanda, certificando-se que o número de pedidos corresponde ao número de convivas; feito isto, passa imediatamente a comanda para o *commis*, que a leva até a cozinha, para dar início ao preparo das iguarias pedidas (GIMENEZ; REIS, 2013). Quando existe o *sommelier*, especialista em vinhos e outras bebidas, ele é chamado para atender e servir o cliente, complementando o serviço; ao *bartender*, solicita preparar *drinks* quando

solicitados. Observa-se que, em muitos restaurantes, o garçom é quem executa todas essas atividades, devendo estar atento e capacitado para:

- Lidar com situações complexas e com imprevistos.
- Inovar e propor soluções que resultem na modernização de sua profissão.
- Aprender, tendo em vista o aprimoramento contínuo.
- Lidar com públicos variados, inclusive pessoas com deficiência física ou de locomoção. É fundamental que o garçom saiba lidar com essas diferenças sem sentir ou causar constrangimentos (SENAC DN, 2012, p. 17).

Percebe-se que o garçom atua como um profissional de vendas, ou seja, “uma pessoa voltada para o cliente” com o diferencial “que é criar valor para o cliente, preocupando-se com o cliente, entender” o que o cliente quer ou deseja, “perceber suas dificuldades e necessidades e servir de consultor para que ele, o cliente [...] seja e continue sendo um parceiro” (FERNANDES, 2010, p. 35). Trata-se de um profissional cuja importância e papel o situam no centro do sucesso do empreendimento.

No processo de vendas estabelece-se um relacionamento entre o garçom, aquele que oferta os serviços do restaurante, e o cliente, aquele que está comprando os serviços de A&B, por meio do contato, do encontro entre o “anfitrião” e o “hóspede”.

Apesar da falta de pesquisas científicas sobre esse profissional no Brasil, há dois estudos que merecem menção, pois oferecem contribuições sobre a formação de garçons e sua percepção sobre o seu trabalho.

Gimenez e Reis (2013) desenvolveram uma pesquisa exploratória sobre cinco cursos de formação de garçons ofertados na cidade de São Paulo, a partir de dados coletados em *sites* da internet e contato telefônico. Três cursos eram oferecidos pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial de São Paulo (SENAC-SP), um pelo Centro Superior de Tecnologia em Hotelaria, Gastronomia e Turismo em convênio com o Centro de Produções Técnicas (HOTEC/CPT) e um pela Associação Brasileira de Barman (ABB). Conforme o Quadro 5, nota-se que a maioria dos cursos era presencial com duração variável entre 12 e 500 horas.

Como requisitos dos candidatos a todos esses cursos, as instituições exigiam ensino fundamental incompleto ou completo, em conformidade com o disposto pela CBO (BRASIL, 2013), e habilidades de leitura, escrita e cálculos matemáticos básicos. O Quadro 5 apresenta a proposta geral da formação de cada curso, no qual se percebe a diversidade de formação de acordo com a carga horária respectiva.

Nome do curso	Proposta de formação
Capacitação para garçom SENAC-SP (500 h)	Oferece competências gerais necessárias para a área e estimula o “aprender a aprender” e a articulação competente de conhecimentos, habilidades e valores. Desenvolve conhecimentos necessários para servir alimentos e bebidas considerando as técnicas de recepção, atendimento e regras de etiqueta. O concluinte estará apto para a organização do ambiente de trabalho, contribuindo com a qualidade do atendimento do estabelecimento e a fidelização do cliente. Além das aulas em laboratórios, o curso prevê a aplicação de conhecimentos em atividades desenvolvidas nos hotéis-escola SENAC.
Garçom básico SENAC-SP (200 h)	Oferece competências gerais necessárias para a área e estimula o “aprender a aprender” e a articulação competente de conhecimentos, habilidades e valores, voltada a: servir o cliente em bares, restaurantes e similares, identificando e respeitando suas necessidades e mobilizando uma gama de conhecimentos acerca de técnicas de serviço, de produtos e de utensílios pertinentes à profissão com a finalidade de assegurar ou manter a qualidade de atendimento do estabelecimento e contribuir para a fidelização do cliente.
Formação de garçons e garçonetes SENAC (40 h)	Oferece competências gerais necessárias para a área e estimula o “aprender a aprender” e a articulação competente de conhecimentos, habilidades e valores, voltada a: servir clientes em restaurantes, bares e similares, identificando suas necessidades e aplicando técnicas adequadas de serviços, a fim de proporcionar atendimento diferenciado, fidelização e sustentabilidade do negócio.
Treinamento para garçom HOTEC/CPT (40 h – educação a distância)	Constituído de um livro “interativo” (424) e filmes (56 min), em DVD, com a apresentação de conteúdos, exercícios, depoimentos de profissionais da área e demonstração de técnicas sobre o desenvolvimento de competências desse profissional, em termos de montagem, manipulação e conhecimentos básicos sobre salão, utensílios, alimentos e bebidas, atendimento e comportamento junto ao cliente; e complementa esses conhecimentos com situações que ocorrem em um restaurante e o papel do garçom como vendedor. Apenas o aluno que realizar a prova e for aprovado receberá o certificado emitido pela Universidade Online de Viçosa (UOD), mantenedora da Associação Brasileira de Educação a Distância (ABED).
Cursos de garçom (iniciante) ABB (12h)	Capacita o aluno na excelência do atendimento ao cliente e em outras atividades da função. Indica que esse profissional deve ter as seguintes competências: conhecimento de alimentos e bebidas em geral; boa apresentação; boa disposição física; responsável, organizado; atento a detalhes e com boa memória; agradável no trato com colegas; gosto por lidar com o público; boa dicção; desejável conhecimento em inglês ou outras línguas; ágil; dinâmico; habilidade para trabalhar sob pressão; capacidade de ouvir sugestões e críticas; e vontade de aprender sempre mais.

Quadro 5 – Proposta geral de cinco cursos de formação de garçom na cidade de São Paulo

Fonte: Gimenez e Reis (2013, p. 11-12).

O curso de 500 h do SENAC-SP é gratuito e oferece benefícios aos alunos (alojamento, alimentação, uniforme, laboratório de informática, biblioteca, serviços de lavanderia, material didático e ajuda de custo). Nele o aluno desenvolve as competências como garçom exercendo também a atividade na prática em diferentes

departamentos de A&B nos hotéis-escola da instituição – em Águas de São Pedro e Campos do Jordão (SP).

Já o curso dessa mesma instituição com duração de 200 h não está vinculado aos hotéis-escola. Com isso, a prática é realizada em laboratórios, e o foco se centra no serviço de A&B, o qual também se apresenta no curso de “Formação de garçons e garçonetes” com menor aprofundamento.

Quanto ao curso à distância “Treinamento de garçom” da HOTECH/ CPT, o aluno não tem um professor ou supervisor; por meio de filmes e de um livro guia, deve estudar e exercer a prática em exercícios, sendo avaliado por meio de uma prova escrita a ser agendada. Assim, não existe treinamento prático e avaliação da formação prática, o que é um aspecto negativo da proposta do curso.

No último curso, o da ABB com 12 h, dá-se uma introdução à função, o que sugere mais a formação de *commis* do que de um garçom propriamente dito. O curso é de garçom “iniciante”, nome mais atrativo do que um curso para *commis*, mas há dúvidas se realmente, com tão curta duração, pode-se formar um profissional para iniciar a atuação como garçom.

A proposta dos cursos analisados indica programas desde uma formação inicial de *commis* ou auxiliar de garçom, até a formação do garçom mais qualificado no atendimento a serviços de alimentação em hotéis de padrão internacional. Considera-se que não há uma única formação geral para o garçom, mas sim vários níveis, sendo que o curso de 200 h pode ser visto como o de formação básica para o garçom em função especializada conforme a NBR 15.018 (ABNT, 2004c), pois se direciona a

[...] formar um profissional capaz de servir o cliente, identificando e respeitando suas necessidades, com conhecimentos sobre técnicas de serviço, de produtos e de utensílios pertinentes à profissão, com a finalidade de assegurar ou manter a qualidade de atendimento do estabelecimento e contribuir para a fidelização do cliente. O curso é dinâmico, conta com atividades práticas e contribui para a inserção do aluno no cotidiano profissional. (SENAC SP *apud* GIMEMES; REIS, 2013, p. 13)

Nele estão previstas “situações que levam o participante a aprender a pensar, a aprender a aprender, a mobilizar e articular com pertinência conhecimentos, habilidades e valores em níveis crescentes de complexidade” (SENAC SP *apud* GIMENEZ; REIS, 2013, p. 14). Na estrutura curricular, são trabalhados os seguintes temas: atendimento a cliente interno e externo; bebidas (reconhecimento e serviço); conceitos de culinária

básica (molhos básicos, cortes de carnes, métodos de cocção); enxovais e utensílios; ética; higiene; *mise-en-place*; organização de materiais e ambientes; princípios de educação ambiental; segurança no trabalho; serviços de mesa; técnicas de vendas; e comunicação verbal e não verbal. As autoras ainda compararam as competências a serem desenvolvidas nesse curso com as competências da NBR 15.019, considerando o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Verificaram que o curso estava em total sintonia com a norma no atendimento a todas as competências mínimas para garçom em função especializada.

Sob outro enfoque, Theodoro (2007) abordou a percepção dos funcionários e o sentido que atribuem ao trabalho, em uma pesquisa exploratória com a utilização de técnica de grupo focal e observação direta. A pesquisa foi realizada em um restaurante de luxo na cidade de São Paulo e enfocou três categorias temáticas: a) características do emprego (necessidade de sobrevivência, ser útil, *status*, organização e aprendizagem); b) estados psicológicos (realização pessoal e responsabilidade); c) resultados (união, segurança e oportunidade). Em relação às características do emprego, os funcionários consideraram que: “o trabalho é forma de sobrevivência, ligado ao retorno financeiro e pessoal”; “o trabalho também é visto como forma de *status* social, devido ao reconhecimento e valorização que lhe é atribuído pelo mercado de trabalho e pelo meio social a que pertencem”; e “trabalho significa tarefas a cumprir, ordens a obedecer, relacionamento e forma de aprendizagem com os colegas” (THEODORO, 2007, p. 14). Quanto aos estados psicológicos, “o sentido do trabalho é destacado pela realização pessoal”, por opção de carreira e pela “responsabilidade de oferecer alto padrão na gastronomia e acolhimento ao cliente”. Por outro lado, não há sentido no trabalho que “não traz o retorno esperado em termos de resultado de suas tarefas, por exemplo, quando não correspondem às expectativas dos clientes”. Referente aos resultados, foram citados como fatores de estímulo o comprometimento e a satisfação no trabalho, “a união do grupo, a segurança no emprego e a oportunidade de ascensão na carreira”. (THEODORO, 2007, p. 14)

Para a autora, todos os aspectos resultantes do estudo são ferramentas a serem consideradas em um modelo de gestão de pessoas nesses empreendimentos, a fim de melhorar a satisfação dos funcionários, e na qual a hospitalidade comercial surge com importante papel, como citado por Lashley (2004). Cita ainda que, na relação entre garçom e cliente em restaurantes, pode ocorrer a hospitalidade privada ou social:

O garçom pode auxiliar o cliente a se sentar, mesmo que essa função seja teoricamente sua obrigação, pode se preocupar em querer chamar o cliente pelo nome e trocar palavras de apreço, mesmo que sua função seja apenas anotar pedidos e servir. (THEODORO, 2007, p. 77)

Por extensão, pode-se refletir sobre alguns aspectos dessa relação, como aqueles clientes habituais que sentem o restaurante ou o bar como extensão da sua casa, que preferem e até solicitam ser atendidos por “aquele garçom” e não outro. Reforçam-se então os laços de hospitalidade, que podem incluir vínculos pessoais entre o profissional e o cliente, o que mostra a passagem da hospitalidade encenada para a genuína.

Por fim, cita-se que a remuneração do garçom em geral está baseada no piso salarial da categoria, que no estado de São Paulo era de R\$ 765,00 em 2013 (SÃO PAULO, 2013a) e, a partir de janeiro de 2014, passou para R\$ 820,00 (SÃO PAULO, 2013b), complementado pelas gorjetas. Os clientes pagam 10% do valor da sua despesa de refeições, bebidas e similares em bares e restaurantes como taxa de serviço ou gorjeta, cujo valor é rateado entre os funcionários do salão. Muitas vezes o cliente ainda deixa o troco ou uma gorjeta diretamente ao funcionário que lhe atendeu à mesa. Dependendo do estabelecimento, esse estímulo externo pode ultrapassar em muito o piso salarial e tornar o rendimento mensal mais atrativo.

Sobre esse último aspecto, pode-se igualmente refletir que a recompensa monetária individual do profissional pode se associar à qualidade do atendimento ao cliente e à relação do dar-receber-retribuir (CAMARGO, 2004), que também se apresenta na hospitalidade em ambientes comerciais. Com isso, encerra-se o presente capítulo, tendo-se abordado os aspectos essenciais da profissionalização do atendimento no salão de restaurantes.

CAPÍTULO 3 – VISÃO DE PROFISSIONAIS DO SALÃO DE UM RESTAURANTE COMERCIAL NA CIDADE DE SÃO PAULO: TRABALHO E HOSPITALIDADE

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa empírica realizada no restaurante Arcos da Cantareira, localizado no bairro do Tucuruvi na cidade de São Paulo. Situa esse bairro na Zona Norte da cidade e caracteriza o restaurante quanto a criação, estrutura, organização, recursos humanos, serviços e atendimento, com base na visão dos proprietários. Traça o perfil de 18 funcionários do setor de atendimento (salão) do restaurante e analisa a visão deles sobre o trabalho e a capacitação, o atendimento e a hospitalidade, discutindo suas relações.

3.1 Bairro do Tucuruvi na Zona Norte da cidade de São Paulo

O município de São Paulo está dividido em regiões – noroeste, nordeste, oeste, centro, centro sul, sul, sudeste, leste 1 e leste 2, cujos distritos e bairros são agrupados administrativamente em subprefeituras, como mostra a Figura 3. A zona nordeste, em especial, é considerada como Zona Norte da cidade, reunindo quatro subprefeituras e 11 distritos, cujas características demográficas são apresentadas na Tabela 2 (p. 53).

Observa-se que o distrito com maior área e população dessa Zona é o Tremembé, e o distrito do Limão apresenta a menor área e população, em 2010; a maior e a menor densidades demográficas estão nos distritos de Vila Medeiros e Tremembé, respectivamente.

Tucuruvi, Santana e Mandaqui são distritos da subprefeitura de Santana/ Tucuruvi e reúnem vários bairros. Especificamente o distrito do Tucuruvi é o que tem a menor área (9,00 km²), mas apresenta maior densidade demográfica (10.938 habitantes por km²) na área de abrangência da subprefeitura de Santana/ Tucuruvi (SÃO PAULO, 2013). Entre os principais bairros desse distrito encontram-se: Jardim Barro Branco, Jardim França, Parada Inglesa, Tucuruvi, Vila Gustavo e Vila Mazzei.



Figura 3 – Divisão administrativa da cidade de São Paulo
 Fonte: Prefeitura de São Paulo, 2013.

Tabela 2 – Dados demográficos dos distritos da Zona Norte de São Paulo

Subprefeituras	Distritos	Área (km ²)	População (1996)	População (2000)	População (2010)	Densidade demográfica (hab./km ²)
	Cachoeirinha	13,30	143.523	147.458	143.523	10.791
Casa Verde/ Cachoeirinha	Casa Verde	7,10	85.624	83.753	85.624	12.060
	Limão	6,30	80.229	82.133	80.229	12.735
	TOTAL	26,70	309.376	313.344	309.376	11.587
Tremembé / Jaçanã	Jaçanã	7,80	94.609	91.779	94.609	12.129
	Tremembé	56,30	197.258	163.428	197.258	3.504
	TOTAL	64,10	291.867	255.207	291.867	4.553
Santana/ Tucuruvi	Mandaqui	13,10	107.580	103.140	107.580	8.212
	Santana	12,60	118.797	124.789	118.797	9.428
	Tucuruvi	9,00	98.438	99.495	98.438	10.938
	TOTAL	34,70	324.815	327.424	324.815	9.361
Vila Maria/ Vila Guilherme	Vila Guilherme	6,90	54.331	50.090	54.331	7.874
	Vila Maria	11,80	113.463	113.944	113.463	9.616
	Vila Medeiros	7,70	129.919	140.725	129.919	16.873
	TOTAL	26,40	297.713	304.759	297.713	11.277

Fonte: elaboração própria com base em dados da Prefeitura de São Paulo (SÃO PAULO, 2013).

O bairro do Tucuruvi, por se situar próximo da Serra da Cantareira, apresenta temperaturas mais amenas do que outros bairros da capital e recebeu o apelido de Suíça Paulistana. Sua evolução se relaciona com a expansão da urbanização da Zona Norte, em especial do bairro de Santana, o mais antigo²².

A versão mais aceita sobre a origem do nome Tucuruvi é o significado tupi-guarani de “gafanhoto-verde”, uma espécie de animal comum na região (PONCIANO, 2004). Outras versões indicam que a palavra teria se derivado de Taquaravi que, em

²² Na tese de doutorado de Langenbugh (1968), o autor analisa a evolução urbana da Grande São Paulo, apresentando informações detalhadas sobre as transformações dos bairros da Zona Norte.

tupi, significa taquara verde (vegetação típica da região) ou tocos ruivos (cor de ouro que, exposta ao sol e à chuva, ficaria ruiva) usados nas cercas das propriedades²³.

Embora a denominação Tucuruvi apareça pela primeira vez em um documento de compra de uma área em 1856, sua origem oficial data de 1903, quando o engenheiro inglês William Harding comprou uma gleba de terras na região norte da cidade de São Paulo, fundando o primeiro núcleo de povoamento (PIRES, 2012).

[Este senhor] adquiriu uma fazenda denominada Itaguaravi, atual Parada Inglesa e nove anos após a transação, em 1912, fundou a Villa Harding, onde construiu sua imponente moradia, que também lhe servia de escritório, que passou a chamar-se Palacete Anglo-Parque. Era localizado no topo da colina na antiga Avenida Pires do Rio [atual Av. Tucuruvi], o que proporcionava aos visitantes um lindo panorama da cidade de São Paulo (PIRES, 2012, s. p.).

No desenvolvimento do bairro, alguns marcos são: “em 1918 foi fundada a Escola Beneficente do Tucuruvi; no mesmo ano foi construída a Igreja do Menino Jesus; em seguida veio o primeiro grupo escolar” (PONCIANO, 2004, p. 270). A sua ocupação está relacionada à Tramway da Cantareira, estrada de ferro que teve seu ramal inicial em 1893 e passou a ligar o centro à zona norte da capital. O trem, inicialmente utilizado para transporte de materiais para a construção da Adutora da Cantareira, passou depois a transportar passageiros que, no início, iam de carona. Nos seus 35 km de extensão existiam trinta estações, sendo que a do Tucuruvi foi inaugurada em 1º de dezembro de 1913. Essa estação, assim como outras, foram centros de irradiação de bairros por onde passavam (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2003).

Foi na estrada de ferro Cantareira que trafejou o Trem das Onze de 1863 a 1965, dando o nome à música imortalizada por Adoniran Barbosa e cantada pelo conjunto Demônios da Garoa. Outro marco do bairro foi o Cine Teatro Rio Branco, inaugurado em novembro de 1925, na Avenida Pires do Rio, hoje Avenida Tucuruvi, com capacidade para 300 pessoas (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2003).

Apesar de a história do bairro não ser o foco desta dissertação, convém destacar algumas datas para compreensão do seu desenvolvimento:

O Distrito de Paz de Tucuruvi [...], anteriormente denominado Cantareira, foi desmembrada do Distrito de Santana, pela Lei 2.104 de 29 de dezembro de 1925, e instalado no bairro Tremembé sua

²³ Conforme texto datilografado sobre o Bairro do Tucuruvi cedido pela Biblioteca Infantil do Tucuruvi Sylvia Orthof.

primitiva sede, em 23 de março de 1926. O primitivo Distrito da Cantareira passou oficialmente a denominar-se Distrito do Tucuruvi. Por entenderem ser injusto dado a sua localização mais central, sua população, sua denominação "Tucuruvi" e sua subordinação ao afastado e quase incógnito bairro Tremembé daquela época, os senhores João Gualberto de Almeida Pires, Manuel Gomes, Manoel Tomé Novaes e o Capitão Ary Gomes empreenderam e levaram a cabo a transferência da sede do Distrito e com ela veio a mudança de denominação para Subdistrito de Tucuruvi, Decreto nº 6.618 de 21 de agosto de 1934, data que Tucuruvi passou por direito a ser um Distrito da região norte de São Paulo, onde, em prédio próprio situado na Avenida Tucuruvi, 47-A, foi instalado o Juizado de Paz, Registro Civil e Tabelionato (PIRES, 2012, s. p.).

Aos poucos, com o loteamento das propriedades e o conseqüente aumento da população, o Tucuruvi foi perdendo sua feição rural e adquirindo outra, mais urbana e cosmopolita, assim como acontecia na região vizinha de Santana. Em pouco tempo o bairro já havia se transformado em área urbana, com grandes prédios e comércio concentrado nas imediações da estação do metrô (SÃO PAULO, 2013). Hoje

[...] abriga a sede da Academia de Polícia Militar do Barro Branco, [...] além do] Hospital Militar e o Presídio Militar Romão Gomes. A estação terminal Tucuruvi do Metrô ocupa um local próximo onde antes foi a estação de Trem da Cantareira, tendo um de seus acessos em frente à Colina do Tucuruvi, local onde existiu o palacete do inglês William Harding [...], que hoje sedia em novo prédio, a Subprefeitura Santana-Tucuruvi (PIRES, 2012, s. p.).

Entre as principais avenidas estão as do Tucuruvi, Luis Dumont Villares, Mazzei, Doutor Antonio Maria Laet, Guapira, Nova Cantareira e Coronel Sezefredo Fagundes. Na Avenida Nova Cantareira, há vários empreendimentos comerciais, com destaque para restaurantes e outros estabelecimentos de alimentação como bares, padarias, lanchonetes, pizzarias etc. O bairro é conhecido ainda por abrigar a sede da escola de samba Acadêmicos do Tucuruvi.

3.2 Restaurante Arcos da Cantareira

O restaurante Arcos da Cantareira Churrascaria e Pizzaria Ltda. está localizado no bairro do Tucuruvi, na Zona Norte da cidade de São Paulo, à Av. Nova Cantareira, 3.297, próximo da Serra da Cantareira (Figura 4).

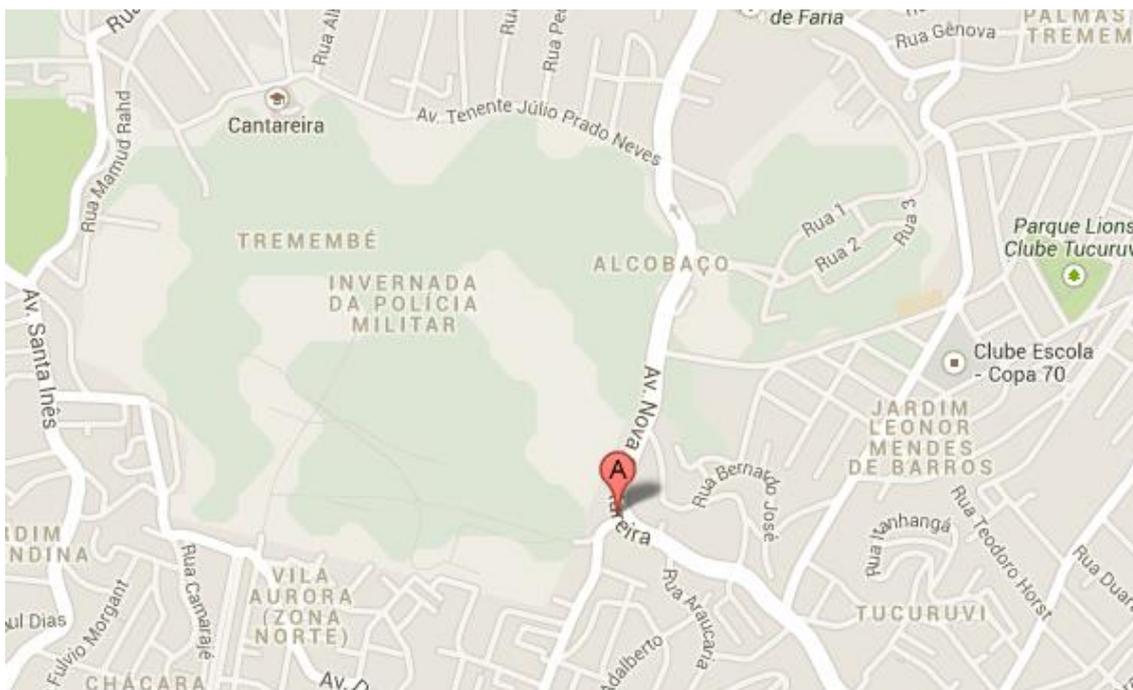


Figura 4 – Localização do restaurante Arcos da Cantareira, São Paulo (SP)

Fonte: Google Maps (2014).

É uma propriedade familiar, com destaque para quatro proprietários: Armando Rodrigues, Antônio Faria, Maria Alice de Oliveira Gaspar e Teresinha de Jesus. Segundo os proprietários, o empreendimento foi criado face ao interesse e gosto de trabalhar na área e por opção da família. Funciona em prédio próprio e a maioria dos clientes é de pessoas com mais de 25 anos e de famílias.

Conforme documento familiar sobre a história do restaurante, cedido pelos proprietários à autora (ARCOS DA CANTAREIRA, s. d.), com a crise econômica e social em Portugal na década de 1950, quatro portugueses chegaram ao Brasil: Alexandre Repolho, José Gonçalves, Antônio Faria e Armando Rodrigues. Logo começaram a trabalhar para outros compatriotas que aqui já estavam, primeiro na área de panificação e depois na área de gastronomia em estabelecimentos do centro da cidade. Depois de um tempo, montaram juntos a lanchonete O Bem Me Quer na esquina das avenidas Ipiranga e São João, a qual foi frequentada por personagens famosos como Elis Regina e João Havelange. Assim, esses quatro portugueses formaram a sociedade que permanece até hoje²⁴ (anexo B).

²⁴ Alexandre Repolho e José Gonçalves já faleceram e seus filhos participam da sociedade atual.

Com experiência na área, os sócios resolveram construir um restaurante na Zona Norte da cidade, onde alguns deles residiam. O Arcos da Cantareira foi então inaugurado em 28 de novembro de 1982 e sua denominação surgiu pela forma como os engenheiros e empreiteiros que o estavam construindo na época indicavam o local: diziam que o lugar da obra era nos arcos da Cantareira. As fotos da Figura 5 mostram aspectos externos da fachada do restaurante onde aparecem os arcos da construção, a placa com o nome, a entrada e parte da área de estacionamento.



Figura 5 – Aspectos externos da construção e da entrada do restaurante Arcos da Cantareira, São Paulo, 2014

Foto: Marina São João Gimenez (2014).

Apesar da crise econômica durante a segunda metade dos anos de 1980, o restaurante se fixou e fortaleceu a sua marca, tornando-se referência na Zona Norte da cidade nas décadas seguintes:

Na segunda metade da década de 90 a música ao vivo alegrava as refeições dos visitantes e com ela veio [sic] os *shows*.

Nomes sonantes da sociedade musical passaram por aqui: Roberto Leal, Agnaldo Rayol, Sérgio Reis, Bee Gees cover, Demônios da Garoa, entre outros que a memória não me deixa mencionar.

[...] Em 2009 veio o reconhecimento de todo esse trabalho, quando fomos eleitos o melhor restaurante da Zona Norte e um dos melhores de São Paulo, pesquisa Datafolha.

Hoje em dia tornou-se comum vermos alguns representantes da comunidade portuguesa que elegeram o ARCOS como ponto de encontro obrigatório para o convívio saudável entre toda a comunidade (ARCOS DA CANTAREIRA, s. d.).

Assim, o restaurante tornou-se tradicional da Zona Norte da cidade, com 350 lugares, classificado na categoria de cozinha variada segundo o *site* Bares SP²⁵, ou na categoria *a la carte* segundo os seus proprietários. Funciona como churrascaria de dia e pizzaria à noite, de segunda a quinta-feira e domingo, das 11h30 às 23h30, e de sexta-feira e sábado, das 11h30 às 0h30; às quartas-feiras e aos sábados oferece feijoada. Oferece serviço *delivery*, salões reservados para comemorações ou reuniões, acesso para portadores de necessidades especiais, conexão *wireless* (gratuita), ar condicionado e estacionamento (gratuito). Às sextas-feiras, sábados e domingos têm música ao vivo para entreter clientes.

A Figura 6 mostra aspectos internos do salão no piso térreo, com o bar na entrada, onde os clientes podem tomar aperitivos e outras bebidas enquanto aguardam a liberação das mesas, o balcão da churrasqueira e o balcão do caixa, além da escada de acesso ao piso superior do salão.

²⁵ Conforme <http://www.baressp.com.br/restaurantes/cozinha-variada/arcos-da-cantareira-churrascaria-e-pizzaria>, acesso em 24 dez. 2013.



Figura 6 – Aspectos do salão do restaurante Arcos da Cantareira, São Paulo, 2014

Foto: Marina Bom João Gimenez (2014).

A disposição das mesas nos pisos térreo e superior do salão é mostrada nas fotos da Figura 7. Percebe-se que o espaço superior se integra ao térreo em harmonia por meio dos arcos vazados da construção, o que pode contribuir para um ambiente

agradável. Segundo os proprietários, o restaurante oferece um ambiente hospitaleiro, o que, para um deles, é sinônimo de familiar.

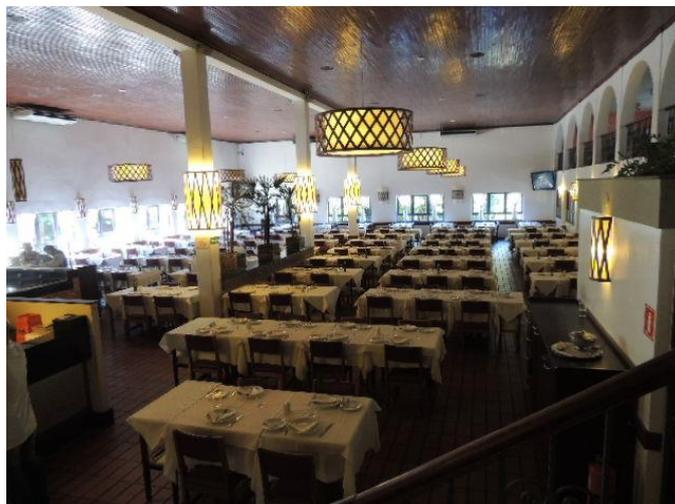


Figura 7 – Disposição das mesas nos dois pisos do restaurante Arcos da Cantareira, São Paulo, 2014

Foto: Marina Bom João Gimenez (2014).

Com relação à equipe, o restaurante conta com 45 funcionários fixos, além de aproximadamente trinta eventuais que trabalham durante os finais de semana, feriados e em ocasiões especiais (festas e reuniões). Na cozinha são 9 funcionários fixos: 6 cozinheiros e 3 ajudantes. Na área de atendimento, são 20 funcionários fixos: 8 garçons, 4 *commis*, 4 *maîtres* e 4 *barmen*. Há 4 manobristas fixos, em dois turnos, sendo que nos finais de semana há mais 2 extras face ao grande movimento. Os demais são proprietários (4) e funcionários administrativos (8).

Durante a semana, o restaurante funciona em média com 4 praças e, nos finais de semana, com 11 praças. Os garçons que atuam como chefes de fila são 8, sendo 5 no

piso térreo e 3 no piso superior. A Figura 8 apresenta o organograma funcional dos funcionários do salão.

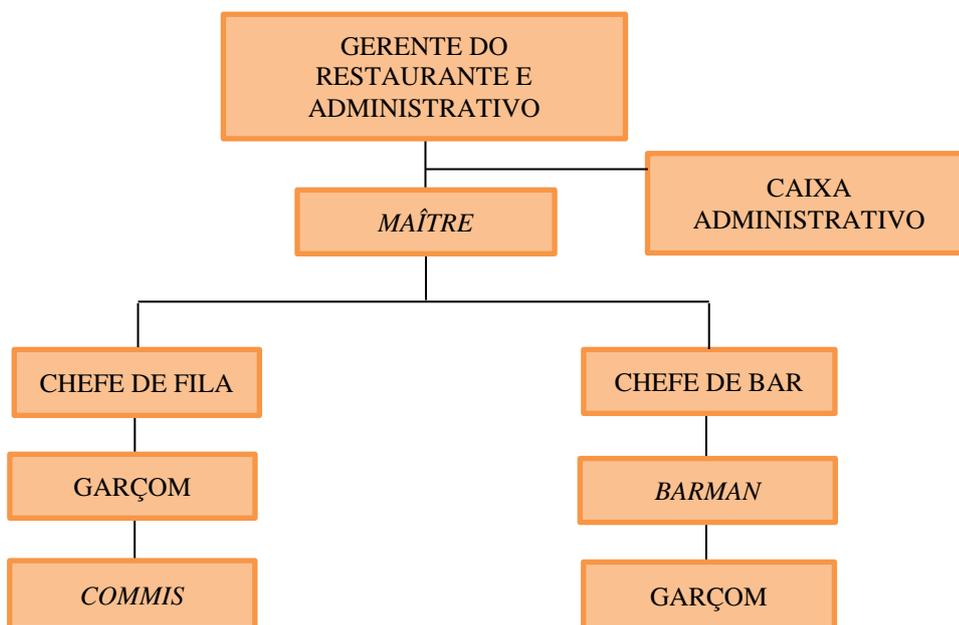


Figura 8 – Organograma funcional do salão do restaurante Arcos da Cantareira, São Paulo, 2014

Fonte: elaboração própria (2014).

Como os dois *maîtres* trabalham em turnos alternados, não há divisão entre primeiro e segundo *maîtres*, sendo ambos subordinados ao gerente do restaurante, que também é o gerente administrativo. Os *maîtres* supervisionam todas as atividades do salão, e a eles se subordinam todos os demais funcionários de sala, exceto o caixa administrativo, subordinado ao gerente e responsável pelo controle e fechamento das contas dos clientes.

Notam-se diferenças do modelo de organograma do Senac DN (2012), como a ausência do *sommelier*, cujas atividades são acumuladas pelo *maître* e a quem se subordinam os profissionais que atuam no bar. Também há um rodízio dos garçons e *commis* nas filas e no bar do restaurante, a fim de não fixar os funcionários em uma única posição, conforme distribuição definida pelos *maîtres*.

De acordo com os proprietários, os principais requisitos para contratar pessoal para o setor de atendimento é o conhecimento da área somado ao treinamento, sendo ele dado no restaurante. Para eles, os profissionais devem ser rápidos no atendimento e ter discrição e educação para lidar com os clientes; o restaurante deve oferecer um bom atendimento e alimentação.

Os novos funcionários e os temporários são treinados para as suas funções. Ainda são realizadas ações de capacitação para todos os funcionários, segundo um dos proprietários. Na opinião dos proprietários, o atendimento oferecido só tem aspectos positivos, e sempre buscam qualificar os funcionários, pois eles têm importante papel na qualidade do serviço, como já apontado por Pacheco (2012) e pelo Senac SP (2012). Percebe-se, portanto, a preocupação com a qualidade do atendimento associada à satisfação dos clientes.

Pesquisando em *sites* da internet as opiniões de frequentadores do restaurante²⁶, são citados vários aspectos positivos do estabelecimento, com maior valorização da comida. Os clientes usam expressões como: comida excelente, pratos bem preparados ou bom custo-benefício, preços satisfatórios, estacionamento como vantagem, atendimento rápido, ambiente muito bom, ambiente aconchegante, agradável e/ou familiar e restaurante agradável. A visão de restaurante familiar, compartilhada pelos proprietários, diz respeito à atmosfera do restaurante ser percebida como no estudo de Lashley, Morrison e Randall (2005), ou seja, calorosa, simples, acolhedora, tradicional e amistosa, remetendo à reprodução de uma atmosfera “caseira”, de um ambiente conhecido e não ameaçador. Também confirma ter sua origem na hospitalidade como aponta Abreu (2003). Reforça-se assim a sensação de o cliente estar em um ambiente familiar, cujos atores são parte da “sua família” durante o tempo alimentar da hospitalidade.

Os pontos negativos se referem ao atendimento, à demora na entrega dos pedidos, ao ambiente barulhento e ao tempo de espera nos finais de semana; outra expressão foi “pararam no tempo e no espaço”, depreciação ligada ao conservadorismo; o cliente talvez sinta falta de modernização ou atualização do ambiente e/ ou dos serviços. Por outro lado, dependendo do ponto de vista do cliente, o conservadorismo pode ser positivo, relacionando-se com a tradição e a identidade do estabelecimento.

Especificamente em relação ao atendimento, há mais aspectos positivos do que negativos na opinião dos clientes nos *sites* pesquisados, embora haja indícios de problemas referentes à atuação de garçons. O atendimento é citado como excelente, muito bom, bom ou “de primeira” por muitos clientes. Mas há os que citam atendimento ruim, demorado ou não adequado, garçons mal humorados e desatentos; em geral, os

²⁶ *Sites* pesquisados: <www.apontador.com.br>, <<http://www.yelp.com.br>>, <<https://pt.foursquare.com>>, <<http://www.tripadvisor.com.br>> e <<http://guia1.folha.com.br>>.

aspectos negativos são minimizados face à ótima qualidade da comida, como ilustrado no seguinte exemplo:

Quanto ao serviço dos garçons deixa a desejar, nem sempre estão atentos, você pede um molho ou pimenta e demora muito para eles entregarem. Conhecemos vários garçons, nem todos são simpáticos, alguns viram amigos, mas os que vão somente nos finais de semana são péssimos, não fazem a menor questão de atender bem. A comida é excelente, o ambiente é agradável porém barulhento quando está cheio.²⁷

Esse depoimento parece se referir a garçons eventuais (os que trabalham apenas nos finais de semana), e não aos garçons fixos. A diferença de capacitação entre os dois grupos de profissionais precisa ser verificada, pois como o restaurante conta com um número expressivo de funcionários eventuais, a falta de capacitação pode impactar negativamente na qualidade da prestação dos serviços.

Ainda nesse depoimento, percebe-se que ocorreram situações de inospitalidade que podem gerar hostilidade (CAMARGO, 2008), em função da falta de competências técnico-operacionais e pessoais do garçom. Por outro lado, o restaurante também é hospitaleiro, pois ocorreram vínculos de amizade entre hóspede (cliente) e anfitrião, conforme destaca (LASHLEY, 2004).

3.3 Profissionais de atendimento

Este item aborda o perfil, o trabalho e a capacitação, o atendimento e a hospitalidade, a partir da realização de entrevistas e da análise dos questionários aplicados pela autora junto aos profissionais que atuam na sala do restaurante Arcos da Cantareira.

3.3.1 Perfil

Dos 45 funcionários fixos que trabalham no atendimento, 18 aceitaram responder ao questionário, compondo uma amostra de 40%. No perfil dos entrevistados consideraram-se a faixa etária, o estado civil, o nível de escolaridade, o local de nascimento, o local de residência, o tipo de contratação, o tempo de experiência na área

²⁷ Conforme <www.apontador.com.br/local/sp/sao_paulo/restaurantes/69C329Z2/arcos_da_cantareira>. Acesso em 10 jan. 2014.

de A&B e o rendimento mensal. O Quadro 6 apresenta os dados coletados das cinco primeiras características.

Cargo	Idade	Estado civil	Escolaridade	Local de nascimento	Residência
<i>Commis</i>	21 a 30	Solteiro	Superior incompleto	Acopiara/CE	Tatuapé
<i>Commis</i>	21 a 30	Solteiro	Superior incompleto	São Paulo/SP	Vila Albertina
<i>Commis</i>	21 a 30	Solteiro	Superior incompleto	São Paulo/SP	V. Nova Cachoeirinha
<i>Commis</i>	31 a 40	Solteiro	Fundamental comp.	Rio de Janeiro/RJ	Vila Maria
<i>Maître</i>	41 a 50	Casado	Fundamental comp.	Ceará/CE	São Paulo
<i>Maître</i>	31 a 40	Casado	Médio incompleto	Guarulhos/SP	Sem resposta
Garçom	51 a 60	Casado	Médio completo	São Paulo/SP	Guarulhos
Garçom	21 a 30	Solteiro	Médio incompleto	São Paulo/SP	Vila Maria
Garçom	41 a 50	Solteiro	Fundamental comp.	São Paulo/SP	Jardim Joana Dark
Garçom	51 a 60	Casado	Médio completo	Guanambi/BA	Jová Rural
Garçom	41 a 50	Casado	Fundamental inc.	Ceará/CE	São Paulo
<i>Commis</i>	21 a 30	Solteiro	Médio completo	São Paulo/SP	Vila Albertina
<i>Barman</i>	41 a 50	Casado	Fundamental inc.	Sítio do Quinto/BA	Sobradinho
<i>Commis</i>	21 a 30	Solteiro	Médio completo	Campo Alegre/AL	V. Nova Cachoeirinha
<i>Commis</i>	21 a 30	Solteiro	Médio completo	Itagimirim/BA	Vila Dionísia
<i>Barman</i>	21 a 30	Solteiro	Médio completo	São Paulo/SP	Jova Rural
<i>Commis</i>	21 a 30	Solteiro	Médio completo	Cachoeira Paul./SP	Jardim Tremembé
<i>Commis</i>	21 a 30	Solteiro	Médio completo	Teresina/PI	V. Albertina/Tremembé

Quadro 6 – Características gerais dos funcionários do setor de atendimento do restaurante Arcos da Cantareira

Fonte: elaboração própria (2014).

Todos os entrevistados eram do sexo masculino, sendo a maioria entre 21 e 30 anos, solteiros, com ensino médio (completo ou incompleto), oriundos da capital ou de outros municípios do estado de São Paulo e residentes em bairros da Zona Norte da cidade. Atuavam nas ocupações de *maître* (2), garçom (5), *commis* (9) e *barman* (2). Dentre os *commis*, um disse atuar também como garçom e um dos *barman* disse ser também *commis*, ou seja, atuam em dupla função.

A Figura 9 mostra que os *maîtres* estão na faixa de 31 a 50 anos e que, entre os garçons, há apenas um mais jovem (entre 21 a 30 anos). Já os *commis* são na maioria jovens (entre 21 e 30 anos), e há um *barman* também nessa faixa etária. Percebe-se que a ocupação inicial (*commis*) no restaurante é formada por pessoas mais jovens que provavelmente estão iniciando sua inserção no mercado de trabalho como auxiliares ou ajudantes, tal como citado na CBO (BRASIL, 2013).

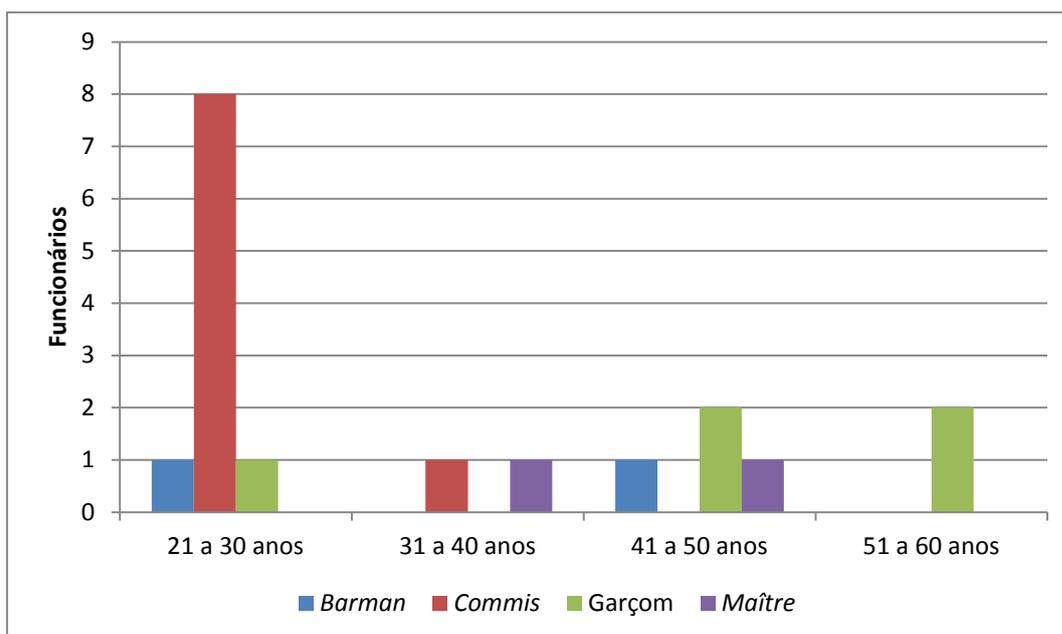


Figura 9 – Distribuição dos funcionários do setor de atendimento do restaurante Arcos da Cantareira por ocupação e faixa etária

Fonte: elaboração própria (2014).

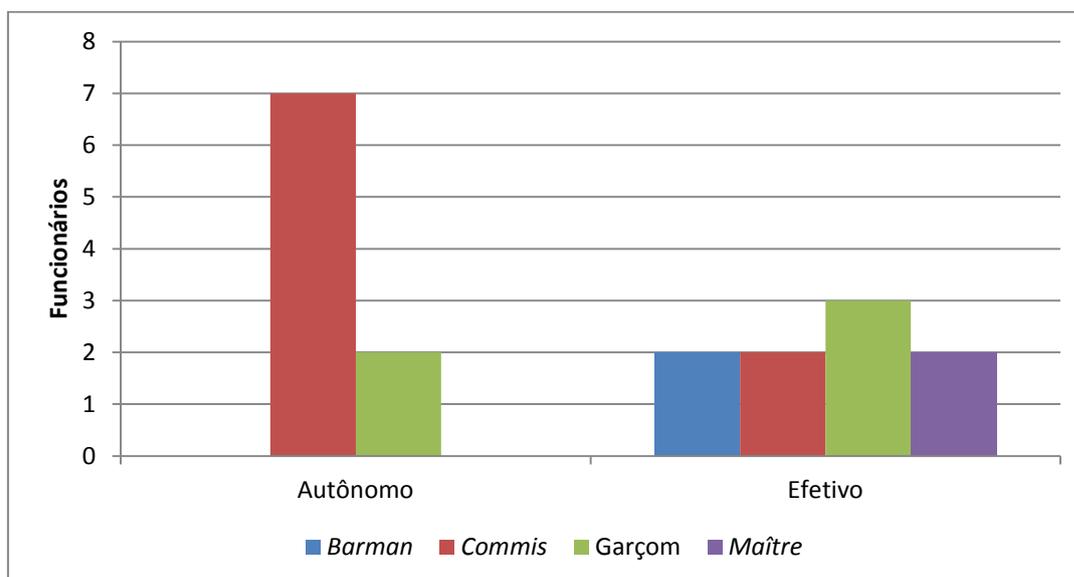


Figura 10 – Distribuição dos funcionários do setor de atendimento do restaurante Arcos da Cantareira por ocupação e tipo de contratação

Fonte: elaboração própria (2014).

Quanto ao tipo de contratação (Figura 10), verifica-se que metade dos entrevistados são fixos e a outra metade, eventuais (*freelancers*, autônomos). Essa proporção se altera em cada uma das ocupações: a maioria dos *commis* são eventuais; todos os *barmen* e *maîtres* e a maioria dos garçons são fixos.

Como já esperado, os *maîtres* têm maior tempo de experiência na área de A&B (22 e 28 anos), além de um dos garçons (23 anos), seguidos pelo *barman* (17 anos). Entre os *commis*, a experiência maior é de 7 anos. Nota-se que os menores tempos de experiência na área são dos *commis*, reforçando mais uma vez ser uma profissão que requer pouca ou nenhuma experiência na área. Três dos respondentes não indicaram os seus respectivos tempos de experiência, com o que o total de sujeitos na Figura 11 ficou em 15.

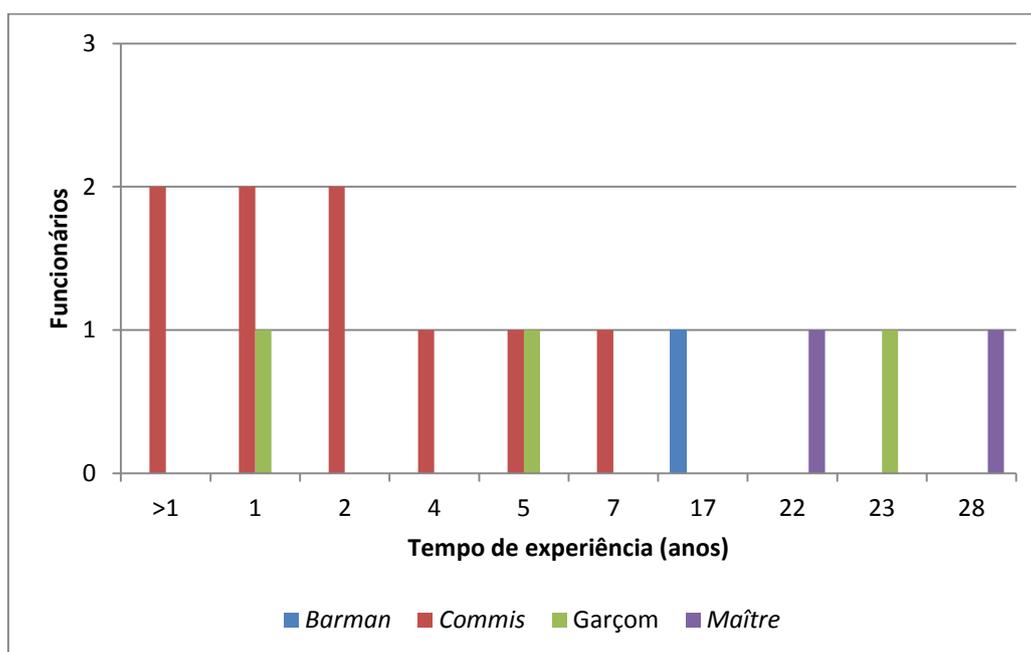


Figura 11 – Distribuição dos funcionários do setor de atendimento do restaurante Arcos da Cantareira por tempo de experiência (anos) na área de A&B

Fonte: elaboração própria (2014).

Com relação ao rendimento médio mensal tem-se o Quadro 7, que lista os valores fixos e com gorjeta. Todos os entrevistados tinham um rendimento fixo mensal acima do piso mínimo da categoria no estado de São Paulo que, em janeiro de 2013, era de R\$ 765,00, exceto um dos *commis* que disse receber R\$ 740,00. A maioria dos funcionários tinha um rendimento fixo de R\$ 1.050,00 – todos os *maîtres* e garçons, além da maioria dos *commis* –, sendo que os menores rendimentos fixos eram dos *commis* e de um *barman*.

Mas os rendimentos fixos mensais são complementados pelas gorjetas, elevando o rendimento fixo de duas maneiras. Conforme informação dos proprietários do

restaurante, as gorjetas referentes à taxa de serviço (10%) incluídas nas despesas dos clientes são divididas igualmente para todos os funcionários do salão; já as gorjetas dadas pelos clientes a determinados funcionários não entram nesse rateio, sendo propriedade de quem as recebe.

Com as gorjetas, os rendimentos mensais fixos são acrescidos de 13% (no caso de um *barman*) a 567% (no caso de um garçom e dos dois *maîtres*). Assim, os rendimentos com gorjeta chegam a 7.000,00 reais para *maîtres*, de 3.000,00 a 7.000,00 reais para *garçons*, de 1.100,00 a 3.000,00 reais para *commis* e de 900,00 a 1.600,00 reais para *barmen*. Esses últimos apresentam os menores rendimentos mensais, talvez por terem pouco contato direto com os clientes.

Cargo	Contratação	Experiência em A&B (anos)	Rendimento fixo (R\$)	Rendimento eventual (com gorjeta - R\$)
<i>Barman</i>	Efetivo	17	1.300,00	1.600,00
<i>Barman</i>	Efetivo	1	800,00	900,00
<i>Commis</i>	Autônomo	2	1.050,00	3.000,00
<i>Commis</i>	Autônomo	4	1.050,00	3.000,00
<i>Commis</i>	Efetivo	1	1.050,00	2.500,00
<i>Commis</i>	Autônomo	1	800,00	2.000,00
<i>Commis</i>	Autônomo	5	1.050,00	2.000,00
<i>Commis</i>	Efetivo	7	1.050,00	2.000,00
<i>Commis</i>	Autônomo	1	740,00	2.000,00
<i>Commis</i>	Autônomo	1	900,00	1.500,00
<i>Commis</i>	Autônomo	2	800,00	1.100,00
Garçom	Efetivo	23	1.050,00	7.000,00
Garçom	Autônomo	1	1.050,00	6.000,00
Garçom	Efetivo	1	1.050,00	5.000,00
Garçom	Autônomo	2	1.050,00	3.500,00
Garçom	Efetivo	5	1.050,00	3.000,00
<i>Maître</i>	Efetivo	22	1.050,00	7.000,00
<i>Maître</i>	Efetivo	28	1.050,00	7.000,00

Quadro 7 – Tipo de contratação, tempo de experiência e rendimento mensal dos funcionários do setor de atendimento do restaurante Arcos da Cantareira

Fonte: elaboração própria (2014).

Considerando ainda o Quadro 7, o tempo de experiência na área de A&B pode estar relacionado ao rendimento mensal com gorjetas para os profissionais nas ocupações de *barman* e garçom, além dos *maîtres*; esclarece-se que o garçom com cinco anos de experiência estava há pouco tempo no restaurante, o que pode explicar a razão do seu rendimento com gorjeta ser o menor na categoria. Por outro lado, tem-se dúvida sobre o rendimento de um dos garçons que é temporário e ganha eventualmente R\$ 6.000,00 por mês, o que talvez envolva suas atuações em outros empreendimentos. No caso dos *commis*, a relação não é clara, pois os que contam com maior tempo de experiência na área de A&B tinham rendimento mensal com gorjeta em uma faixa intermediária dessa categoria.

Dessa forma, dependendo do tempo de experiência, do desempenho no atendimento e do posicionamento no salão, o rendimento dos funcionários varia. Conforme informação dos *maîtres*, há praças do salão, como as do andar superior (frequentadas por casais mais maduros ou executivos), que rendem maiores gorjetas do que outras do andar inferior (ocupadas por famílias com crianças, em especial nos finais de semana). Diante desses rendimentos, questiona-se até que ponto a profissão do garçom é desvalorizada no mercado, como citado por Pacheco (2012).

3.3.2 Trabalho e capacitação

As informações coletadas junto aos entrevistados foram: motivo de trabalhar no restaurante, capacitação inicial para a ocupação, conhecimento em idiomas, conhecimento em informática, treinamento no local de trabalho, trajetória profissional na área de A&B e perspectivas futuras de trabalho.

Os motivos que justificam o trabalho no restaurante estão apresentados no Quadro 8. Para os *maîtres*, o principal motivo é o salário, que se associa, para um deles, ao gosto pelo trabalho e à proximidade do local de residência. Estes dois últimos motivos são citados também por cada um dos *barmen*. Para os garçons e os *commis*, o motivo mais citado foi o gostar dos colegas, o que pode indicar um bom relacionamento entre os funcionários; outros motivos mencionados foram estudar, necessidade de trabalhar e única oportunidade trabalho.

Cargo	Salário	Gosta do trabalho	Gosta dos colegas	Progresso na carreira	Próximo à residência	Outro
<i>Barman</i>		X				
<i>Barman</i>					X	
<i>Commis</i>			X			
<i>Commis</i>			X		X	X
<i>Commis</i>			X	X		
<i>Commis</i>		X				
<i>Commis</i>						X
<i>Commis</i>	X					
<i>Commis</i>						X
<i>Commis</i>	X					
<i>Commis</i>	X	X	X		X	
<i>Garçom</i>			X			
<i>Garçom</i>	X					
<i>Garçom</i>			X			X
<i>Garçom</i>						X
<i>Garçom</i>			X			
<i>Maitre</i>	X	X			X	
<i>Maitre</i>	X					
Total de indicações	6	4	7	1	4	5

Quadro 8 – Motivo de trabalho dos funcionários do setor de atendimento do restaurante Arcos da Cantareira

Fonte: elaboração própria (2014).

Os motivos expressam o sentido do trabalho e se aproximam de alguns resultados da pesquisa de Theodoro (2007): nas características do emprego o trabalho aparece principalmente como forma de sobrevivência ligada ao retorno financeiro (necessidade, única oportunidade e salário); nos resultados, aparece como gostar do trabalho e dos colegas, possibilidade de ascensão na carreira e satisfação no trabalho. Porém o sentido do trabalho não apareceu nos estados psicológicos, onde se dá pela realização pessoal. Tal aspecto precisa ser investigado mais profundamente, pois são fatores de estímulo, comprometimento e satisfação no trabalho (THEODORO, 2007).

No início do trabalho no restaurante, os respondentes tinham principalmente experiência prática (Figura 12). Apenas um garçom tinha curso de formação na ocupação pelo SENAC São Paulo. Esse profissional é autônomo e ganha cerca de 6.000,00 reais por mês, portanto acima da maioria dos demais garçons. Assim, a qualificação profissional se relaciona ao ganho financeiro no trabalho.

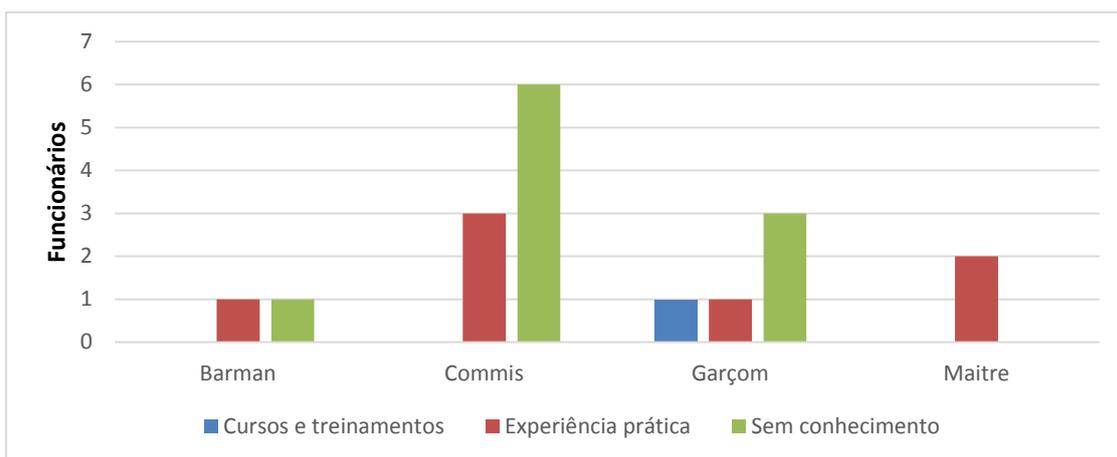


Figura 12 – Capacitação inicial dos funcionários do setor de atendimento do restaurante Arcos da Cantareira

Fonte: elaboração própria (2014).

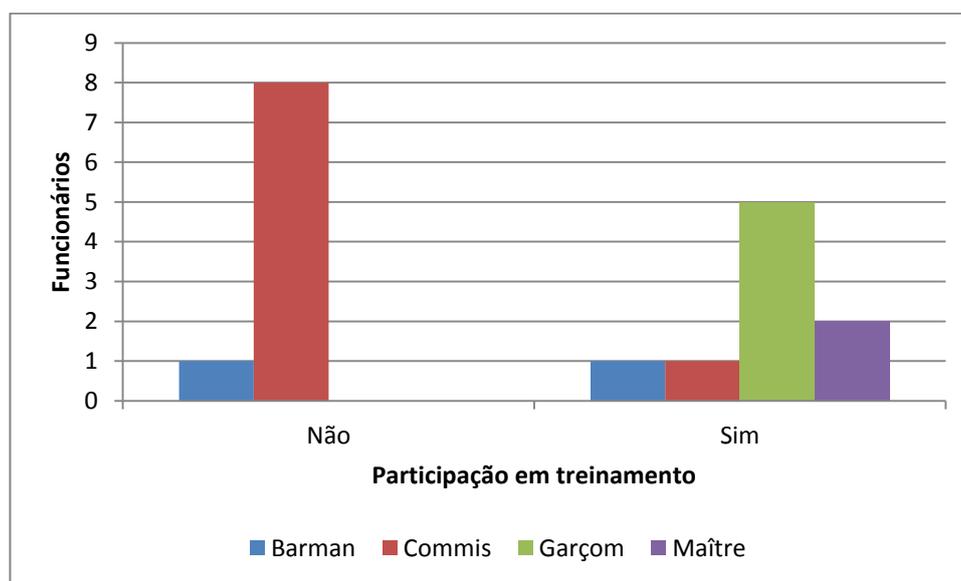


Figura 13 – Participação em treinamento no restaurante pelos funcionários do setor de atendimento do restaurante Arcos da Cantareira

Fonte: elaboração própria (2014).

Ainda com base nos dados da Figura 12, a experiência prática pode ser somada ao treinamento no local de trabalho, por meio de cursos, palestras, *workshops* etc. Nesse sentido, todos os *maîtres* e garçons disseram ter recebido treinamento no local, além de um *barman* e um *commis* (Figura 13), tais como: curso de *sommelier* (citado por um *maître*); custos (citado pelo *barman*); garçom, treinamento para servir, apresentação e conhecimento de vinhos (citado pelos garçons); e garçom (citado pelo *commis* que

também atua como garçom). Interessa destacar que o conhecimento em bebidas (curso de *sommelier*) pode estar associado ao progresso na carreira do *maitre* que o citou.

Diante disso, os cursos de formação profissional não foram condição para o ingresso na área de atendimento do restaurante, onde a experiência prática “forma” de *commis* a *maitres*, cujas regras e rituais do estabelecimento são apreendidas mediante treinamento local. Esse resultado é preocupante, pois embora haja uma oferta de programas de formação variada e até de cursos gratuitos (GIMENEZ; REIS, 2013), apenas um dos entrevistados tinha formação na área.

A capacitação dos respondentes em idiomas é baixa (Figura 14): apenas três profissionais afirmaram ter algum conhecimento de outro idioma (inglês ou espanhol), o que indica que o público do restaurante não demanda atendimento em outro idioma, ou seja, a frequência de estrangeiros não é significativa. Apesar disso, cita-se que o garçom com conhecimento de inglês tinha um rendimento mensal de 5.000,00 reais e o *commis* com esse conhecimento, 3.000,00 reais; apenas um dos *maitres* tinha conhecimento em idioma (espanhol). Pelos resultados, não se pode afirmar que o fator conhecimento em idiomas no restaurante influa no atendimento, embora seja uma competência requerida pelas normas brasileiras aos que atuam como *maitres*.

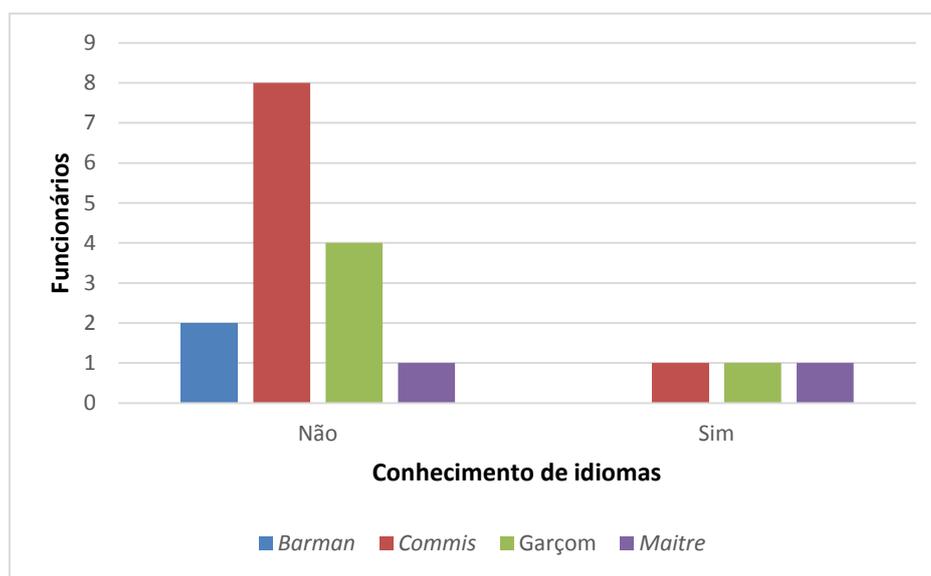


Figura 14 – Conhecimento de idiomas dos funcionários do setor de atendimento do restaurante Arcos da Cantareira

Fonte: elaboração própria (2014).

Ao contrário do conhecimento em idiomas, a maioria dos funcionários disse que ter algum conhecimento em informática (Figura 15). Observa-se que no restaurante ainda não foi implantada a comanda eletrônica, que no futuro poderá ser introduzida sem grandes dificuldades, caso o conhecimento exigido seja de operação de sistemas simples em microcomputadores.

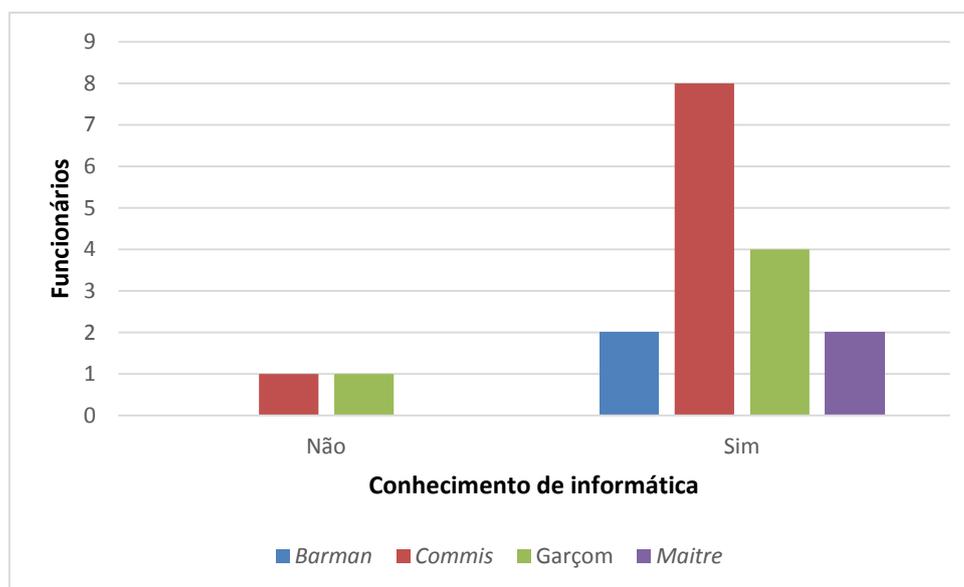


Figura 15 – Conhecimento de informática dos funcionários do setor de atendimento do restaurante Arcos da Cantareira

Fonte: elaboração própria (2014).

No Quadro 9 tem-se a trajetória profissional dos respondentes conforme o cargo e o tipo de contratação no restaurante. Observa-se que a maioria dos entrevistados pouco informou sobre sua trajetória profissional, pois ou não responderam ou responderam de forma evasiva, citando aspectos como o empenho, o gosto pela profissão ou a necessidade de trabalho. Nos quatro últimos depoimentos do Quadro 9, nota-se a evolução na carreira, com profissionais que iniciaram como ajudante de cozinha ou ajudante de garçom e chegaram a *barman*, *garçom* e *maitre*. Essa trajetória se alinha ao citado por Theodoro (2007) em seu estudo sobre os profissionais do setor de atendimento em um restaurante de luxo.

Cargo	Trajétoria profissional	Tipo de contratação	Aspecto destacado
<i>Barman</i>	Sem resposta.	Efetivo	-
<i>Barman</i>	Trabalho nesse restaurante desde os 15 anos de idade, gosto do que faço.	Efetivo	Tempo de experiência. Gosto pela profissão ou área.
<i>Commis</i>	Sem resposta.	Autônomo	-

Cargo	Trajatória profissional	Tipo de contratação	Aspecto destacado
<i>Commis</i>	Bastante empenho.	Autônomo	Empenho.
<i>Commis</i>	Bastante atenção, empenho.	Autônomo	Atenção e empenho.
<i>Commis</i>	Cheguei no ramo para ter uma ajuda a mais na renda mensal.	Autônomo	Complemento de rendimento.
<i>Commis</i>	Eu gosto da área e da profissão.	Autônomo	Gosto pela profissão ou área.
<i>Commis</i>	Sem resposta.	Efetivo	-
<i>Commis</i>	Sem resposta.	Autônomo	-
<i>Commis</i>	Comecei como jovem aprendiz, cheguei a trabalhar em multinacional como assistente administrativo; prometeram me efetivar, mas isso não ocorreu, então meu pai conseguiu uma entrevista neste restaurante.	Autônomo	Opção/ necessidade de emprego (a partir de algum contato ou conhecimento do pai junto ao restaurante).
<i>Commis</i>	Esperei alguns meses na fila, até surgir uma vaga, sempre na esperança de conseguir uma vaga.	Efetivo	Opção/ necessidade de emprego.
Garçom	Eu gosto da área.	Efetivo	Gosto pela profissão ou área.
Garçom	Necessidade da vida.	Autônomo	Opção/ necessidade de emprego.
Garçom	Ao chegar de Pernambuco tive conhecimento nesta área, gostei e estou muito feliz.	Efetivo	Gosto pela profissão ou área.
Garçom	Comecei o trabalho como ajudante de cozinha, fui para copa, depois passei a ser <i>barman</i> , e sucessivamente para o cargo de garçom com muito esforço.	Autônomo	Evolução na carreira. Esforço e dedicação.
Garçom	Comecei como <i>commis</i> e com muito esforço e dedicação cheguei ao cargo de garçom.	Efetivo	Evolução na carreira. Esforço e dedicação.
<i>Maître</i>	Comecei a trabalhar como ajudante de garçom, depois passei para garçom, depois para operador de caixa e com muito esforço cheguei ao meu objetivo.	Efetivo	Evolução na carreira. Esforço e dedicação.
<i>Maître</i>	Comecei aos 12 anos de idade, em 1986, gostei da profissão e não saí mais; para chegar onde estou foi necessário muito empenho e dedicação.	Efetivo	Evolução na carreira. Esforço e dedicação.

Quadro 9 – Trajetória profissional dos funcionários do setor de atendimento do restaurante Arcos da Cantareira

Fonte: elaboração própria (2014).

Por fim, com relação ao futuro profissional (Quadro 10), surpreendeu que sete entrevistados não responderam a essa questão (todos os *barman* e garçons e alguns *commis*), outro disse que espera “nada” e outro pensa mais no presente do que no futuro. Esse resultado pode ser interpretado como uma visão pouco atraente da área, com poucas perspectivas de progresso ou até descontentamento ou desmotivação com o próprio trabalho, principalmente dos garçons.

Cargo	Futuro profissional	Tipo de contratação	Área futura
<i>Barman</i>	Sem resposta.	Efetivo	-
<i>Barman</i>	Sem resposta.	Efetivo	-
<i>Commis</i>	Eu sonho em ser um analista contábil, para isso estou fazendo a faculdade e pretendo fazer uma pós.	Autônomo	Outra área.
<i>Commis</i>	Pretendo terminar minha graduação e me estabilizar no mercado de trabalho.	Autônomo	Outra área.
<i>Commis</i>	Pretendo seguir carreira no exército brasileiro.	Autônomo	Outras áreas.
<i>Commis</i>	Hoje em dia eu não penso muito no futuro, mas sim no dia presente.	Autônomo	-
<i>Commis</i>	Sem resposta.	Autônomo	-
<i>Commis</i>	Trabalhar e alcançar meus objetivos e um dia ter meu próprio negócio.	Efetivo	A&B.
<i>Commis</i>	Abrir meu próprio negócio.	Autônomo	A&B.
<i>Commis</i>	Eu penso que tenho mais oportunidade de ingressar em um setor melhor, mas para isso ocorrer pretendo estudar.	Autônomo	Outra área.
<i>Commis</i>	Tenho sonhos sim, estou me esforçando para chegar a garçom e quem sabe um dia a <i>maître</i> .	Efetivo	A&B.
Garçom	Nada.	Efetivo	-
Garçom	Sem resposta.	Autônomo	-
Garçom	Sem resposta.	Efetivo	-
Garçom	Sem resposta.	Autônomo	-
Garçom	Sem resposta.	Efetivo	-
<i>Maître</i>	Montar meu próprio negócio.	Efetivo	A&B.
<i>Maître</i>	Penso em abrir meu próprio negócio.	Efetivo	A&B.

Quadro 10 – Perspectivas profissionais futuras dos funcionários do setor de atendimento do restaurante Arcos da Cantareira

Fonte: elaboração própria (2014).

Os que veem perspectivas no futuro profissional estão divididos em dois grupos: os que pretendem mudar de área e os que vislumbram sua evolução na área. Entre os *commis*, dois pretendem mudar de área (área contábil e outro setor melhor) e para isso pretendem terminar a graduação; outro pretende seguir carreira no exército. Entre os que pretendem continuar na área, dois querem abrir o seu próprio negócio e apenas um quer progredir na carreira e chegar a ser *maître*. Os *maîtres* também pretendem abrir seus próprios negócios.

Nota-se, portanto, que trabalhar na área de A&B, especialmente no salão do restaurante, é visto como algo temporário para a maioria dos garçons e *commis*, ou de ingresso inicial como apontado por Theodoro (2007). Por isso o *turn over* dos

funcionários que trabalham nessas ocupações pode ser alto, embora não tenha sido comentado pelos proprietários do estabelecimento.

3.3.3 Atendimento e hospitalidade

Neste tópico são descritas e analisadas as visões dos profissionais de atendimento quanto aos aspectos mais importantes para o exercício das suas funções, aos pontos positivos e negativos do atendimento, e à noção sobre a hospitalidade do restaurante.

Cargo	Curso de formação	Treinamento prático	Base teórica	Reciclagem e aperfeiçoamento	Outros
<i>Barman</i>		X			
<i>Barman</i>		X			
<i>Commis</i>		X			
<i>Commis</i>	X				
<i>Commis</i>		X			
<i>Commis</i>		X			
<i>Commis</i>		X		X	
<i>Commis</i>					X
<i>Commis</i>		X			
<i>Commis</i>		X		X	
<i>Commis</i>		X			X
Garçom	X			X	
Garçom		X			
Garçom	X			X	
Garçom		X		X	
Garçom		X			
<i>Maître</i>		X			
<i>Maître</i>	X		X	X	X
Total	4	13	1	6	3

Quadro 11 – Aspectos importantes no exercício da ocupação para os funcionários do setor de atendimento do restaurante Arcos da Cantareira

Fonte: elaboração própria (2014).

No Quadro 11 estão assinalados os aspectos mais importantes para a atuação na visão de cada respondente. Reforça-se novamente a importância do treinamento prático (13 indicações) como o principal aspecto no exercício profissional, seguido pelos programas de reciclagem e aperfeiçoamento (6 indicações); outros aspectos citados foram falar outro idioma e o contato com o cliente. Novamente, a realização de curso de

formação é pouco importante (4 indicações) para o trabalho, assim como outros motivos (3 indicações), como falar outro idioma e saber atender ao público ou ter base teórica (1 indicação).

Entre todos os respondentes, destaca-se a visão de um *maître* que citou todos os aspectos, menos o treinamento prático. Para ele, o curso de formação aliado a programas de reciclagem e treinamento capacitam melhor o profissional do que o aprendizado prático que pode, inclusive, carregar vícios e hábitos não recomendados. Considera-se essa visão a mais oportuna sobre o exercício profissional do garçom que, no entanto, não é presente na visão da maioria dos entrevistados.

A crença de que se aprende o trabalho na prática novamente não se alinha com a oferta dos cursos de formação citada por Gimenez e Reis (2013), sendo um deles até referencial para a atuação do garçom. Pode-se também pensar que os cursos superficiais e de curta duração oferecidos no mercado pouco acrescentam à formação desses profissionais e não justificam o investimento, uma vez que os empreendimentos priorizam a contratação de profissionais com prática.

Com relação aos pontos fortes do atendimento, tem-se os dados do Quadro 12, onde foram destacados os focos de cada um. Para os respondentes, o bom atendimento é associado principalmente à atenção, educação e tratamento, além de habilidade, profissionalismo, simpatia, comunicação, entre outras qualidades. Fica clara a importância do atendimento e da prestação do serviço aliadas a várias competências, de acordo com os termos destacados dos depoimentos: a) competências pessoais: postura, educação, simpatia, alegria e contentamento; b) competências de comunicação: linguagem oral (fala), informação e cumprimento; c) competências de hospitalidade: atenção, recepção, tratamento, assistência, alimentação, segurança e satisfação do cliente.

Cargo	Pontos fortes do atendimento no restaurante	Focos
<i>Barman</i>	Os funcionários terem atenção, postura, sempre contentes e habilidade.	Atenção, postura, habilidade.
<i>Barman</i>	A atenção que é dada aos clientes.	Atenção.
<i>Commis</i>	Os garçons são muito atenciosos e sempre buscam dar o melhor tratamento ao cliente e deixá-lo satisfeito.	Atenção, tratamento, satisfação.
<i>Commis</i>	O ótimo atendimento.	Atendimento.
<i>Commis</i>	Os funcionários serem simpáticos e oferecem um bom atendimento.	Simpatia, atendimento.

Cargo	Pontos fortes do atendimento no restaurante	Focos
<i>Commis</i>	Ser um profissional, sempre sorrindo e muito educado, atento sempre de olho no cliente.	Profissionalismo, simpatia, educação e atenção.
<i>Commis</i>	Os funcionários serem educados, tratar bem o cliente e falar bem com o pessoal.	Educação, tratamento, comunicação.
<i>Commis</i>	Sem resposta.	-
<i>Commis</i>	O bom desempenho de toda equipe.	Equipe.
<i>Commis</i>	Os funcionários dão o máximo possível de assistência ao cliente, não deixam nada a desejar, para mim é um dos melhores atendimentos da Zona Norte.	Assistência, atendimento.
<i>Commis</i>	Os funcionários mais antigos estão sempre me passando para ficar atento ao cliente para ele não reclamar. O atendimento é o ponto forte desse restaurante, junto com os alimentos.	Atenção, atendimento.
Garçom	Ser educado, tratar bem o cliente, ser atencioso e falar baixo.	Educação, tratamento, atenção, comunicação.
Garçom	Os funcionários terem educação e servir bem o cliente.	Educação, serviço.
Garçom	Serem educados e tratar bem o cliente.	Educação, tratamento.
Garçom	Os funcionários serem atenciosos e cumprimentarem o cliente ao recepcioná-lo.	Atenção, recepção.
Garçom	Os funcionários estarem sempre alegres, sorridentes e simpáticos.	Alegria e simpatia.
<i>Maître</i>	Os funcionários estarem sempre sorridentes e atentos aos clientes.	Alegria e atenção.
<i>Maître</i>	O bom serviço, atendimento e simpatia; bom ambiente, boa comida e segurança.	Serviço, atendimento, simpatia, alimentação e segurança.

Quadro 12 – Aspectos positivos do atendimento no restaurante Arcos da Cantareira

Fonte: elaboração própria (2014).

O termo habilidade citado em um depoimento pode se relacionar às competências técnicas e operacionais, como também a todas as outras. Um dos entrevistados citou o desempenho da equipe como ponto forte e vários funcionários não conseguiram citar aspectos positivos do atendimento, indicando apenas que é ótimo ou bom. Percebe-se que as competências técnicas e operacionais e as comerciais não foram mencionadas diretamente, talvez porque sejam vistas como aspectos inerentes ao atendimento. As competências emergenciais também não foram citadas.

Passando para os aspectos negativos do atendimento (Quadro 13), os respondentes citaram pontos que podem gerar inospitalidade ou até hostilidade (CAMARGO, 2008), embora muitos deles se referissem a estabelecimentos em geral e não especificamente ao restaurante em que trabalham. Este aspecto gera dúvidas quanto à ocorrência ou não desses fatos no restaurante estudado, considerando o receio de

alguns respondentes de apontar pontos negativos do atendimento no empreendimento em que trabalham.

Pelas respostas obtidas, verificou-se que um mau atendimento em restaurante se associa principalmente à postura do profissional e à comunicação com o cliente e com os demais funcionários. Destaca-se mais uma vez a opinião de um dos *mâitres* para quem há três fatores que impactam no mau atendimento: má recepção, comida ruim, ambiente sem higiene.

Tais aspectos negativos referem-se à falta das seguintes competências em profissionais do atendimento: a) competências pessoais: atraso, desleixo e nervosismo; b) competências de comunicação: mau humor, gritos e falta de conversa ou diálogo; c) competências de hospitalidade: falta de atenção, muito tempo de espera, má recepção e comida ruim; d) competências técnicas e operacionais: serviço deficiente.

Cargo	Pontos fracos do atendimento (do restaurante)	Foco
Barman	Ser mal-humorado, não dar satisfação.	Humor.
Barman	Nenhum ponto negativo.	-
Commis	O ponto fraco às vezes é o nervosismo, alguns garçons na hora de muito movimento ficam muito agitados.	Nervosismo.
Commis	Sem resposta.	-
Commis	Deixar os clientes esperando por algum tempo (tempo de espera).	Tempo de espera.
Commis	Não tem aspectos negativos.	-
Commis	Os funcionários gritarem no restaurante, brigar e não trabalharem bem.	Postura e comunicação.
Commis	Sem resposta.	-
Commis	Atrasos, desleixos etc.	Postura.
Commis	O garçom que não dá conta da sua praça [e] isso faz com que atrase o atendimento de outros clientes.	Habilidade e competência.
Commis	Não há aspecto negativo.	-
Garçom	Gritos, demora no atendimento e brigas.	Postura e comunicação.
Garçom	Trabalho em equipe.	Equipe
Garçom	Gritar (se alterar) e não conversar com o cliente.	Postura e comunicação.
Garçom	Não temos ponto fraco.	-
Garçom	Mau atendimento.	Mau atendimento.
Mâitre	Falta de atenção por parte dos funcionários.	Atenção
Mâitre	Má recepção, comida ruim, ambiente sem higiene.	Recepção, alimentação e ambiente.

Quadro 13 – Aspectos negativos do atendimento no restaurante Arcos da Cantareira

Fonte: elaboração própria (2014).

Neste ponto nota-se que algumas competências de hospitalidade precisam ser analisadas em detalhe, a fim de identificar a necessidade de seu desenvolvimento desde os gerentes e supervisores (gerentes de A&B, *mâitres* e chefes de fila) até os demais funcionários (garçons, *barmen* e *commis*) do setor de atendimento e das demais áreas do estabelecimento. Destaca-se a importância da mobilização de toda a equipe “para receber bem, acolher com satisfação e servir com excelência aos usuários dos serviços prestados, para recebê-los mais e sempre” (ABNT, 2004f, p. 1), mediante a realização de programas baseados na NBR 15.032 (ABNT, 2004e).

Questionando diretamente os entrevistados sobre o restaurante ser hospitaleiro (Quadro 14), foram obtidas respostas que mostram uma visão pouco clara de compreensão da hospitalidade.

Cargo	Hospitalidade	Focos
<i>Barman</i>	Sem resposta.	-
<i>Barman</i>	Sim, é hospitaleiro e familiar.	Ambiente e atmosfera
<i>Commis</i>	Sim, pois a maioria dos clientes já são amigos dos garçons, e se sentem bem à vontade.	Relações de amizade. Ambiente e atmosfera.
<i>Commis</i>	Sim, porque os funcionários são muito educados e hospitaleiros.	Educação. Tratamento hospitaleiro.
<i>Commis</i>	Sim, porque os funcionários fazem o possível para servir bem o cliente.	Serviço.
<i>Commis</i>	Sim, pois é um ambiente bem familiar.	Ambiente e atmosfera.
<i>Commis</i>	Sim, muito hospitaleiro e o atendimento é muito grande.	-
<i>Commis</i>	Sim, porque os funcionários dão o melhor de cada um para deixar os clientes satisfeitos com o atendimento.	Satisfação do cliente.
<i>Commis</i>	Sim, pois o restaurante tem história e tem tradição.	Tradição do estabelecimento.
<i>Commis</i>	Sim, porque a maioria dos clientes é antiga e a política da casa é sempre dar o melhor de si em suas áreas.	Satisfação dos clientes. Atendimento.
<i>Commis</i>	Sempre atentos ao cliente ao chegar e quando estão saindo.	Recepção.
Garçom	Sim, é muito hospitaleiro, o atendimento é bom e a quantidade de público é muito grande.	Atendimento.
Garçom	Sim, porque recebemos bem.	Recepção.
Garçom	Sim, porque atende à família e todo público que entra.	Atendimento.
Garçom	Sim, tem qualidade, e os proprietários tem respeito pelo cliente.	Qualidade dos serviços. Educação.
Garçom	Sem resposta.	-
<i>Mâitre</i>	Sim, é um ambiente familiar que pratica hospitalidade.	Ambiente e atmosfera.
<i>Mâitre</i>	Sim, este restaurante é especial por ser familiar e ainda formar alguns de seus colaboradores.	Ambiente e atmosfera. Formação de profissionais.

Quadro 14 – Visão dos funcionários do setor de atendimento sobre a hospitalidade do restaurante Arcos da Cantareira

Fonte: elaboração própria (2014).

Para a maioria dos respondentes, o restaurante é hospitaleiro principalmente por oferecer um ambiente/ atmosfera familiar e pela qualidade do atendimento, portanto de forma similar ao citado pelos proprietários. Aspectos como as relações de amizade (LASHLEY, 2004), formas de tratamento (ABREU, 2003), satisfação do cliente (ABREU, 2003) e recepção (CAMARGO, 2004) foram mencionados com menor frequência. A hospitalidade no restaurante também foi associada ao fato do empreendimento possibilitar a formação de colaboradores, percepção que está desvinculada ao conceito de Camargo (2004) e Lashley (2004).

Pode-se considerar, ainda, que a hospitalidade encenada no restaurante busca reproduzir a hospitalidade genuína, adaptando-a da forma como é esperada pelo cliente, relacionada aos conceitos de familiaridade e de bem servir. No entanto, nota-se que não há a gestão da hospitalidade encenada para utilizá-la como instrumento estratégico de competitividade da organização.

Por fim, o Quadro 15 mostra as ações que poderiam ser realizadas no restaurante para o melhor atendimento aos clientes, na visão dos respondentes. Verifica-se que metade deles não respondeu à questão, o que pode indicar receio em expressar opiniões ou não comprometimento com o trabalho. Dos que responderam, houve sugestões interessantes como introduzir a comanda eletrônica, que irá demandar treinamento; implantar espaço específico para crianças, que às vezes circulam soltas no salão; contar com maior agilidade e rapidez do atendimento, talvez em relação aos funcionários eventuais; oferecer treinamento e capacitação, importante para reciclagem e atualização constante dos funcionários; oferecer condições para estudo na área, mediante incentivo financeiro ou tempo e possibilidade de progresso na carreira; trocar um dos músicos mediante a avaliação dos clientes; e ampliar o salão, caso seja necessário face ao aumento da demanda.

Cargo	Ações futuras	Foco das ações
<i>Barman</i>	Sem resposta.	-
<i>Barman</i>	Sem resposta.	-
<i>Commis</i>	Acho que modernizar um pouco mais seria uma boa ideia, tipo colocar comandas eletrônicas, mas pra isso é preciso antes fazer um treinamento com os garçons para depois na hora do grande movimento eles já terem o manejo da comanda.	Equipamentos.
<i>Commis</i>	Sem resposta.	-
<i>Commis</i>	Sem resposta.	-

Cargo	Ações futuras	Foco das ações
<i>Commis</i>	Ter funcionários mais ágeis.	Recursos humanos.
<i>Commis</i>	Dar treinamentos e condições da gente estudar.	Recursos humanos.
<i>Commis</i>	Sem resposta.	-
<i>Commis</i>	A capacitação para alguns colegas de trabalho.	Recursos humanos.
<i>Commis</i>	Ter um espaço para as crianças, pois temos que andar com bandejas pesadas e ao mesmo tempo desviar (das crianças).	Espaço físico.
<i>Commis</i>	Trocar o músico de sexta; lavar os copos de cerveja a mão, pois são muito usados.	Entretenimento e serviço.
Garçom	Dar continuidade aos treinamentos e favorecer horários para os estudos.	Recursos humanos.
Garçom	Trabalho em equipe sempre e um atendimento rápido.	Recursos humanos.
Garçom	Atendimento rápido.	Recursos humanos.
Garçom	Sem resposta.	-
Garçom	Sem resposta.	-
<i>Maître</i>	Sem resposta.	-
<i>Maître</i>	Mais espaço, talvez ampliar mais o salão, ele está ficando pequeno.	Espaço físico.

Quadro 15 – Visão dos funcionários do setor de atendimento sobre ações futuras para a hospitalidade do restaurante Arcos da Cantareira

Fonte: elaboração própria (2014).

Tais ações referem-se principalmente à qualificação e capacitação de recursos humanos, além de introdução de equipamento eletrônico, melhor adequação do espaço e da música e manipulação de materiais (lavagem de copos); a última pode ser discutível, face às questões de higiene. Não foram citadas ações diretamente relacionadas ao desenvolvimento de um espírito mais hospitaleiro na relação entre os funcionários e os clientes, e entre os próprios funcionários, embora sejam inerentes aos tempos de receber/ atender, alimentar, acomodar e entreter (CAMARGO, 2004). Destaca-se por fim a necessidade de compreensão das práticas da hospitalidade como valor agregado à prestação de serviços do restaurante, contribuindo para ambiente, atmosfera e serviço mais hospitaleiros, gerando maior satisfação dos clientes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa sobre hospitalidade no atendimento a clientes de um restaurante foi desenvolvida a partir da visão de uma amostra formada por profissionais que atuam como *maîtres*, garçons, *barmen* e *commis*, além dos proprietários. Se a hospitalidade em restaurantes já é um tema pouco estudado na literatura especializada no Brasil, tratar desse tema junto a profissionais do setor revelou-se um desafio maior.

As dificuldades encontradas foram a pouca bibliografia, a desconfiança inicial dos sujeitos, as categorias de análise e variáveis da pesquisa, a elaboração dos questionários e da entrevista, a discussão dos resultados com os autores da base teórica e o tempo para amadurecimento e conclusão da dissertação, além de outros problemas não acadêmicos. Apesar disso, chegou-se ao fim desta dissertação com a certeza de ter cumprido tal tarefa da melhor forma possível.

Ao tratar dos restaurantes no setor de A&B fora do lar, pode-se compreender a sua abrangência e importância econômica, especialmente na cidade de São Paulo, e identificar as características dos empreendimentos comerciais como um dos tipos de estabelecimentos de prestação de serviços de A&B inseridos no setor de hospitalidade. Por outro lado, verificar como espaços de convivialidade e sociabilidade revelam processos e práticas de hospitalidade, tendo como hóspedes os clientes e como anfitriões os funcionários de atendimento.

Especificamente ao focar o atendimento no salão de restaurantes, identificou-se um profissional-chave – o garçom – que assume várias funções que requerem diferentes capacitações, das mais básicas às mais específicas. Por isso, suas atividades, ocupações e competências profissionais, ao lado de propostas de formação na cidade de São Paulo foram enfocadas, apesar da pouca bibliografia e da falta de pesquisas aprofundadas.

Ficou claro também que as competências dos profissionais atuantes na sala do restaurante não podem ser vistas apenas individualmente, uma vez que refletem as competências de toda uma equipe. Nesse ponto, a hospitalidade aparece de forma inerente à sua prática, envolvendo todo o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao exercício profissional; mas, ao mesmo tempo, há competências específicas a serem desenvolvidas, como disposto nas normas de hospitalidade da ABNT. Percebeu-se que as normas voltadas a gerentes e supervisores de

empreendimentos turísticos precisam ser avaliadas e melhor estudadas para a identificação de conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes orientadoras de programas de formação, as suas aplicações adequadas e a construção de indicadores de hospitalidade.

Para melhor contextualização do restaurante enfocado, apresentou-se uma breve caracterização da região onde se localiza, o bairro do Tucuruvi, com o que se pode compreender sua evolução aliada à estrada de ferro *Tramway Cantareira* até a década de 1960, sua crescente urbanização a partir de então e sua localização privilegiada junto à Serra da Cantareira.

A escolha do restaurante Arcos da Cantareira como foco do estudo de caso foi acertada, pois o estabelecimento de um caso único revelador deu acesso a informações anteriormente inacessíveis, cujos resultados constituem informações valiosas sobre o atendimento e a hospitalidade na prestação de serviços em restaurantes comerciais.

A estrutura, o funcionamento e os recursos humanos envolvidos no salão do restaurante foram descritos a partir de visitas *in loco* e de informações dos proprietários. Confirmou-se a importância dos profissionais deste setor de atendimento na qualidade da prestação dos serviços, cuja contratação se fundamenta basicamente no conhecimento prático na área e treinamento no local, e não em cursos de formação na área, nem mesmo para ocupações mais especializadas como as de *maître*. Nesse sentido, reforça-se a crença de que o garçom em suas variadas ocupações é visto no mercado como um profissional que não requer formação específica.

Na análise de depoimentos de clientes divulgados em *sites* da internet a qualidade da comida e do atendimento do restaurante foi destacada. No entanto, foram apontadas falhas de atendimento, talvez relacionadas à atuação de funcionários eventuais, que podem não estar bem capacitados para suas funções. Assim, pode haver necessidade de melhor orientação ou treinamento desses funcionários no local, ou substituição de funcionários fixos, ou melhores condições de trabalho para ambos.

O grupo de profissionais que respondeu ao questionário é representativo do total de pessoas que trabalham no salão em todos os cargos, dos funcionários contratados pela empresa (fixos) e dos autônomos ou *free lancers* (eventuais). O perfil dos respondentes revelou que a profissão de garçom no empreendimento investigado é essencialmente masculina no restaurante, e a faixa etária é crescente dos *commis*, garçons e *barmen* aos *maîtres*. Os últimos representam amadurecimento e maior

conhecimento, sendo talvez o ápice da profissão de profissionais com maior tempo de serviço e dedicação na área de A&B.

Um resultado interessante foi constatar que os *barmen* não ganham acima dos garçons e não têm visão clara do seu futuro profissional. Também se verificou que a profissão de garçom no restaurante não requer pessoas com formação específica, mas principalmente com treinamento prático; os dois funcionários que cursavam faculdade viam a sua ocupação como temporária, uma vez que pretendiam trabalhar, no futuro, em outra área.

Outro aspecto relevante entre os motivos de trabalho no restaurante foi o relacionamento com os colegas, o que sugere boas relações e convívio entre os membros da equipe de atendimento do salão e um ambiente acolhedor no restaurante aos seus funcionários. Tais aspectos podem ser futuramente estudados no âmbito da hospitalidade empresarial ou corporativa, ou seja, com foco não mais nos clientes mas nos funcionários da organização.

O levantamento e a análise dos pontos fortes e fracos do atendimento possibilitou a análise das competências relacionadas a diferentes ocupações. A classificação dos tipos de competências não teve a intenção de criar teorias, tendo sido mais um exercício para a análise. Todas as competências identificadas devem ser vistas como um conjunto integrado de competências pessoais, técnicas, operacionais, comerciais, emergenciais, de apoio, de gestão, de comunicação e de hospitalidade. No entanto, a última – a competência de hospitalidade – integra também todas as demais, reunindo um complexo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que requer pesquisas mais aprofundadas.

Por fim, não há uma clara noção do que seja hospitalidade no espaço do salão do restaurante, tanto na visão dos proprietários quanto dos funcionários que colaboraram com a pesquisa. Para eles, a hospitalidade é traduzida muito mais pela oferta de um ambiente e atmosfera familiar do que por relações e vínculos sociais entre clientes e funcionários.

Assim, verificou-se que falta compreensão do real significado da hospitalidade, de como pode ser mais bem aplicada na formação e atuação dos funcionários do setor e do seu papel estratégico para a gestão da organização. Há, porém, indicativos de que o caráter hospitaleiro do atendimento aos clientes no restaurante pode, em certos momentos, ultrapassar a hospitalidade paga e encenada, resgatando valores da essência

da hospitalidade espontânea decorrente dos vínculos estabelecidos entre alguns clientes e funcionários.

Os resultados alcançados nesta pesquisa mostraram as relações da hospitalidade de atendimento a clientes, a partir da visão de proprietários e funcionários de um restaurante, com alguns indícios da visão dos clientes. A presença da hospitalidade foi constatada na capacitação, no trabalho e na atuação dos garçons em suas diversas ocupações, de forma direta ou indireta no atendimento aos clientes, com o que os objetivos deste trabalho foram alcançados.

Como uma primeira abordagem do tema com base em um estudo de caso, sabe-se que os resultados alcançados não podem ser generalizados. Entretanto, lançam luz a um tema obscuro e mostram vários caminhos, onde a formação e a capacitação de profissionais ainda pouco valorizados precisam ser pesquisadas seriamente. Somente assim o exercício pleno da hospitalidade poderá oferecer resultados aos profissionais e às organizações, gerando satisfação a todos os envolvidos na prestação de serviços de A&B fora do lar.

REFERÊNCIAS

ABIA – Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. **A força do setor de alimentos**. ABIA, 2013. Disponível em: <<http://abia.org.br/vst/AForcadoSetordeAlimentos.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Turismo – Bartender – Competência pessoal**. NBR 15.024. Rio de Janeiro: ABNT, 2004a.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Turismo – Commis – Competência pessoal**. NBR 15.025. Rio de Janeiro: ABNT, 2004b.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Turismo – Garçom em função polivalente – Competência pessoal**. NBR 15.018. Rio de Janeiro: ABNT, 2004c.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Turismo – Garçom em função especializada - Competência pessoal**. NBR 15.019. Rio de Janeiro: ABNT, 2004d.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Turismo – Hospitalidade para instrutores – Competência pessoal**. NBR 15.032. Rio de Janeiro: ABNT, 2004e.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Turismo – Hospitalidade para supervisores e gerentes – Competência pessoal**. NBR 15.031. Rio de Janeiro: ABNT, 2004f.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Turismo – Maître – Competência pessoal**. NBR 15.020. Rio de Janeiro: ABNT, 2004g.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Turismo – Sommelier – Competência pessoal**. NBR 15.028. Rio de Janeiro: ABNT, 2004h.

ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. **Perfil da Abrasel**. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br>>. Acesso em: 12 dez. 2013.

ABRESI – Associação Brasileira de Entidades e Empresas de gastronomia, hospedagem e Turismo. *São Paulo capital mundial da gastronomia*. Disponível em <www.abresi.com.br>. Acesso em: 10 dez. 2013.

ABREU, V. A. de. **A máquina da hospitalidade**. In: DENCKER, A. de F. M.; Bueno, M. S. *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Thomson, 2003, p. 29-48.

ABRIL. Veja São Paulo. **Guia de restaurantes Veja 2013**. São Paulo: Abril. Disponível em <http://vejasp.abril.com.br/guia/restaurantes>. Acesso em: 24 ago. 2013.

ABS – Associação Brasileira de Sommelier. **O que é sommelier?** Disponível em: <<https://www.abs-sp.com.br/sommelier>>. Acesso em: 12 dez. 2013.

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**. Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 2000.

ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR. *Anuário brasileiro de alimentação fora do lar*. Disponível em: <<http://issuu.com/aforadolar/docs>>. Acesso em: 13 dez. 2013.

ARCOS DA CANTAREIRA. *Breve história do Arcos da Cantareira*. São Paulo: Arcos da Cantareira, s. d. (documento interno).

ASSUNÇÃO, Ada A.; SAMPAIO, Rosana F.; NASCIMENTO, Licia M. B. Agir em empresas de pequena e média dimensão para promover a saúde dos trabalhadores: o caso do setor de alimentos e bebidas. **Revista Brasileira de Fisioterapia** [online]. 2010, vol. 14, n. 1, p. 52-59. ISSN 1413-3555. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-35552010000100009>>. Acesso em: 4 nov. 2013.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **CBO - Classificação Brasileira de Ocupações**. Disponível em <<http://www.mteco.gov.br>>. Acesso em: 22 ago. 2013.

BURNS C.; JACKSON, M.; GIBBONS, C.; STONEY, M. R. Foods prepared outside the home: association with selected nutrients and body mass index in adult Australians. **Public Health Nutrition**, 2002, v. 5, n. 3, p. 441-448.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. **A pesquisa em hospitalidade**. *Revista Hospitalidade*. São Paulo, ano V, n. 2, p. 15-51, jul.- dez., 2008.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. *Hospitalidade*. São Paulo: Aleph, 2004.

CÂNDIDO, I.; VIEIRA, E. V. de. **Maître d'hotel**: técnicas de serviço. Caxias do Sul: Educs, 2002.

CARLOS, Desiré de Oliveira. **Diagnóstico da qualificação dos recursos humanos nas empresas hoteleiras de Curitiba**. Balneário Camboriú (Mestrado em Turismo e Hotelaria) – Universidade do Vale do Itajaí, 2002.

CARNEIRO, H. **Comida e sociedade**: uma história da alimentação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: Educs, 2003.

CASTELLI, Geraldo. **Hospitalidade**: na perspectiva da gastronomia e da hotelaria. São Paulo: Saraiva, 2005.

CAVALLI, Suzi Barletto; SALAY, Elisabete. Gestão de pessoas em unidades produtoras de refeições comerciais e a segurança alimentar. **Revista de Nutrição** [online]. 2007, v. 20, n. 6, p. 657-667. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-52732007000600008>>. Acesso em: 13 nov. 2012.

DALPIAZ, R. C. C.; DAGOSTINI, A; GIACOMINI, D. M.; GIUSTINA, M. da G. de S. della. **O bem receber**. (s.d.) Disponível em: <http://www.serragaucha.com/upload/page_file/hospitalidade-e-bem-receber.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2013.

DAVIES, Carlos Alberto. **Cargos em hotelaria**. 3 ed. Caxias do Sul: Educs, 2001.

DAVIS, B.; LOCKWOOD, A.; PANTELIDIS, I; ALCOTT, P.; YASOSHIMA J. R. **Gestão de alimentos e bebidas**. Trad. Gabriela Cuzuol. Edição compacta. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DENCKER, A. de F. M. **Pesquisa em turismo**: planejamento, métodos e técnicas. São Paulo: Futura, 2007.

DENCKER, A. de F. M.; BUENO, M. S. **Hospitalidade**: cenários e oportunidades. São Paulo: Thomson, 2003.

FARIA, A. C. Alimentação fora do lar até 2014. In: *Anuário brasileiro de alimentação fora do lar*. Disponível em <<http://issuu.com/aforadolar/docs>> Acesso em 13 dez. 2013.

FERNANDES, Walberto. **Quebrando barreiras em vendas**. Salto: Schoba, 2010.

FIGUEIREDO, O. **Um estudo da satisfação dos clientes do restaurante e lanchonete Tropical com base na escala Servqual**. Itajaí (Graduação em Administração) – UNIVALI, 2011.

FOLHA DE S. PAULO. **Guia Folha 2013**. São Paulo. Disponível em: <http://guia1.folha.com.br/busca/restaurantes>. Acesso em: 25 ago. 2013.

FONSECA, M. T. **Tecnologias gerenciais de restaurantes**. São Paulo: Senac São Paulo, 1999.

FONSECA, M. T.; SILVA, S. H. Breve histórico da gastronomia brasileira: origens, desenvolvimento e momento atual. In: TRIGO, L. G. G. **Viagem na memória**. Guia histórico das viagens e do turismo no Brasil. São Paulo: Senac São Paulo, 2000, p. 165-182.

GIMENES, M. H. S. G. Bares e casas noturnas: um estudo exploratório sobre consumo e sociabilidade. **Turismo em Análise**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 73088, maio 2004.

GIMENEZ, M. B. J.; REIS, J. T. Qualificação de garçons em São Paulo: caracterização de cursos de formação. In: **Forum Internacional de Turismo de Iguassu**, VII. Foz do Iguassu, 2013.

GOOGLE MAPS. Disponível em: <<https://maps.google.com.br>>. Acesso em: 2014.

GOTMANN, A. O comércio da hospitalidade é possível? **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 3-27, dez. 2009.

GUERRIER, Y.; ADIB, A. O trabalho na indústria da hospitalidade. In: LASHLEY, Conrad e MORRISON, Alison (Org.). **Em busca da hospitalidade**: perspectivas para um mundo globalizado. Barueri: Manole, 2004.

HALBWACHS, Maurice. **A memória coletiva**. São Paulo: Vértice, 1990.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa de orçamentos familiares 2008-2009**: despesas, rendimento e condições de vida. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa anual de serviços**, Rio de Janeiro, v. 12, 2012.

LANGENBUCH, Juergen Richard. **A estruturação da Grande São Paulo**: estudo de geografia urbana. Rio Claro (Tese de doutorado em Geografia Urbana), Universidade de Campinas, 1968.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços**. Conceitos, exercícios, casos práticos. São Paulo: Atlas, 1999.

LASHLEY, C. Para um entendimento teórico. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade**: perspectivas para um mundo globalizado. Barueri: Manole, 2004.

LASHLEY, C.; MORRISON, A.; RANDALL, S. Minha refeição inesquecível! A hospitalidade como experiência emocional. In: SLOAN, D. (Org.) **Gastronomia, restaurante e comportamento do consumidor**. Barueri: Manole, 2005.

LÉTOUBLON, F. Grécia arcaica. Os deuses à mesa dos homens. In: MONTANDON, A. (Dir.). **O livro da hospitalidade**. Acolhida do estrangeiro na história e nas culturas. São Paulo: Senac São Paulo, 2011, p. 353-372.

LIMA, G. C. A. Atendimento em sala e a satisfação do cliente. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GASTRONOMIA – Mesa Tendências 2013. São Paulo: Senac São Paulo, 2013. **Anais...**, São Paulo: Senac São Paulo, 2013.

LIMA FILHO, D. de O.; SILVESTRINI, C. R. da S.; SOUZA, J. V. N. de; SNATOS, Y. da S. Experiência de consumo em restaurantes comerciais. **FACEF Pesquisa**, v. 13, n. 1, p. 80-92, 2010.

MARICATO, P. **Como montar e administrar bares e restaurantes**. 6ª. ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2001.

MONTANDON, A. (Dir.). **O livro da hospitalidade**. Acolhida do estrangeiro na história e nas culturas. São Paulo: Senac São Paulo, 2011.

NAKANE, A.; VIEIRA, F.; FURTADO, S. **Turismo, hotelaria e eventos**. A arte e técnica profissional do setor. Santa Cruz do Rio Pardo: Viena, 2013.

NOGUEIRA, C. O *epicure sommelier*. In: **Charutos & Bebidas**. Disponível em: <http://www.charutosebebidas.com.br/materias/epicure_sommelier.html>. Acesso em: 12 dez. 2013.

OLIVEIRA, Keli de. **Recuperação de serviços no processo de atendimento em restaurante**: estudo de caso em Porto Alegre. Porto Alegre (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

PACHECO, Aristides de Oliveira. **Manual de serviço do garçom**. 6 ed. São Paulo: SENAC São Paulo, 1997.

PACHECO, Aristides de Oliveira. **Manual de serviço do garçom**. 12 ed. São Paulo: SENAC São Paulo, 2012.

PAULA, N. M. Introdução ao conceito de hospitalidade em serviços de alimentação. In: DIAS, C. M. M. **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. 2005, p. 69-82.

PAULA, N. M. de; DENCKER, A. de F. M. Contribuição para a interpretação do consumo em restaurantes sob a perspectiva sociológica. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo, v. 9, n. 23, p. 42-30, jan./abr. 2007.

PELAEZ, Nicole. **Processo de planejamento de cardápio**: um estudo de caso num restaurante de Balneário Camboriú. (Mestrado em Turismo e Hotelaria), Balneário Camboriú: UNIVALI, 2008.

PINE II, B. Joseph; GILMORE, James H. **The experience economy**: work is theatre & every business a stage. Boston: Harvard Business School, 1999.

PIRES, Jânio. **Tucuruvi**. Disponível em: <<http://www.saopaulominhacidade.com.br/historia/ver/7149/Tucuruvi%2B-%2BHistoria>>. Acesso em: 4 de jan. 2014.

PITTE, J. R. Nascimento e expansão dos restaurantes. In: FLANDRIN; J. L.; MONTANARI, M. (Dir.). **História da alimentação**. Trad. de Luciano V. Machado e Guilherme J. F. Teixeira. São Paulo: Estação Liberdade, 1998, p. 751-762.

PONCIANO, Levino. São Paulo: **450 bairros, 450 anos**. 2ª ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2004.

POWERS, T; BARROWS, C. W. **Administração no setor de hospitalidade**. São Paulo: Atlas, 2004.

REJOWSKI, Mirian. (Org.). **Turismo no percurso do tempo**. São Paulo: Aleph, 2002.

RODRIGUES, H; NERI, M.; JUHN. S. Tecnologia em gastronomia em São Paulo: docentes práticos em atuação na Universidade Anhembi Morumbi. In SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO, VI, São Paulo, ANPTUR, 2009. **Anais...** São Paulo: Aleph, 2009, p. 1-12.

SALAZAR, Viviane Santos; FARIAS, Salomão Alencar de; LUCIAN, Rafael. O papel das pessoas nos ambientes de restaurantes gastronômicos e a satisfação do cliente. **Turismo Visão e Ação**, Balneário Camboriú, v. 11, n. 3, p. 325-340, 2009.

SANTOS, A. C. de O.; LEITE, A. A. M.; OLIVEIRA, M. S. A. de. Uma metodologia de avaliação da satisfação dos clientes externos e internos para empresários do ramo de restaurantes. **Traços**, Belém, v. 6, n. 11, p. 81-94, ago. 2003.

SÃO PAULO. Governo do Estado de São Paulo. Lei nº 14.945 de 14.01.2013. Revaloriza os pisos salariais dos trabalhadores que especifica, instituídos pela Lei 12.640, de 11 de julho de 2007. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, São Paulo, v. 123, n. 9, seção I, 15. jan. 2013a.

SÃO PAULO. Governo do Estado de São Paulo. Lei nº 15.250 de 19.12.2013. Revaloriza os pisos salariais dos trabalhadores que especifica, instituídos pela Lei 12.640, de 11 de julho de 2007. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, São Paulo, v. 123, n. 240, seção I, 20 dez. 2013b.

SÃO PAULO. Prefeitura de São Paulo. Secretaria Municipal de Coordenação de Subprefeituras. **Dados demográficos dos distritos pertencentes às subprefeituras**. Disponível em: http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/subprefeituras/dados_demograficos/index.php? =12758>. Acesso em: 25 ago.2013.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Comece certo**. 3ª ed. São Paulo: Sebrae, 2010.

SENAC DN – Serviço Nacional do Comércio. Departamento Nacional. **Sou garçom: técnicas, tendências e informações para o aperfeiçoamento profissional**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2012.

SENAC SP – Serviço Nacional do Comércio São Paulo. **Garçom básico**. Projeto de curso. São Paulo: SENAC SP, 2013 (Documento interno).

SILVA, Leilianne Michelle Trindade da; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; COSTA, Benny Kramer. Cultura organizacional e qualidade dos serviços turísticos: um estudo em restaurantes de Natal/RN. **Turismo Visão e Ação**, Balneário Camboriú (SC), v. 12, n. 2, p. 230-247, 2010.

SPANG, R. **A invenção do restaurante**. São Paulo: Record, 2002.

SPTURIS – São Paulo Turismo. **Dados da cidade de São Paulo**. Disponível em: <<http://www.cidadedesapaulo.com/sp/br/sao-paulo-em-numeros>>. Acesso em: 12 dez. 2013.

TARASIUK, F.; MARTINS, F. F.; NASCIMENTO, M.; MÜLLER, M. **Habilidades e competências de um barman: uma visão contemporânea**. In: Jornada acadêmica das Faculdades ASSESC, VIII. Florianópolis, ASSESC, 2010. Disponível em <<http://www.assesc.edu.br/download/4-jornada-academica/Barman.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2013.

THEODORO, A. J. **Sentido do trabalho para funcionários de organizações de luxo: estudo de caso em um restaurante de luxo em São Paulo**. São Paulo (Dissertação Mestrado em Hospitalidade), Universidade Anhembi Morumbi, 2007.

TRIGO, L. G. G. **Viagem na memória**. Guia histórico das viagens e do turismo no Brasil. São Paulo: Senac São Paulo, 2000.

VENTURI, J. L. **Gerenciamento de bares e restaurantes**. São Paulo: Bookman, 2010.

WALKER, J. R. **Introdução à hospitalidade**. Barueri: Manole, 2002.

WALKER, John; LUNDBERG, Donald E. **O restaurante: conceito e operação.** São Paulo: Bookman, 2003.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4 ed. São Paulo: Bookman, 2010.

ZANELLA, L. C. **Instalação e administração de restaurantes.** Metha, 2007.

ZANELLA, L. C.; CÂNDIDO, I. **Restaurante.** Técnicas e processos de administração e operação. Caixas do Sul: Educs, 2002.

ZANONI, C. R. **O mercado de gastronomia de São Paulo: maximização de valor na gastronomia: o caso de restaurantes de alto padrão em São Paulo.** São Paulo (Mestrado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, 2012.

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

São Paulo, 28 de janeiro de 2014.

Restaurante Arcos da Cantareira

At. Sr. Gerente

Av. Nova Cantareira, 3297

São Paulo - SP

Senhor Gerente:

Vimos por meio desta apresentar MARINA BOM JOÃO GIMENEZ, aluna matriculada regularmente no Mestrado em Hospitalidade desta Universidade, que está desenvolvendo pesquisa sobre a formação e qualificação de garçons em restaurantes da Zona Norte, bairro de Santana. Após a análise dos restaurantes dessa região, foi escolhido o Restaurante Arcos da Cantareira por ser um empreendimento tradicional e de qualidade reconhecida.

Para tanto, a mestrandia buscou coletar informações junto aos profissionais desse restaurante que trabalham no salão e atendem os clientes. Como os questionários já foram preenchidos por alguns funcionários que concordaram em colaborar, há necessidade de completar ou corrigir alguns dados que não ficaram claros.

Nesse sentido, solicitamos mais uma vez a colaboração de V. Sa. sobre a possibilidade da aluna completar a coleta de dados da pesquisa, e aproveitamos para esclarecer que o estudo tem finalidades estritamente acadêmicas, sem qualquer objetivo comercial ou mercadológico. Caso haja interesse de V. Sa., quando da finalização da dissertação, uma cópia desta poderá ser encaminhada.

Desde já agradecemos a atenção e nos colocamos à disposição para outros esclarecimentos que se fizerem necessários.

Atenciosamente

Profa. Dra. Mirian Rejowski

Mestrado em Hospitalidade

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIOS

**QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROPRIETÁRIOS DO RESTAURANTE
ARCOS DA CANTAREIRA**

1 Dados do entrevistado:

1.1 Sexo: Feminino Masculino

1.2 Idade: 21 a 30 31 a 40 41 a 50 51 a 60 mais de 60

1.3 Escolaridade:

ensino fundamental completo ensino fundamental incompleto
 ensino médio completo ensino médio incompleto superior completo
 superior incompleto pós-graduação (especialização) mestrado/doutorado

1.4 Tempo de trabalho (meses ou anos):

Na área de A&B:

No cargo ou ocupação atual:

1.5 Formação na área de A&B ou em outra área

2 Dados do restaurante:

2.1 Proprietários:

2.2 Localização:

2.3 Prédio próprio ou alugado (tombado?):

2.4 Dias e horários de funcionamento:

2.5 Data e razões de criação do restaurante:

2.6 Evolução e mudanças desde a criação:

2.7 Tipo de restaurante e serviços oferecidos:

2.8 Filiação a entidades da área de A&B:

2.9 Quantidade de funcionários fixos e temporários por setor:

2.10 Capacidade de atendimento (número de lugares):

2.11 Tipo de público (perfil de clientes durante a semana e no final de semana):

2 Qualificação no setor de atendimento

3.1 Ao contratar profissionais para o setor de atendimento, quais os requisitos exigidos (características pessoais, formação, conhecimentos, habilidades, atitudes...) para:

a) Commis:

b) Garçom:

c) Chefe de fila:

d) Barman:

d) *Maître*:

3.2 O que é mais importante para uma pessoa atuar nesse setor?

3.3 Como são preparados os novos funcionários e os funcionários temporários para as suas funções no salão?

3.4 O restaurante realiza ações de capacitação (treinamento, palestras, cursos...) dos funcionários desse setor? Quais foram realizadas em 2013?

3.5 Na sua opinião quais os aspectos positivos ou pontos fortes do atendimento ao cliente neste restaurante?

3.6 Na sua opinião quais os aspectos negativos ou pontos fracos do atendimento ao cliente neste restaurante?

3.7 Na sua opinião este restaurante é hospitaleiro? Por que?

3.8 Há ações a serem implantadas neste restaurante para melhor atender os seus clientes?

**QUESTIONÁRIO APLICADO A FUNCIONÁRIOS DO SETOR DE ATENDIMENTO
DO RESTAURANTE**

1 Sexo: () Feminino () Masculino

2 Idade: () 21 a 30 () 31 a 40 () 41 a 50 () 51 a 60 () mais de 60

3 Estado civil:

() solteiro () casado () divorciado () viúvo () outro

4 Escolaridade:

() ensino fundamental completo () ensino fundamental incompleto

() ensino médio completo () ensino médio incompleto

() superior completo () superior incompleto

() pós-graduação (especialização) () mestrado e/ou doutorado

5 Local de nascimento (Cidade e Estado ou país):

6 Local de residência (bairro de São Paulo ou outra cidade):

7. Cargo atual no restaurante:

8. Tipo de contratação:

() efetivo (carteira assinada) () temporário autônomo

() temporário via cooperativa () outro. Qual?

9. Tempo de trabalho (meses ou anos):

Na área de A&B:

No cargo ou ocupação atual:

10. Rendimento mensal médio em reais no restaurante:

Sem gorjeta: R\$

Com gorjeta: R\$

11. Motivo de trabalhar neste restaurante:

() salário () próximo à residência () gosta do trabalho

() gosta dos colegas de trabalho () possibilidade de progresso na carreira

() única possibilidade de emprego () Outro motivo. Qual?

12. Quando começou a trabalhar no cargo atual já tinha capacitação para essa ocupação?

- Não tinha qualquer conhecimento sobre a função.
 Sim, pela experiência prática neste ou em outro estabelecimento de A&B.
 Sim, por meio de cursos e/ou treinamentos (ensino formal). Quais?

13. Fala algum idioma estrangeiro?

- Não Sim. Quais?

14. Tem conhecimento de informática e manuseio com computador?

- Sim Não

15. Participou de algum treinamento, palestra, curso... oferecido por esta empresa?

- Não Sim. Quais?

17. Conte a sua história profissional na área de A&B e o que foi necessário para chegar até este cargo.

18. O que você pensa sobre o seu futuro profissional? O que pretende fazer?

19. Para o exercício da sua função o que considera mais importante?

- curso de formação treinamento prático base teórica
 programas de reciclagem e aperfeiçoamento
 outros. Quais?

20. Na sua opinião quais os aspectos positivos ou pontos fortes do atendimento ao cliente neste restaurante?

21. Na sua opinião quais os aspectos negativos ou pontos fracos do atendimento ao cliente neste restaurante?

22. Na sua opinião este restaurante é hospitaleiro? Por que?

23. Que ações poderiam ser implantadas nesse restaurante para melhor atender seus clientes?

ANEXO A – NORMAS BRASILEIRAS REGISTRADAS

TURISMO-HOSPITALIDADE

Turismo – Hospitalidade para supervisores e gerentes – Competência de pessoal

1 Objetivo

Esta Norma descreve a competência de hospitalidade para supervisores e gerentes de organizações que interagem com o turista e indica os elementos que determinam o seu desempenho.

2 Definições

Para os efeitos desta Norma, aplicam-se as seguintes definições:

2.1 competência: Capacidade de mobilizar, desenvolver e aplicar conhecimentos, habilidades e atitudes no desempenho do trabalho e na solução de problemas, para gerar os resultados esperados.

2.2 elementos da competência: Noções básicas e respectivos critérios e evidências de desempenho necessários à ocupação.

2.3 certificação profissional: Processo que atesta publicamente a competência para o trabalho, tendo como referência uma norma.

2.4 resultados esperados: Conjunto mínimo de serviços que compõem uma ocupação.

3 Descrição da ocupação

A competência de hospitalidade para supervisores e gerentes consiste, principalmente, em mobilizar a equipe para receber bem, acolher com satisfação e servir com excelência aos usuários dos serviços prestados, para recebê-los mais e sempre.

O profissional deve demonstrar a competência de hospitalidade através das seguintes ações:

- a) liderar a equipe para hospitalidade;
- b) receber bem e com satisfação;
- c) servir com excelência e prazer;
- d) agir com base em valores éticos;
- e) relacionar-se dentro de padrões de boa educação;
- f) estabelecer comunicação efetiva;
- g) disseminar a visão do turismo como vetor para o desenvolvimento socioeconômico-cultural;
- h) cuidar da higiene, saúde e apresentação pessoal e do ambiente;
- i) oferecer serviços especiais e personalizados;
- j) garantir a satisfação do cliente.

ABNT NBR 15031:2004

4 Elementos da competência - Conhecimentos, habilidades e atitudes/atributos

Os elementos que explicitam os conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes à competência de hospitalidade para supervisores e gerentes são os indicados em 4.1 a 4.3.

4.1 Conhecimentos de:

- a) requisitos de higiene e apresentação pessoal adequados à ocupação própria e dos liderados;
- b) termos técnicos e operacionais do segmento de turismo e hospitalidade;
- c) técnicas de liderança, coordenação e motivação de pessoas;
- d) procedimentos de emergência em caso de acidente, incêndio ou falta de energia;
- e) principais tipos de estabelecimento, serviços e produtos da indústria do turismo;
- f) aspectos básicos da cultura local e nacional.

4.2 Habilidades para:

- a) comunicação clara e articulada, com emprego de gramática e vocabulário adequados;
- b) planejamento de curto e longo prazos;
- c) avaliação de idéias de maneira crítica e julgamento com base em dados e fatos.

4.3 Atitudes/atributos:

- a) consciência de detalhes e atenção para padrões, leis e regulamentos do estabelecimento/localidade;
- b) atitude decidida, colaboradora e mobilizadora para alcance dos objetivos;
- c) inovação e criatividade na geração de idéias;
- d) atitude otimista, sociável, amigável e democrática, para gerar bom relacionamento interpessoal e lidar com situações conflitantes;
- e) atitude atenciosa, empática, simpática e cordial no atendimento de necessidades do cliente;
- f) educação, ética e sensibilidade com os sentimentos e desejos alheios;
- g) compreensão de necessidades e expectativas alheias;
- h) facilidade de relacionamento com a equipe, gerando sinergia;
- i) iniciativa para antever, antecipar oportunidades de servir, prevenir e solucionar problemas;
- j) equilíbrio emocional perante reclamação, situação imprevista, pressão de tempo e demandas simultâneas;
- k) raciocínio lógico verbal e memória de curto e longo prazos;
- l) disposição para servir e interesse pelo bem-estar alheio;
- m) compreensão e respeito a aspectos sociais e culturais do turismo;
- n) hábitos saudáveis e comportamento adequado;

ADINI INDK 15031:2004

- o) capacidade para ouvir atentamente e interpretar linguagem não verbal;
- p) capacidade para compreender necessidades e expectativas alheias;
- q) capacidade para tomar decisões individualmente ou envolvendo outras pessoas.

Versão de Avaliação - ABNTNET

Turismo – Hospitalidade para instrutores – Competência de pessoal

1 Objetivo

Esta Norma descreve a competência de hospitalidade para instrutor, que atua na capacitação de pessoas que interagem com o turista e indica os elementos que determinam o seu desempenho.

2 Definições

Para os efeitos desta Norma, aplicam-se as seguintes definições:

2.1 competência: Capacidade de mobilizar, desenvolver e aplicar conhecimentos, habilidades e atitudes no desempenho do trabalho e na solução de problemas, para gerar os resultados esperados.

2.2 elementos da competência: Noções básicas e respectivos critérios e evidências de desempenho necessários à ocupação.

2.3 certificação profissional: Processo que atesta publicamente a competência para o trabalho, tendo como referência uma norma.

2.4 hospitalidade: Receber bem, acolher com satisfação e servir com excelência aos usuários dos serviços prestados, para recebê-los mais e sempre.

3 Descrição da ocupação

A competência de hospitalidade para instrutor consiste, principalmente, nos conhecimentos, habilidades e atitudes em hospitalidade para a capacitação de profissionais que atuam em serviços do setor de turismo, incluindo:

- a) receber bem e com satisfação;
- b) servir com excelência e prazer;
- c) agir com base em valores éticos;
- d) relacionar-se dentro de padrões de boa educação;
- e) estabelecer comunicação efetiva;
- f) disseminar a visão do turismo como vetor para o desenvolvimento socioeconômico-cultural;
- g) cuidar da higiene, saúde e apresentação pessoal e do ambiente;
- h) oferecer serviços especiais e personalizados;
- i) garantir a satisfação do cliente.

NOTA Além desta relação de resultados esperados, que constituem os requisitos desta Norma, em situações particulares outros resultados podem ser aplicáveis. O anexo A apresenta exemplos desses outros resultados.

ABNT NBR 13924:2007

4 Elementos da competência - Conhecimentos, habilidades e atitudes/atributos

Os elementos que compõem os conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes à competência de hospitalidade para instrutores são os indicados em 4.1 a 4.3.

4.1 Conhecimentos de:

- a) conceitos e práticas da hospitalidade;
- b) requisitos de higiene e apresentação pessoal adequados à ocupação do próprio profissional e dos liderados;
- c) termos técnicos e operacionais do segmento de turismo e hospitalidade;
- d) técnicas de liderança, coordenação e motivação de pessoas;
- e) procedimentos de emergência em caso de acidente, incêndio ou falta de energia;
- f) principais tipos de estabelecimento, serviços e produtos da indústria do turismo;
- g) aspectos básicos da cultura local e nacional.

4.2 Habilidades para:

- a) comunicação clara e articulada, com emprego de gramática e vocabulário adequados;
- b) planejamento de curto e longo prazos;
- c) avaliação de idéias de maneira crítica e julgamento com base em dados e fatos.

4.3 Atitudes:

- a) consciência para observar detalhes e atenção para padrões, leis e regulamentos do estabelecimento/localidade;
- b) atitude decidida, colaboradora e mobilizadora para alcance dos objetivos;
- c) inovação e criatividade na geração de idéias;
- d) atitude otimista, sociável, amigável e democrática, para gerar bom relacionamento interpessoal e lidar com situações conflitantes;
- e) atitude atenciosa, empática, simpática e cordial no atendimento de necessidades do cliente;
- f) educação, ética e sensibilidade com os sentimentos e desejos alheios;
- g) compreensão de necessidades e expectativas alheias;
- h) facilidade de relacionamento com a equipe, gerando sinergia;
- i) iniciativa para antever, antecipar oportunidades de servir, prevenir e solucionar problemas;
- j) equilíbrio emocional perante reclamação, situação imprevista, pressão de tempo e demandas simultâneas;
- k) raciocínio lógico verbal e memória de curto e longo prazos;
- l) disposição para servir e interesse pelo bem-estar alheio;

ABNT NBR 15032:2004

- m) compreensão e respeito a aspectos sociais e culturais do turismo;
- n) hábitos saudáveis e comportamento adequado;
- o) capacidade para ouvir atentamente e interpretar linguagem não verbal;
- p) capacidade para compreender necessidades e expectativas alheias;
- q) capacidade para tomar decisões individualmente ou envolvendo outras pessoas.

Versão de Avaliação - ABNTNET

ABNT NBR 15032:2004

Anexo A (informativo)

Outros resultados

Este anexo tem por objetivo exemplificar outros resultados aplicáveis em situações particulares da competência em hospitalidade para instrutor. Estes resultados não são exigidos por esta Norma.

- a) comunicar-se em outros idiomas e linguagens especiais, podendo incluir utilizar outro idioma, tal como inglês e espanhol;
- b) buscar apoio no uso de linguagem de sinais;
- c) atender a portador de necessidade especial.

O resultado exemplificado neste anexo requer competência e respectivos conhecimentos, habilidades e atitudes que podem não estar estabelecidos nesta Norma.

ANEXO B – BREVE HISTÓRIA DO ARCOS DA CANTAREIRA

BREVE HISTÓRIA DO ARCOS DA CANTAREIRA

Década de 1950. Portugal. A situação econômica e social do país, as guerras do Ultramar e a ditadura imposta por António Oliveira Salazar, criaram todas as condições para o êxodo de milhares de portugueses, sobretudo daqueles que moravam no interior do país e nas ilhas. França, Alemanha, Suíça, Luxemburgo e outros países da Europa, América, foram destinos de muitos deles, mas o grande êxodo foi, sem sombra de dúvida, para o Brasil, talvez pela facilidade da língua ou mesmo pela consanguinidade dos povos.

O fato é que milhares de portugueses deixavam as suas casas seus irmãos, *mães e muitos esposas e filhos, e, chegavam ao Rio de Janeiro ou em Santos* com o objetivo de melhorar a situação que deixavam para trás.

E com esse intuito, chegavam quatro portugueses que se dedicaram primeiro à panificação, trabalhando para outros portugueses, e depois na área da gastronomia no centro de São Paulo.

A pátria nos uniu, e dessa união o primeiro comércio juntos. O BEM ME QUER, lanchonete tradicional nas esquinas da Av. Ipiranga e São João, por onde passaram ilustres cidadãos, como Elis Regina ou João Havelange.

Foi assim que, **Alexandre Repolho (in memoriam), José Gonçalves (in memoriam), António Faria e Armando Rodrigues**, formaram a sociedade que até hoje permanece.

Após alguns anos adquirindo a experiência necessária para novos empreendimentos, resolveram construir um restaurante que fosse um marco na zona norte, região onde moravam alguns dos sócios.

E em 1982, nasce o **ARCOS DA CANTAREIRA**, assim denominado pelos empreiteiros e construtores, que se referiam ao edifício aos arcos que ornaram o seu interior, e o nome ficou.

A segunda metade da década de 80 trouxe os pacotes do governo que balançaram a economia doméstica, as matérias primas “sumiram” do mercado e as dificuldades para manter o restaurante aumentaram exponencialmente, mas a determinação e a vontade de vencer destes portugueses superaram esses obstáculos e fortaleceram ainda mais a marca ARCOS DA CANTAREIRA.

Na segunda metade da década de 90 a música ao vivo alegrava as refeições dos visitantes e com ela veio os shows.

Nomes sonantes da sociedade musical passaram por aqui: Roberto Leal, Agnaldo Rayol, Sérgio Reis, Bee Gees cover, Demônios da Garoa, entre outros que a memória não me deixa mencionar.

Os anos passavam e no início dos anos 2000, com a vinda da segunda geração novos ares sopraram na direção do ARCOS de forma a dar continuidade ao trabalho que até aqui foi elaborado e tentar embarcar nas novas tendências do mercado.

Trabalho árduo para quem tem a tradição da marca.

Em 2009 veio o reconhecimento de todo esse trabalho, quando fomos eleitos o melhor restaurante da zona norte e um dos melhores de São Paulo, pesquisa Datafolha.

Hoje em dia tornou-se comum vermos alguns representantes da comunidade portuguesa que elegeram o ARCOS como ponto de encontro obrigatório para o convívio saudável entre toda a comunidade.