

# Influência dos Recursos Humanos na **Qualidade** dos Serviços de Restauração: Caso do Alto Minho

MARIA FLORA MATOS \* [ fmatos@estg.ipvc.pt ]

**Resumo** | O objectivo deste trabalho consiste em estudar a importância dos Recursos Humanos (RH) na qualidade dos serviços de restauração, nos treze concelhos da Região de Turismo do Alto Minho. No desenvolvimento deste trabalho auscultaram-se gerentes de restaurantes, funcionários e clientes desses estabelecimentos, de forma a conhecermos que Gestão de Recursos Humanos existe, qual o grau de motivação dos empregados e qual a influência das políticas e estratégias praticadas pela organização nos clientes.

**Palavras-chave** | Qualidade, Expectativas, Percepções, GRH, Motivação.

**Abstract** | The aim of this article is to analyse the role played by Human Resources (HR) on the service quality of restaurants located in the 13 districts that make up the Alto Minho Tourism Region. In order to carry out this task, we surveyed restaurant managers, staff and customers. This disclosed the type of HR Management used, the degree of staff motivation and the influence organisation on the customers.

**Keywords** | Quality, Expectations, Perception, HRM, Motivation.

---

\* **Mestre em Contabilidade e Administração** pela Universidade do Minho e **Docente** na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo.

## 1. Introdução

Nos serviços, a qualidade deve estar voltada para o atendimento das necessidades e expectativas do cliente, sendo praticamente impossível dissociar a satisfação do cliente da satisfação do empregado (Mirshawka, 2001). Neste contexto, propomo-nos estudar a importância dos recursos humanos na qualidade dos serviços de restauração e a influência desta qualidade nos resultados da empresa, tomando como caso a Região de Turismo do Alto Minho (RTAM).

Uma empresa de restauração é uma organização onde o produto final são serviços prestados a clientes externos, executados pelos recursos humanos da empresa, numa situação de clientes internos. Como tal, deve ser dada grande importância à sua motivação, formação e desenvolvimento.

Em face da problemática apresentada, o desenvolvimento deste trabalho passa pela auscultação dos gerentes de restaurantes e das suas estratégias, quer em termos de Gestão de Recursos Humanos, quer em termos de conhecimento da sua clientela; tenta perceber qual o envolvimento dos empregados nas ditas estratégias; e, finalmente, investiga a influência das políticas praticadas pela organização nos clientes, o que será observado sob o ponto de vista das expectativas e das percepções que aqueles entendem.

## 2. Metodologia

O projecto foi desenvolvido na RTAM, que engloba o distrito de Viana do Castelo (dez concelhos) e três concelhos do distrito de Braga (Esposende, Barcelos e Terras de Bouro), com a vasta área de 3000 Km<sup>2</sup> e cerca de 500.000 habitantes; com um universo de 110 restaurantes (gerentes), 352 funcionários e 2490 clientes; e uma amostra de 69 restaurantes (gerentes), 175 funcionários e 982 clientes.

A recolha de informação concretiza-se pela utilização de questionários, desenvolvidos com base

na literatura estudada (Gonçalves, 1998; Moura, 2000; Rojo, 2000; Veludo, 2001; Enz, 2002; etc.), pretendendo-se averiguar se a qualidade em restauração é influenciada pelos empregados, ou não. Refira-se que todo o estudo empírico se baseia em dados primários, por não termos encontrado nenhum trabalho de investigação nesta área. Pretende-se, assim, captar não só a percepção dos funcionários, mas também dos gerentes e dos clientes relativamente à qualidade do serviço prestado nos restaurantes. Para o efeito, foram elaborados quatro questionários: um dirigido a gerentes, com 40 variáveis (anexo 1), outro direccionado a empregados, também com 40 variáveis (anexo 2), e dois dirigidos a clientes (28 variáveis) – um, para ser respondido à chegada ao restaurante, outro, após terem terminado a refeição (anexo 3). Em todos os questionários, a informação foi recolhida mediante uma escala de *Likert* de 5 pontos: 1= Discordo totalmente a 5= Concordo totalmente. Escolheu-se aquela escala para facilitar o tratamento dos dados e, ao mesmo tempo, permitir a comparabilidade dos mesmos. Para levar a cabo o nosso estudo, definiram-se três grandes pressupostos que se pretendem verificar:

- P1 – A qualidade em restauração depende muito da satisfação dos empregados.
- P2 – A qualidade em restauração pressupõe que se ultrapassem as expectativas dos clientes.
- P3 – Quanto mais efectiva a Gestão de Recursos Humanos implementada nestas organizações, mais elevada será a qualidade.

Para a verificação destes pressupostos, usaram-se as seguintes variáveis:

- a) Variável dependente: qualidade na restauração.
- b) Variáveis independentes:
  - b.1) Planificação, contratação, formação e promoção dos recursos humanos;
  - b.2) Participação dos recursos humanos nos objectivos da organização;

- b.3) Comunicação e informação;
- b.4) Motivação dos recursos humanos;
- b.5) Percepção dos empregados em relação à organização;
- b.6) Expectativas e percepções dos clientes;
- b.7) Opiniões e intenções futuras dos clientes.

O tratamento dos dados recolhidos foi feito com recurso ao programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS 11).

### 3. Enquadramento teórico

Para Gonçalves (1998), a gastronomia, como produto turístico, é hoje muito importante e começa a merecer algum relevo em termos estratégicos, pois a democratização do uso dos restaurantes aumenta o peso da gastronomia como integrante do produto turístico. Para o autor, o sucesso das empresas passa pela procura constante de novos produtos e de uma oferta diversificada, diferente e de qualidade, pelo que a gastronomia deve ser encarada como factor fundamental a ter em conta na definição de estratégias de desenvolvimento turístico, até porque se trata de uma das mais importantes vertentes da cultura do nosso povo, que lhe confere diferença e genuinidade.

A qualidade da gastronomia nacional resulta não só da dos próprios produtos utilizados na sua confecção, mas também, da qualificação dos recursos humanos (RH) disponíveis, de modo a dar resposta efectiva às necessidades do sector (Moura, 2000). No sector da restauração, como em toda a indústria turística, nota-se uma grande exigência dos consumidores, que, cada vez mais, procuram a diferença, uma boa relação custo/benefício e a qualidade nos produtos e serviços (Gonçalves, 1998).

À medida que cresce a competição global entre destinos turísticos, mais intensa é a procura de produtos diferenciados. Para Augustyn & Pheby (2000), a gastronomia pode ser vista como uma importante fonte de imagens e experiências por

parte dos turistas que, inclusivamente, a comparam em diferentes regiões.

O Turismo está intimamente ligado à gastronomia regional, o que significa que a restauração pode ser um importante veículo para o desenvolvimento da economia local (Richards, 2002). No entanto, na opinião de Oh (2000), a realidade é que os gerentes de restaurantes não só não conhecem a maior parte das variáveis que lhes afectam o serviço, como também estão longe das práticas de medição e controlo das mesmas. Segundo Veludo (2001), hoje a competitividade passa pela inovação e melhoria contínuas e pela entrega rápida de produtos de qualidade a baixo preço, a qual exige flexibilidade das estruturas organizacionais e dos modelos de gestão, o que, por sua vez, coloca o desenvolvimento dos recursos humanos como factor determinante da competitividade, uma vez que deles depende a potenciação dos demais recursos, tais como a tecnologia, a organização, a informação, as infra-estruturas, os recursos naturais, etc.

A restauração é uma actividade com duas características principais: em primeiro lugar, é de trabalho intensivo, onde uma gestão efectiva dos RH é crucial para o sucesso; em segundo lugar, tem um elevado grau de incidência de micro e pequenas empresas de estrutura organizativa simples, o que faz com que a gestão deva também ser organizada de forma simples (Jameson, 2000).

Segundo Townsend & Gebhardt (2002), empresas desta natureza devem ter por base sete componentes principais: 1) comprometimento da gestão; 2) liderança; 3) 100% estruturadas no envolvimento dos empregados; 4) comunicação; 5) formação; 6) avaliação; 7) reconhecimento, gratidão e celebração.

Em Pequenas e Médias Empresas (PME'S), para se conseguir qualidade no serviço, e com isso lealdade dos clientes, às vezes basta motivar os RH e promover a sua satisfação, incentivar a comunicação e levar a cabo formas de avaliação que culminem no reconhecimento por um excelente desempenho (Arnett *et al.*, 2002).

#### 4. Análise e discussão dos resultados

O objectivo deste trabalho assenta na análise do papel que os recursos humanos desempenham na qualidade do serviço em restauração, na RTAM, os quais constituem, para Ivancevich *et al.*, (1997), o factor-chave de uma organização orientada para a qualidade. São utilizadas medidas de estatística descritiva e cruzamento de variáveis, assim como uma análise factorial para realizar uma análise comparativa entre grupos (gerentes e funcionários) e entre questionários (expectativas e percepções dos clientes), com o objectivo de verificar se existem discrepâncias significativas nas percepções de cada grupo, relativamente às sete variáveis independentes e aos pressupostos colocados nesta investigação.

##### 4.1. Planificação, contratação, formação e promoção dos RH

O objectivo é avaliar as práticas de recrutamento, formação e promoção dos RH. No que diz respeito à planificação dos RH, gerentes e funcionários inquiridos, dizem planear com tempo as necessidades de pessoal. Quanto ao adequar a tarefa à pessoa que a vai desempenhar, todos concordam que o fazem. No que se refere ao recrutamento, os dois grupos de inquiridos são unânimes: a maioria dos RH é recrutada por recomendação, sendo poucos os casos em que se recorre a agências especializadas em emprego. Quando inquiridos sobre se fazem entrevistas para a selecção de pessoal, 59,4% dos gerentes afirmam que sim, enquanto apenas 37,8% dos empregados o confirmam. A variável em que se nota maior discrepância entre gerentes e empregados é na formação. Aquando da pergunta se existe formação no local de trabalho, os gerentes respondem que sim (72%), enquanto 56,5% dos funcionários dizem que não. Relativamente à preferência por pessoas com formação profissional, 53,6% dos gerentes dizem preferir admitir esse

tipo de profissionais, enquanto 57,2% dos funcionários discordam, entendendo que não há essa prioridade no recrutamento e selecção de pessoal.

##### 4.2. Participação dos RH nos objectivos da organização

Relativamente a este ponto, a maioria dos gerentes (63,7%) considera que os empregados conhecem os objectivos da empresa, fazem reuniões para debate e recolha de sugestões e até delegam competências aos funcionários. No entanto, 50,6% dos empregados refere não conhecer os objectivos da empresa, não ser contactado para reuniões de debate de ideias, embora concorde que há alguma delegação de competências. Quanto à iniciativa pessoal, 48,6% dos gerentes assinala que existe e 49,7% dos empregados diz que é apreciada e incentivada. Também parece verificar-se algum espírito de equipa, já que 51,5% dos gerentes e 45,6% dos funcionários inquiridos respondem nesse sentido. Dos questionários aos gerentes infere-se ainda que, se necessário, todos se mobilizam para atingir o mesmo objectivo (85,5%).

##### 4.3. Comunicação e informação na organização

Quando inquiridos sobre se conhecem bem o produto que vendem, de modo a poderem dizer que aquele é o adequado para satisfazer o cliente, 56,4% dos funcionários responde afirmativamente. Quanto a serem incentivados a melhorarem o produto que vendem, 34,3% dos inquiridos diz que não, enquanto 44,8% diz que sim. Relativamente às reclamações, mais de 50% dos empregados não incentiva o cliente a fazê-las, embora 44,5% dos inquiridos ache que, a existirem, elas são analisadas; o mesmo referem os gerentes: 47,8% dos casos não incentiva o cliente a reclamar, mas analisa todas as que forem feitas.

Quanto à identificação dos clientes e das suas necessidades e saber responder-lhes quando solicitado, a esmagadora maioria, quer de gerentes, quer de funcionários, parece concordar que há preparação para que tal aconteça.

#### 4.4. Motivação dos recursos humanos

Tanto gerentes como funcionários colocam o cliente em primeiro lugar. Os funcionários dispensam uma atenção personalizada a cada cliente, servem-nos com prontidão e inspiram confiança no cliente. Apesar disto, são poucos os restaurantes que avaliam a satisfação do cliente (menos de 30%) e não sabem se aquele tem, ou não, intenção de voltar, pois só 38% das empresas fazem essa pergunta.

Quanto aos métodos de motivação apresentados pelas empresas, os resultados indicam que há divergências quanto à recompensa aos empregados por um desempenho excelente: 91,3% dos gerentes afirma fazê-lo e só 47,4% dos funcionários o confirma. A realização de convívios na organização não está ainda generalizada e, quanto ao facto de, na empresa, todos se sentirem em família, as opiniões dividem-se: 97,1% dos gerentes acha que sim, mas só 58,4% dos funcionários o corrobora. O mesmo se passa em relação ao ambiente de trabalho, já que 95,5% dos gerentes o consideram agradável, enquanto apenas 64% dos funcionários o confirmam. Há iniciativa pessoal e é incentivada pelo gerente; verifica-se algum espírito de equipa e há delegação de competências.

#### 4.5. Percepção dos empregados em relação à organização

Da análise aos questionários de gerentes e funcionários, retira-se a informação contida no Quadro 1. A percepção dos funcionários em relação à organização foi aqui analisada por analogia com as afirmações dos gerentes. Como se pode verificar, a tendência de resposta é a mesma, o que, visto isoladamente, parece indicar conhecimento da organização por parte dos seus trabalhadores.

#### 4.6. Expectativas e percepções dos clientes

No Quadro 2, elaborado com base no estudo de Martínez-Tur *et al.*, (1996), apresentam-se os resultados descritivos no que respeita a expectativas e percepções, com os dados ordenados em função do valor que os clientes deram a cada um dos atributos de qualidade considerados.

Os resultados que se encontram naquele quadro vão de encontro aos verificados por Martínez-Tur *et al.*, (1996), ou seja, são elementos tangíveis aqueles que o cliente põe em primeiro lugar, quando avalia a qualidade do restaurante. Observa-se que só variáveis como "Serviço de confiança", "Adequação de equipamentos e instalações", "Vontade de voltar" e "Simpatia de todos" superam as expectativas dos clientes. No entanto, aspectos importantes, como "Profissionalismo dos empregados", "Atitude e postura dos empregados" e "Dedicação ao cliente", não chegam sequer ao nível esperado das expectativas dos clientes.

**Quadro 1** | Percepção dos funcionários *versus* percepção dos gerentes

Afirmações	Funcionários	Gerentes
Serviço excelente/equipamentos modernos	86,0%	81,2%
Cumprimento de tempos	93,2%	92,6%
Resolução dos problemas do cliente	62,6%	76,8%
Serviço correcto à primeira vez	79,9%	53,6%
Corrigem-se os erros	88,4%	97,1%
Cortesia e simpatia são importantes para o cliente	72,6%	95,6%
A fidelidade do cliente é importante	72,0%	—

**Quadro 2** | Discrepância entre expectativas e percepções dos clientes relativamente à qualidade dos restaurantes

Expectativas	Médias	SD	Percepções	Médias	SD
1. Comida excelente	3.87	0.446	1. Comida excelente	4.18	0.796
2. Relação qualidade/preço	3.78	0.526	2. Relação qualidade/preço	4.08	0.860
3. Profissionalismo dos empregados	3.61	0.591	3. Serviço de confiança	4.01	0.910
4. Serviço de confiança	3.58	0.576	4. Adequados equipamentos e instalações	3.99	0.898
5. Rapidez na resposta	3.57	0.611	5. Vontade de voltar	3.93	1.044
6. Atitude/postura dos empregados	3.56	0.610	6. Profissionalismo dos empregados	3.77	1.187
7. Vontade de voltar	3.55	0.733	7. Atitude/postura dos empregados	3.77	1.176
8. Dedicção ao cliente	3.53	0.631	8. Simpatia de todos	3.77	1.165
9. Serviço correcto à 1.ª vez	3.53	0.654	9. Serviço correcto à 1.ª vez	3.75	1.174
10. Simpatia de todos	3.50	0.621	10. Rapidez de resposta	3.73	1.158
11. Adequados equipamentos e instalações	3.45	0.598	11. Dedicção ao cliente	3.72	1.169
12. Acompanhamento personalizado	3.31	0.799	12. Acompanhamento personalizado	3.58	1.149
13. Comunicação gerente/cliente	3.27	0.838	13. Comunicação gerente/cliente	3.51	1.171
14. Tratamento como se fosse convidado	3.25	0.843	14. Tratamento como se fosse convidado	3.48	1.163

Fonte: Adaptado de Martínez-Tur *et al.*, (1996)

Da análise dos questionários aos gerentes, retiram-se os resultados apresentados no Quadro 3.

Os gerentes sabem identificar os consumidores, mas não têm a mesma certeza quanto às necessidades destes, embora entendam que o produto que oferecem cativa os visitantes. Embora analisem as reclamações feitas, são poucos os gerentes que incentivam a que se façam. A noção de restaurante excelente está muito ligada a equipamentos modernos e nem tanto a um serviço

bem feito à primeira vez. Grande parte dos inquiridos tenta cumprir e resolver qualquer problema que o cliente encontre e, se algum erro for detectado, ele é, prontamente, corrigido.

Relativamente aos funcionários, os gerentes entendem que o serviço prestado é excelente e, portanto, no caminho certo para servir as expectativas do cliente.

Esta é uma leitura possível do Quadro 3, que parece querer dizer que os gerentes conhecem as

**Quadro 3** | Opinião dos gerentes sobre expectativas e percepções dos clientes

Afirmações	Respostas positivas	Respostas negativas
Sei identificar os meus clientes	89,7%	a)
Identifico as necessidades dos clientes	66,6%	
Os meus produtos cativam o cliente	88,4%	
Incentivo os clientes a reclamar	40,6%	47,8%
Analiso as reclamações	97,1%	
Restaurantes excelentes têm de ter equipamentos modernos	81,2%	
Quando prometo alguma coisa ao cliente, cumpro	92,6%	
Se um cliente tem algum problema tento ser eu a resolvê-lo	76,8%	
O serviço deve ser correcto à primeira vez	53,6%	42,0%
Tento eliminar os erros detectados	97,1%	
Os empregados servem o cliente com prontidão	98,6%	
O comportamento dos empregados é correcto	87,0%	
Os empregados são simpáticos e delicados	95,6%	
A aparência dos empregados é importante	79,1%	
Pratico um horário conveniente para os clientes	84,0%	
Os empregados dão ao cliente atenção personalizada	81,1%	
Faço inquéritos para avaliar a satisfação dos clientes	47,8%	42,0%

a) Sempre que não aparecem valores foi por nos parecerem pouco significativos.

expectativas dos seus consumidores. No entanto, e um pouco paradoxalmente, só 47,8% dos inquiridos fazem algum tipo de sondagem para medir e avaliar a satisfação do seu cliente.

#### 4.7. Opiniões e intenções futuras dos clientes

Quanto à intenção de voltar e recomendar aos amigos aquele restaurante, 38% dos gerentes e 49,7% dos funcionários afirmam fazer a pergunta ao cliente. Podemos também verificar que há, por parte dos empregados, bastante preocupação com a fidelização dos clientes (72%).

Quanto aos clientes, enquanto expectativa, 87,1% respondem que têm vontade de voltar e recomendar aos amigos aquele restaurante; no fim da refeição, esse valor baixa para 67,1%.

### 5. Análise dos pressupostos

Numa tentativa de verificação dos pressupostos, organizaram-se as variáveis independentes em

função das variáveis dos inquéritos, conforme se apresenta no Quadro 4. As letras com índice associado indicam a que questionário dizem respeito e qual o número da pergunta nesse questionário (exemplo: G29 significa que se refere à pergunta 29 do questionário aos gerentes). O objectivo deste agrupamento de variáveis é aplicar uma análise factorial, de forma a percebermos quais as variáveis que melhor explicam cada pressuposto.

#### 5.1. Pressuposto 1 – A qualidade em restauração depende muito da satisfação dos empregados

Segundo Pestana e Gageiro (2003: 532), “O tratamento de uma escala ordinal como variável quantitativa exige que cada item tenha distribuição normal ou pelo menos simétrica”. No entanto, para os autores, mesmo não havendo normalidade na distribuição dos *itens*, desde que a maioria seja mesocúrtica e simétrica, pode prosseguir-se com a análise factorial.

Para o pressuposto 1, embora as distribuições das variáveis não sejam normais, são todas mesocúrticas e simétricas, com excepção de:

**Quadro 4** | Organização das variáveis que influenciam cada pressuposto

Pressuposto	Variáveis independentes	Variáveis nos questionários
Qualidade em restauração depende muito da satisfação dos empregados	Participação dos RH nos objectivos da organização	G29; G32; G33; F9; F10; F11; F12; F13
	Comunicação e informação	G15; G34; F23; F24; F25
	Motivação dos RH	G30; G31; G32; G36; G37; G38; F14; F15; F16; F17; F19; F37; F39; F40
	Percepção dos empregados em relação à organização	G18; G22; G23; G24; G25; G26; G27; G28; G39; G40; F1; F2; F3; F4; F5; F6; F7; F8; F18; F38
A qualidade em restauração pressupõe que se ultrapassem as expectativas dos clientes	Expectativas dos clientes	G1; G2; G3; G6; G11; G14; G16; G20; F20; F21; F22; F26; F29; F32; F33; toda a 1.ª parte do questionário a clientes
	Percepções, opiniões e intenções dos clientes	G4; G5; G7; G8; G9; G10; G12; G13; G17; G21; F27; F28; F30; F31; F34; F35; F38; F39; F40; toda a 2.ª parte do questionário a clientes
Quanto mais efectiva a GRH mais elevada será a qualidade	Planificação, contratação, formação e promoção dos RH	G22; G23; G24; G25; G26; G27; G28; F1; F2; F3; F4; F5; F6; F7; F8
	Participação dos RH nos objectivos da organização	G29; G32; G33; F9; F10; F11; F12; F13
	Comunicação e informação	G15; G34; F34; F35; F36
	Motivação dos RH	G19; G30; G31; G32; G36; G37; G38; G39; G40; F14; F15; F16; F17; F18; F19

“Empregados sabem responder às questões dos clientes”; “Adequar as características da pessoa à tarefa que vai desempenhar”; “Delego competências e responsabilidades aos funcionários”; “Há mobilização de todos”; “Recompensar os empregados pelo excelente desempenho”; “Disponho de um excelente sistema de Saúde, Higiene e Segurança no trabalho”; “Eu e os meus funcionários formamos uma equipa” e “Para mim o cliente está em primeiro lugar”, que têm ligeiras assimetrias negativas. Por outro lado, “Costuma haver nomeação do empregado mês/ano” e “A fidelidade do cliente é-me indiferente” têm ligeiras assimetrias positivas. Por não haver perigo de distorção das estimativas referentes às médias, desvios padrões e correlações, prossegue-se a análise factorial.

Tanto o KMO (0.824) como o teste de esfericidade de *Bartlett* ( $\text{sig} = 0.000$ ) mostram que existe correlação entre algumas variáveis.

Aplicada a análise factorial às quarenta e sete (47) variáveis em causa, retira-se que onze (11) delas explicam cerca de 70% da variância (anexo 4). São elas G22, G23, G24, G30, G34, G37, G39, F3, F24, F38 e F39. Analisando cada uma destas variáveis, podemos observar que: o facto de se fazer o levantamento das necessidades de pessoal; de se tentar adequar as características da pessoa à tarefa que vai desempenhar; de o recrutamento ser feito por recomendação; de haver iniciativa pessoal e mobilização de todos; de se recompensarem os empregados pelo excelente desempenho; de haver um bom sistema de Saúde, Higiene e Segurança no trabalho; de começar a fazer-se alguma avaliação da satisfação dos clientes e da fidelidade dos clientes ser importante, gera satisfação dos empregados.

Assim, parece verificar-se o pressuposto 1, uma vez que, havendo satisfação dos funcionários, a qualidade do serviço é maior, conforme foi apontado na parte teórica desta investigação.

## 5.2. Pressuposto 2 – A qualidade em restauração pressupõe que se ultrapassem as expectativas dos clientes

Neste caso, as distribuições das variáveis não são normais, mas uma boa parte delas são mesocúrticas e simétricas. Quanto ao resultado do teste de esfericidade de *Bartlett* ( $\text{sig} = 1.000$ ), não o vamos considerar, pois este é muito influenciado pelo tamanho da amostra ( $N=982$ ) e, para casos de grandes amostras, normalmente, este teste leva a rejeitar a hipótese nula da matriz das correlações ser a matriz identidade (Pestana e Gageiro, 2003). Sendo assim, é preferível usar o KMO. Neste caso, o KMO (0.843) mostra que existe uma boa correlação entre algumas variáveis, pelo que se prossegue com a análise factorial. Assim, verifica-se que, das sessenta e duas (62) variáveis iniciais, catorze (14) explicam cerca de 68% da variância total (anexo 5). São elas C1, C18, G2, G6, G10, G12, G13, F20, F22, F27, F29, F30, F34 e F40.

Após análise aos resultados, podemos retirar o seguinte: as expectativas do cliente relativamente à adequação de instalações e equipamentos; a percepção de que há dedicação ao cliente; a identificação das necessidades do consumidor por parte do empresário; a percepção de que a restaurantes excelentes estão associados equipamentos modernos; a tentativa de eliminação dos erros registados; a existência de empregados simpáticos e dedicados que inspiram confiança ao cliente; a identificação dos clientes por parte dos funcionários; os produtos serem os mais adequados para satisfazer o consumidor; o cumprimento dos pedidos do cliente; fazer bem o serviço à primeira vez; saber responder às questões que o cliente coloca e perguntar-lhe se recomendaria aquele restaurante a um amigo, são questões que influenciam consideravelmente as expectativas e percepções dos consumidores. Uma vez que aquelas variáveis têm todas níveis de resposta no mesmo sentido, com inclinação claramente positiva, parece

poder dizer-se que, se as expectativas do cliente não são ultrapassadas, pelo menos tenta-se igualá-las, pelo que se aceita o pressuposto 2. Admitimos, então, que, pela via das expectativas do consumidor, se caminha a passos largos para a qualidade em restauração.

### 5.3. Pressuposto 3 – Quanto mais efectiva a GRH mais elevada será a qualidade

Relativamente ao pressuposto 3, embora as distribuições das variáveis não sejam normais, são todas mesocúrticas e simétricas, com excepção de: “Os empregados sabem responder às questões colocadas pelos clientes”; “O interesse do cliente está em primeiro lugar”; “Adequam-se as características da pessoa à tarefa que vai desempenhar”; “Delego competências e responsabilidades aos funcionários”; “Há mobilização de todos”; “Recompenso os empregados pelo excelente desempenho”; “Disponho de um bom sistema de Saúde, Higiene e Segurança no trabalho”; “Eu e os meus empregados formamos uma equipa” e “Dedico a cada cliente uma atenção especial”, que têm ligeiras assimetrias negativas. Por sua vez, “Costuma haver nomeação do empregado do mês/ano” apresenta uma ligeira assimetria positiva. Por não haver perigo de distorção das estimativas referentes às médias, desvios padrões e correlações, prossegue-se com a análise factorial.

Tanto o KMO (0.820) como o teste de esfericidade de *Bartlett* ( $\text{sig}=0.000$ ) mostram que existe correlação entre algumas variáveis.

Das quarenta e duas (42) variáveis inicialmente em estudo, a análise factorial indica que onze (11) delas explicam cerca de 72% da variância total (anexo 6). Prossequimos, então, o estudo com as variáveis G23, G37, G39, F1, F8, F9, F10, F12, F14, F18 e F19, donde podemos retirar o seguinte: existe algum tipo de planificação dos RH, pois tenta-se adequar as características da pessoa à tarefa que vai

desempenhar; planeiam-se as necessidades de pessoal; e vai havendo alguma avaliação de desempenho. Quanto à participação dos empregados nos objectivos da organização, começa a tomar-se consciência da importância de se fazerem reuniões para debate de ideias, de incentivar a iniciativa pessoal e de delegar competências e responsabilidades aos funcionários. Relativamente à comunicação e informação, observa-se que nenhuma das variáveis colocadas nos questionários para responder àquela questão foi seleccionada pela análise factorial, o que pode indicar que se trata de elementos ainda considerados secundários na GRH, em restauração. Finalmente, quanto à motivação, os empregados vão sendo recompensados pelo seu desempenho, dispõem de um bom sistema de Saúde, Higiene e Segurança no trabalho e, normalmente, trabalham num ambiente agradável e familiar.

As informações que os dados nos fornecem, comparativamente às questões levantadas na parte teórica, parecem ser insuficientes para aferir sobre GRH em restauração. Assim, parece não haver elementos de verificação do pressuposto 3, mas também não se anula completamente, o que nos leva a deixar a questão em aberto. Portanto, não se aceita nem se rejeita o pressuposto de que quanto mais efectiva a GRH maior será a qualidade.

## 6. Conclusões

Relativamente à GRH, procurou saber-se como era feita a planificação, contratação, formação e promoção dos RH. Conclui-se que, tratando-se de empresas do tipo familiar, a organização é muito simples e há ainda muito por fazer. Apenas cerca de metade dos restaurantes planeiam as necessidades de pessoal e há uma grande discrepância de percepções, entre gerentes e funcionários, quanto ao adequar a tarefa à pessoa que a vai desempenhar (o que pode ter a ver com o facto de o recrutamento e

selecção não obedecerem às regras formais) e quanto à formação. No entanto, da análise factorial, estas questões resultam fundamentais para uma boa prática de GRH.

Quanto à participação dos RH nos objectivos da organização, podemos observar novas discrepâncias entre os dois grupos visados, por exemplo, nas variáveis “empregados conhecem os objectivos da organização” e “reuniões para debate de ideias”. No entanto, há consenso quanto a variáveis como “iniciativa pessoal”, “espírito de equipa” e “mobilização de todos”. Da análise factorial constata-se que os principais factores motivadores para os empregados são “envolvimento dos empregados nos objectivos da organização”, “delegação de responsabilidades e competências” e “ambiente de trabalho agradável”, sendo que, nos dois últimos casos, encontramos pequenas discrepâncias entre os grupos.

Apesar do que atrás se disse e analisadas as percentagens de resposta de cada grupo, pode concluir-se que, em média, os RH estão satisfeitos no trabalho, sentem-se motivados e, com isso, melhoram a qualidade do serviço que prestam, fazendo com que os clientes fiquem mais satisfeitos. Pesa também o facto de a comunicação e a informação circularem nas empresas estudadas. Refira-se, a esse respeito, que todos colocam o cliente em primeiro lugar, sabem identificá-lo e conhecem as suas necessidades, o que parece contradizer os resultados da análise factorial. Nesta análise, as variáveis que mais pesam, quando se trata de comunicação, são “avaliação da satisfação do cliente” e “incentivo à reclamação”, elementos que não se verificam, quando muito analisam-se as reclamações que eventualmente surjam.

Quanto à percepção dos empregados em relação à organização, não se encontram grandes discrepâncias nos dois grupos inquiridos (Quadro 1), sendo então possível afirmar que os empregados conhecem a empresa em que trabalham, entendem que um serviço excelente está associado a equipamentos modernos e que a aparência, simpatia e

rapidez no serviço são aspectos fundamentais para a satisfação do cliente. Não se verificando qualquer tipo de avaliação por parte dos clientes, parece poder dizer-se que os conhecimentos sobre os gostos dos consumidores advêm mais da experiência do gerente (cerca de 40% dos gerentes trabalha naquela empresa há 10 ou mais anos) do que da formação (mais de 50% dos casos apresenta baixa escolaridade e são poucos os que têm qualquer outro tipo de formação). Para aquele conhecimento, também contribui, seguramente, o facto de os clientes inquiridos frequentarem assiduamente o restaurante (40% deles vai mais de dez vezes por mês), pois trata-se de população activa (88% dos inquiridos tem entre 18 e 55 anos e são operários assalariados e empregados do comércio e serviços), para quem o restaurante é a única alternativa.

No que se refere às discrepâncias encontradas entre as expectativas e as percepções dos clientes, as médias, de valor bastante elevado, parecem indicar que aquelas existem, mas não são muito relevantes. Pode apenas concluir-se que o cliente valoriza mais os elementos tangíveis do que os intangíveis, como é o caso das questões colocadas relativas aos RH, o que contraria, em parte, a teoria. No entanto, esta última não é completamente contrariada se atentarmos nos resultados da análise factorial. Desta análise resulta o inverso: são variáveis intangíveis, nomeadamente relativas ao profissionalismo dos funcionários, as que melhor explicam quer as expectativas, quer as percepções dos clientes relativamente às organizações em estudo.

Conclui-se que o cliente sai satisfeito do restaurante, o que o leva a ter intenções de voltar, determinante importante da sua satisfação e, conseqüentemente, caminho percorrido pela empresa no sentido da sua fidelização.

Resta-nos tirar algumas ilações sobre os pressupostos formulados.

A investigação empírica evidencia satisfação no trabalho e, havendo satisfação dos funcionários, a qualidade do serviço é maior. Vimos também que o

cliente só fica satisfeito se as suas expectativas forem superadas. Conclui-se deste trabalho que, se aquelas não são superadas, são pelo menos iguais, o que acabou de se afirmar atrás, quando se disse que o cliente ficou satisfeito e com vontade de voltar. Assim, parece-nos que se verificam os dois primeiros pressupostos. Quanto à GRH, embora, teoricamente, haja uma inegável ligação desta à qualidade, no estudo em questão isso não é possível provar-se, já que a maior parte dos elementos constituintes daquela gestão não se aplica ao sector em causa, ao que não serão alheias a baixa formação e a elevada faixa etária dos gerentes, duas variáveis que podem ser consideradas impeditivas da inovação e da criatividade e que são fundamentais para aquele tipo de gestão.

Trabalhar este tema foi muito interessante. Por um lado, por se tratar de uma área pouco ou nada investigada e, da qual pouco se conhece; por outro lado, por estarmos a contribuir para um melhor conhecimento de uma região e, por essa via, do país.

## Bibliografia

Arnett, D.B., Laverie, D.A. & McLane, C., 2002, Using job satisfaction and pride as internal – marketing tools, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Apr, vol. 43 (2), pp. 87-96.

- Augustyn, M. & Pheby, J.D., 2000, ISO 9000 and performance of small tourism enterprises: a focus on westons cider company, *Managing Service Quality*, vol. 10 (6), pp. 374-388.
- Enz, C.A., 2002, From the Executive Director: promoting the human spirit: key to business success, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Aug, vol. 43 (4), pp. 1-2.
- Gonçalves, M.P., 1998, A gastronomia como componente do produto turístico, *Economia e Prospectiva*, vol. 1 (4), Jan/Mar, pp. 129-133.
- Ivancevich, J.M.; Lorenzi, P. & Skinner, S.J., 1997, *Gestión, calidad y competitividad*, McGraw-Hill Interamericana de Espanha, Madrid.
- Jameson, S.M., 2000, Recruitment and training in small firms, *Journal of European Industrial Training*, vol. 24 (1), pp. 43-49.
- Martínez-Tur, V.; Caballer, A. & Tordera, N., 1996, Evaluación de la calidad de servicio en hostelería, *Estudios Turísticos*, n.º 130, pp. 71-85.
- Mirshawka, V., 2001, Satisfação do cliente, a parte essencial do trabalho de cada pessoa, *Qualimetria*, n.º 123, Nov, pp. 36-40.
- Moura, J., 2000, INFT apresenta medidas para combater fraca qualificação profissional, *Publituris*, Jul, 37.
- Oh, H., 2000, Diner's perceptions of quality, value and satisfaction: A practical viewpoint, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Jun, vol. 41 (3), pp. 58-66.
- Pestana, M.H. & Gageiro, J.N., 2003, *Análise de dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS*, 3.ª edição, Edições Sílabo, Lisboa.
- Richards, G., 2002, Gastronomy: an essential ingredient in tourism production and consumption? in Hjalager, A.-M. & Richard, G. (eds) *Tourism and Gastronomy*, Routledge, London, pp. 3-20.
- Rojo, I.M., 2000, *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*, Ed. Pirámide, Madrid.
- Townsend, P. & Gebhardt, J., 2002, Simple quality for smaller organizations, *Quality Progress*, vol. 35 (10), pp. 76-80.
- Veludo, M.V., 2001, *Perspectivas de evolução da qualidade*, Congresso Nacional de Qualidade, Santa Maria da Feira, Nov.

## Anexo 1 | Inquérito aos Gerentes

### Inquérito aos Gerentes

Idade \_\_\_\_\_ anos

Sexo: Masculino  Feminino

#### Habilitações literárias:

Primária  Preparatório  9.º ano  12.º ano  Curso técnico  Licenciatura  Outras habilitações  Quais? \_\_\_\_\_

#### Tempo de serviço:

Neste estabelecimento \_\_\_\_\_ anos      Noutros estabelecimentos \_\_\_\_\_ anos

Indique em que medida concorda com as seguintes afirmações, assinalando com um círculo o número que melhor corresponde à sua opinião.

1. *Discordo totalmente*; 2. *Discordo de alguma forma*; 3. *Nem concordo nem discordo*; 4. *Concordo de alguma forma*; 5. *Concordo totalmente*.

	Discordo totalmente	Discordo de alguma forma	Nem concordo nem discordo	Concordo de alguma forma	Concordo totalmente
1. Sei identificar os meus clientes	1	2	3	4	5
2. Não identifico claramente as necessidades dos meus clientes	1	2	3	4	5
3. Os meus produtos não cativam o cliente	1	2	3	4	5
4. Incentivo os clientes a reclamarem	1	2	3	4	5
5. Analiso com atenção as reclamações	1	2	3	4	5
6. Acho que restaurantes excelentes devem ter equipamentos modernos	1	2	3	4	5
7. Quando prometo fazer qualquer coisa num certo tempo, cumpro	1	2	3	4	5
8. Quando um cliente tem um problema espero que alguém o resolva	1	2	3	4	5
9. Excelentes restaurantes não têm que fazer o serviço certo à primeira vez	1	2	3	4	5
10. Insisto em eliminar os erros registados	1	2	3	4	5
11. Os meus empregados servem os clientes com prontidão	1	2	3	4	5
12. O comportamento dos meus empregados não inspira confiança aos clientes	1	2	3	4	5
13. Os meus empregados são simpáticos e delicados	1	2	3	4	5
14. A aparência dos empregados não é importante	1	2	3	4	5
15. Os meus empregados sabem responder às questões colocadas pelos clientes	1	2	3	4	5
16. Pratico um horário conveniente para todos os meus clientes	1	2	3	4	5
17. Os meus empregados não dão ao cliente atenção personalizada	1	2	3	4	5
18. Nem todos os funcionários conhecem as necessidades dos clientes	1	2	3	4	5
19. O interesse do cliente está em primeiro lugar	1	2	3	4	5
20. Faço inquéritos aos meus clientes para avaliar a satisfação deles	1	2	3	4	5
21. Pergunto aos clientes se têm intenção de voltar	1	2	3	4	5
22. Não costumo fazer um levantamento das necessidades de pessoal	1	2	3	4	5
23. Tento adequar as características da pessoa à tarefa que vai desempenhar	1	2	3	4	5
24. O recrutamento de pessoal é feito por recomendações	1	2	3	4	5
25. Quando preciso de pessoal recorro a Agências especializadas	1	2	3	4	5
26. Para seleccionar a pessoa certa faço entrevistas ou inquéritos	1	2	3	4	5
27. Faço formação no local de trabalho	1	2	3	4	5
28. Não dou preferência às pessoas com formação profissional	1	2	3	4	5
29. Realizo reuniões para debate de ideias e recolha de sugestões	1	2	3	4	5
30. Não há muita iniciativa pessoal	1	2	3	4	5
31. Regista-se fraco espírito de equipa	1	2	3	4	5
32. Delego competências e responsabilidades aos funcionários	1	2	3	4	5
33. Os empregados não estão envolvidos nos objectivos da empresa	1	2	3	4	5
34. Há mobilização de todos, quando necessário	1	2	3	4	5
35. O ambiente de trabalho é agradável	1	2	3	4	5
36. Costumo nomear o funcionário do ano/mês	1	2	3	4	5
37. Recompenso os empregados pelo excelente desempenho	1	2	3	4	5
38. Realizo festas/convívio	1	2	3	4	5
39. Disponho de um sistema de Saúde, Higiene e Segurança no trabalho adequado	1	2	3	4	5
40. Eu e os meus empregados formamos uma família	1	2	3	4	5

Muito obrigado pela sua colaboração



## Anexo 3 | Inquérito ao Cliente

### Inquérito ao Cliente 1.ª parte

Caro Cliente,

O presente inquérito visa analisar a **Qualidade** de Serviço no sector da Restauração do Alto Minho. A sua opinião é fundamental para conhecermos esta realidade. O inquérito é anónimo e divide-se em duas partes: uma para ser respondida antes de ser servido; a outra, que se encontra nas costas da folha, para ser respondida no fim da sua refeição.

Profissão \_\_\_\_\_ Idade \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_

Estado civil \_\_\_\_\_ N.º de filhos \_\_\_\_\_ Habilitações literárias \_\_\_\_\_

Frequência com que vai ao restaurante por mês \_\_\_\_\_

Indique o que **espera encontrar** no restaurante, indicando a importância das seguintes afirmações, assinalando com um círculo o número que melhor corresponde à sua opinião

1. Não é importante; 2. Tem pouca importância; 3. É importante; 4. É muito importante; 5. Não tenho opinião.

	Não é importante	Tem pouca importância	É importante	É muito importante	Não tenho opinião
Adequação das instalações, equipamentos e utensílios	1	2	3	4	5
Serviço de confiança	1	2	3	4	5
Profissionalismo dos empregados	1	2	3	4	5
Dedicação aos clientes	1	2	3	4	5
Tratamento como se fosse um convidado	1	2	3	4	5
Comida excelente	1	2	3	4	5
Rapidez de resposta aos pedidos	1	2	3	4	5
Serviço correcto à primeira vez	1	2	3	4	5
Atitude e postura dos empregados	1	2	3	4	5
Comunicação entre gerência e clientes	1	2	3	4	5
Simpatia de todos	1	2	3	4	5
Acompanhamento personalizado	1	2	3	4	5
Relação qualidade / preço boa	1	2	3	4	5
Vontade de voltar e recomendar a amigos	1	2	3	4	5

No final da sua refeição volte a folha, por favor, e preencha a segunda parte do inquérito.

### Inquérito ao Cliente 2.ª parte

Agora que já foi servido, indique em que medida concorda com as seguintes afirmações, assinalando com um círculo o número que melhor corresponde à sua opinião.

1. Discordo totalmente; 2. Discordo de alguma forma; 3. Nem concordo nem discordo; 4. Concordo de alguma forma; 5. Concordo totalmente.

	Discordo totalmente	Discordo de alguma forma	Nem concordo nem discordo	Concordo de alguma forma	Concordo totalmente
Adequação das instalações, equipamentos e utensílios	1	2	3	4	5
Serviço de confiança	1	2	3	4	5
Profissionalismo dos empregados	1	2	3	4	5
Dedicação aos clientes	1	2	3	4	5
Tratamento como se fosse um convidado	1	2	3	4	5
Comida excelente	1	2	3	4	5
Rapidez de resposta aos pedidos	1	2	3	4	5
Serviço correcto à primeira vez	1	2	3	4	5
Atitude e postura dos empregados	1	2	3	4	5
Comunicação entre gerência e clientes	1	2	3	4	5
Simpatia de todos	1	2	3	4	5
Acompanhamento personalizado	1	2	3	4	5
Relação qualidade / preço boa	1	2	3	4	5
Vontade de voltar e recomendar a amigos	1	2	3	4	5

Muito obrigado pela sua colaboração

#### Anexo 4 | Análise factorial aplicada ao inquérito aos clientes

Componentes	Variáveis	Valor
Percepções	1. Dedicção aos clientes	0.926
	2. Simpatia de todos	0.920
	3. Profissionalismo dos empregados	0.919
	4. Atitude e postura dos empregados	0.914
	5. Acompanhamento personalizado	0.905
	6. Serviço correcto à 1.ª vez	0.899
	7. Rapidez nos pedidos	0.897
	8. Vontade de voltar	0.892
	9. Tratamento como convidado	0.877
	10. Comunicação gerente/cliente	0.875
	11. Serviço de confiança	0.795
	12. Relação qualidade/preço	0.737
	13. Comida excelente	0.712
	14. Adequação de equipamento e instalações	0.702
Expectativas relativas ao serviço	1. Tratamento como convidado	0.803
	2. Comunicação gerente/cliente	0.791
	3. Acompanhamento personalizado	0.783
	4. Dedicção ao cliente	0.720
	5. Simpatia de todos	0.719
	6. Atitude e postura dos empregados	0.679
	7. Serviço correcto à 1.ª vez	0.613
	8. Profissionalismo dos empregados	0.576
	9. Vontade de voltar	0.474
Expectativas relativas a instalações	1. Serviço de confiança	0.765
	2. Adequação de equipamento e instalações	0.743
Expectativas relativas ao produto	1. Comida excelente	0.763
	2. Relação qualidade/preço	0.699
	3. Rapidez nos pedidos	0.590

#### Anexo 5 | Análise factorial aplicada ao inquérito aos funcionários

Componentes	Variáveis	Valor
Satisfação dos funcionários	1. Ambiente de trabalho agradável	0.850
	2. Empregados recompensados pelo desempenho	0.847
	3. Nesta empresa somos uma família	0.845
	4. Somos avaliados pelo nosso desempenho	0.839
	5. A empresa avalia satisfação dos clientes	0.827
	6. Empresa delega competências e responsabilidades	0.822
	7. A iniciativa é apreciada e incentivada	0.815
	8. Existe sistema de Saúde Higiene e Segurança no trabalho	0.790
	9. Sei que as reclamações são analisadas	0.785
	10. Fazem-se reuniões para debate de ideias	0.771
	11. Costuma haver festas convívio	0.734
	12. O empregado desempenha a tarefa que sabe fazer melhor	0.731
	13. Somos incentivados a melhorar o produto que vendemos	0.664
	14. Para seleccionar fazem-se entrevistas	0.654
	15. Não há espírito de equipa	0.632
	16. Para recrutar recorre-se aos Centros de Emprego	0.599
	17. Há nomeação do empregado do mês/ano	0.594
	18. Quando prometo ao cliente alguma coisa cumpro	0.484
Conhecimento do cliente	1. A cortesia e simpatia são importantes para o cliente	0.726
	2. A fidelidade do cliente é-me indiferente	0.700
	3. Incentivo o cliente a reclamar	0.620
	4. Pergunto ao cliente se recomendaria o restaurante a um amigo	0.563
Formação	1. Empregados não conhecem objectivos da empresa	0.702
	2. Não se dá prioridade a pessoas com formação profissional	0.635
	3. Não há formação no local de trabalho	0.602
	4. Os produtos que vendemos não são os adequados	0.587
	5. A gerência não conhece as necessidades do cliente	0.517
Conhecimento da empresa	1. Excelentes restaurantes devem fazer as coisas bem à 1.ª vez	0.771
	2. Restaurantes modernos devem ter equipamentos modernos	0.722
	3. Insisto em eliminar os erros registados	0.612
	4. Sirvo os clientes com prontidão	0.611
Comunicação e informação	1. Sei identificar os nossos clientes	0.717
	2. O meu comportamento inspira confiança nos clientes	0.637
	3. Dedico a cada cliente uma atenção especial	0.494
	4. Sei responder às questões do cliente	0.469
Recrutamento	1. Recrutamento é feito por recomendação	0.749
	2. O cliente está em 1.º lugar	0.584
Planeamento	1. Não conheço as necessidades do cliente	0.641
	2. Quando o cliente tem um problema espero que alguém o resolva	0.520
	3. Planeiam-se com tempo as necessidades de pessoal	0.518

## Anexo 6 | Análise factorial aplicada ao inquérito aos gerentes

Componentes	Variáveis	Valor
Satisfação dos empregados	1. O ambiente de trabalho é agradável	0.842
	2. Empregados servem clientes c/ prontidão	0.836
	3. Empregados são simpáticos e dedicados	0.740
	4. Analiso c/ atenção as reclamações	0.703
	5. Disponho de sistema de Saúde, Hig. E Seg. no trabalho	0.687
	6. Somo uma equipa	0.675
	7. Empregados sabem responder às questões dos clientes	0.658
	8. Não há iniciativa pessoal	0.633
	9. Faço inquéritos aos clientes para avaliar satisfação	0.628
	10. Quando prometo alguma coisa ao cliente cumpro	0.578
Seleção	1. Para seleccionar pessoas faço entrevistas	0.771
	2. Para contratar recorro a Centros de Emprego	0.700
	3. Faço formação no local de trabalho	0.669
	4. Realizo reuniões para debate de ideias	0.576
Participação dos funcionários na organização	1. Há mobilização de todos	0.804
	2. Pratico horário conveniente para os clientes	0.580
	3. Delego competências aos funcionários	0.449
Comunicação e informação	1. Quando o cliente tem problemas espero que alguém o resolva	0.693
	2. Não identifico as necessidades dos clientes	0.688
	3. Os meus produtos não cativam	0.521
	4. Os funcionários não conhecem necessidades dos clientes	0.491
Expectativas do cliente	1. Sei identificar os meus clientes	0.837
	2. Recomenso os funcionários pelo desempenho	0.562
	3. Adequo as características da pessoa à tarefa que desempenha	0.547
Percepção dos funcionários em relação à organização	1. Aparência dos empregados é importante	0.843
	2. Comportamento dos funcionários não inspira confiança ao cliente	0.610
	3. Excelentes restaurantes não têm de fazer o serviço certo à 1.ª vez	0.435
Planeamento dos RH	1. Empregados não estão envolvidos nos objectivos da empresa	0.782
	2. Regista-se fraco espírito de equipa	0.592
	3. Não planeio as necessidades de pessoal	0.375
Recrutamento	1. Recrutamento é feito por recomendação	0.808
	2. Incentivo os clientes a reclamar	0.716
Intenções dos clientes	1. Pergunto aos clientes se têm intenções de voltar	0.836
	2. Empregados não dão ao cliente atenção personalizada	0.535
	3. Costumo nomear funcionário do ano/mês	0.525
Importância dos equipamentos	1. Restaurantes excelentes têm equipamentos modernos	0.852
	2. Insisto em eliminar os erros registados	0.453
	3. Interesse do cliente em 1.º lugar	0.398
Formação	1. Não prefiro pessoas c/ formação profissional	0.832
Motivação	1. Realizo festas/convívio	0.839