

**INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS
CAMPUS OURO PRETO**

VERÔNICA SANTOS DE MATTOS E CASTRO

GESTÃO DE PESSOAS EM ESTABELECIMENTOS DE A&B

OURO PRETO

2024

VERÔNICA SANTOS DE MATTOS E CASTRO

GESTÃO DE PESSOAS EM ESTABELECIMENTOS DE A&B

Trabalho de Conclusão apresentado à Diretoria de Ensino (DE) do Instituto Federal Minas Gerais – Campus Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gastronomia.

Orientadora: Prof^ª Dr.^a Cristiana Santos Andreoli

OURO PRETO

2024

C355g Castro, Verônica Santos de Mattos e.
Gestão de pessoas em estabelecimentos de A&B [manuscrito] /
Verônica Santos de Mattos e Castro. – 2024.
36 f. : il.

Orientadora: Cristiana Santos Andreoli.
Trabalho de Conclusão de Curso (tecnologia) – Instituto Federal de
Minas Gerais. *Campus* Ouro Preto, 2024.

1. Gastronomia. 2. Gestão de Pessoas. 3. Setor de alimentos e
bebidas. I. Andreoli, Cristiana Santos. II. Instituto Federal de Minas
Gerais. *Campus* Ouro Preto. III. Título.

CDU: 005.96:642


Catálogo: Kelly Cristiane Santos Morais - CRB-6/3217

VERÔNICA SANTOS DE MATTOS E CASTRO


GESTÃO DE PESSOAS EM ESTABELECIMENTOS DE A&B

Trabalho de conclusão de curso submetido à banca examinadora designada pela Diretoria de Ensino do Instituto Federal de Minas Gerais – *Campus* Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gastronomia.


Aprovado em 07 de outubro de 2024 por:

Documento assinado digitalmente
 **CRISTIANA SANTOS ANDREOLI**
Data: 08/10/2024 16:37:11-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Dr.^a Cristiana Santos Andreoli (Orientadora)
IFMG – *Campus* Ouro Preto

Documento assinado digitalmente
 **ADELINE CONCEICAO RODRIGUES**
Data: 09/10/2024 01:16:15-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Dr.^a Adeline Conceição Rodrigues
IFMG – *Campus* Ouro Preto

Documento assinado digitalmente
 **CRISTIANE RAQUEL DO SACRAMENTO SOBRAL**
Data: 09/10/2024 16:23:05-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Msc. Cristiane Sobral Sacramento
SENAC – Minas Gerais

OURO PRETO

2024

Dedico este trabalho ao meu amado marido
Thiago e à minha filha Sofia, por me apoiarem
com amor e paciência nos momentos de
ausência.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família e amigos, que estiveram ao meu lado em cada etapa desta jornada. Minha gratidão à Prof.^a Dr.^a Cristiana Santos Andreoli, pela orientação atenciosa e apoio indispensável. E, por fim, ao curso de Tecnologia em Gastronomia do IFMG - Campus Ouro Preto, que foi essencial para a concretização deste sonho.

"O sucesso nasce do querer, da determinação e da persistência em se chegar a um objetivo."

José de Alencar

RESUMO

O estudo explora as práticas e processos no setor de Alimentos e Bebidas (A&B) e seu impacto na experiência dos funcionários e na gestão de pessoas, utilizando uma revisão bibliográfica como método principal. A pesquisa investiga como os benefícios oferecidos pelos estabelecimentos influenciam a satisfação dos colaboradores e analisa os aspectos que geram descontentamento, incluindo fatores que afetam a motivação e o bem-estar dos funcionários. Além disso, o trabalho examina as dificuldades enfrentadas na gestão de pessoas, comparando os desafios encontrados antes e após a pandemia da COVID-19. A análise revela como as mudanças no contexto global afetaram as condições de trabalho e a dinâmica entre funcionários e gestores, destacando o impacto das novas demandas e das transformações no ambiente de trabalho. O estudo proporciona uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas atuais do setor e dos desafios enfrentados na manutenção de equipes motivadas e produtivas em um cenário de contínuas mudanças e adaptações.

Palavras-chave: Setor de A&B. Gestão de pessoas. Benefícios. Satisfação no trabalho.

ABSTRACT

The study explores practices and processes in the Food and Beverage (F&B) sector and their impact on employee experience and people management, using a literature review as the primary method. The research investigates how the benefits offered by establishments influence employee satisfaction and examines aspects that cause dissatisfaction, including factors affecting motivation and well-being. Additionally, the work examines the challenges faced in people management, comparing difficulties encountered before and after the COVID-19 pandemic. The analysis reveals how global changes have affected working conditions and the dynamics between employees and managers, highlighting the impact of new demands and transformations in the work environment. The study provides a deeper understanding of current sector dynamics and the challenges faced in maintaining motivated and productive teams in a continuously evolving and adapting scenario.

Keywords: F&B sector practices, people management, benefits, post-pandemic challenges, job satisfaction.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Dados do mercado de A&B.....	15
Figura 2 -	Modelo estrutural da área de alimentos e bebidas.....	19
Figura 3 -	Quantidade de documentos por objetivo	25
Gráfico 1 -	Documentos selecionados por ano	22
Gráfico 2 -	Benefícios oferecidos	26
Gráfico 3 -	Motivos de descontentamento	28
Gráfico 4 -	Dificuldades da Gestão de Pessoas.....	29

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Traçado Histórico das Teorias de Gestão de Pessoas.....	16
Tabela 2 - Traçado Histórico das Teorias de Gestão de Pessoas.....	23
Tabela 3 - Desafios da gestão de Pessoas em estabelecimentos de A&B Pré e Pós-pandemia de COVID-19	31

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A&B – Alimentos e bebidas

ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

BDTD – Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações

BASE – Bielefeld Academy Search Engine

DOAJ - Directory of Open Access Journals

NDLTD - Networked Digital Library of Theses and Dissertations

OASISBR - Portal Brasileiro de Publicações e Dados Científicos de Acesso Aberto

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
2	OBJETIVO GERAL	14
3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
4	REFERENCIAL TEÓRICO	14
4.1	Perfil do mercado de trabalho em estabelecimentos de A&B.....	14
4.2	Gestão de Pessoas.....	15
4.3	Recrutamento e Seleção.....	20
5	METODOLOGIA	20
6	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	22
6.1	Análise Bibliométrica.....	22
6.2	Análise de conteúdo dos documentos selecionados.....	25
6.2.1	Análise de conteúdo relacionado ao objetivo 1.....	26
6.2.2	Análise de conteúdo relacionado ao objetivo 2.....	28
6.2.3	Análise de conteúdo relacionado ao objetivo 3.....	31
7	CONCLUSÃO	32
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34

1 INTRODUÇÃO

O setor de restaurantes e outros serviços de A&B, cresce em torno de 10% ao ano e emprega cerca de seis milhões de pessoas em todo o território brasileiro (MATTO e SILVA, 2019).

Atualmente, em um mercado tão competitivo como o de restaurantes, em que suas atividades estão focadas na prestação de serviços, é imprescindível a atuação de seus funcionários de forma coesa, onde o espírito de equipe esteja muito bem definido. Aliadas à proposta do local, ao produto oferecido e ao preço praticado, as ferramentas da hospitalidade, quando utilizadas, formam um conjunto de fatores com o objetivo de satisfazer o cliente. (Ando, 2013)

Nos restaurantes todos têm que trabalhar juntos em perfeita sincronia. O gestor tem que administrar e motivar seu pessoal sob enorme pressão, gerando confiança e satisfação no trabalho e não perdendo de vista a busca da qualidade.

O setor de alimentação é um setor que sofre com alta rotatividade de colaboradores. Fullen (2003, p. 35) aponta como os principais motivos para a ocorrência de alta rotatividade em serviços de alimentação o treinamento ineficaz, a aposentadoria, problemas relativos a saúde física e mental, a graduação, concorrência, salários e benefícios baixos, esgotamento do funcionário, estresse, transferências, problemas familiares, desejo de crescimento pessoal e morte. Segundo Ando, 2013, esses funcionários enfrentam um esquema rígido de trabalho, com excesso de horas trabalhadas e baixos salários, entre outros fatores que, por si só, justificariam para uma reformulação no conceito de gestão de pessoas das empresas de restauração.

Dessa forma, o objetivo deste estudo é estudar as práticas e processos no setor de A&B e seus efeitos sobre a experiência dos funcionários e da gestão de pessoas.

O conceito “recursos humanos” está sendo substituído pelo conceito “gestão de pessoas”, de capital humano e intelectual, valorizando os colaboradores como pessoas e não como meros recursos. Esta é uma atividade fundamental, dentro das organizações e empresas, sendo os colaboradores o recurso mais valioso e, muitas vezes, a chave para o sucesso (SILVA, 2013).

De acordo com a ANDO, 2013 as equipes que atuam nas cozinhas de restaurantes normalmente são formadas por pessoas de diferentes culturas e de baixa escolaridade. Segundo o autor, o setor de A & B apresenta alta rotatividade de funcionários. De modo geral, esses trabalhadores enfrentam um rígido e excessivo período de horas de trabalho, incluindo a baixa remuneração. Desta forma, justifica-se o presente projeto, com intuito de mostrar as relações de trabalho entre funcionários e gestores das empresas de restauração. Diante dos fatos

relacionados à alta taxa de rotatividade, as empresas de A & B, é importante compreender que as pessoas são as principais responsáveis por agregar valor nas organizações.

2 OBJETIVO GERAL

Estudar as práticas e processos no setor de A&B e seus efeitos sobre a experiência dos funcionários e da gestão de pessoas.

3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os principais benefícios oferecidos aos funcionários pelos estabelecimentos de A&B.
- Apresentar os principais aspectos que causam descontentamento de funcionários no setor de A&B e relacionar as dificuldades ligadas à gestão de pessoas.
- Comparar as dificuldades relacionadas à gestão de pessoas entre o período pré-pandemia e pós-pandemia da COVID-19.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Perfil do mercado de trabalho em estabelecimentos de A&B

O fornecimento de alimentos e bebidas fora do lar é uma das mais importantes atividades do setor da hospitalidade e, conseqüentemente, representa uma parte substancial da economia. O setor de alimentos e bebidas, que começou muito fragmentado, hoje é composto por uma ampla rede de provedores, fornecedores, clientes e outros associados que se relacionam internacionalmente, diminuindo as barreiras e fronteiras desse setor. (MATTOS; PONTES; MARIETTO, 2016).

O setor de alimentação fora do lar é fundamental no dia-a-dia do brasileiro e para a economia do país. Gera 6 milhões de empregos em cerca de 1 milhão de negócios e corresponde a 2,7% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, com um faturamento de 176 bilhões de Reais em 2018. (SEBRAE, 2019)

No Brasil, o número de pessoas que fazem refeições fora de domicílio é significativo. De acordo com a Pesquisa de Orçamentos Familiares 2017-2018 do IBGE (2020), o hábito de comer fora de casa, ou seja, em restaurantes, bares e lanchonetes é crescente no País e, no último levantamento, correspondia a 32,8% de todo o gasto dos brasileiros com alimentos.

Com expansão anual em torno de 10%, o setor de alimentação fora de casa – ou de bares e restaurantes, como é chamado pelos comerciantes do ramo – gera cerca de 450 mil

novas oportunidades de emprego por ano, segundo ABRASEL. A maioria das vagas são para garçons – 250 mil novos empregos anuais. (SEBRAE, 2019)

Figura 1 - Dados do mercado de A&B



Fonte: <https://buyco.com.br/blog/mercado-de-restaurantes/>

4.2 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas é uma disciplina crucial no contexto organizacional, envolvendo estratégias e práticas destinadas a maximizar o potencial humano dentro das empresas (Chiavenato, 2008). Ao longo do tempo, diversos teóricos influentes moldaram as abordagens e conceitos fundamentais nesse campo, deixando um legado significativo para a compreensão e aprimoramento das políticas de recursos humanos. Neste sentido, é fundamental traçar um panorama histórico dos principais pensadores e suas contribuições para a gestão de pessoas, a fim de embasar e contextualizar as práticas contemporâneas adotadas pelas organizações. O quadro a seguir apresenta as datas relevantes e um breve resumo das teorias propostas por esses pensadores.

Tabela 1 - Traçado Histórico das Teorias de Gestão de Pessoas

Época	Teoria	Teórico	Resumo
Década de 30	Teoria das Relações Humanas	Mayo	A Teoria das Relações Humanas, idealizada por Elton Mayo, surgiu da necessidade de investir nas pessoas. Esta teoria defende que os trabalhadores influenciam diretamente na qualidade, produção e no desempenho da empresa. (ADM, 2021)
1944	Dinâmica de grupo	Lewin	Lewin ressalta que apesar de um grupo ser um conjunto de pessoas, mudanças que venha a ocorrer em um indivíduo pode influenciar no grupo como um todo. (CARTWRIGHT, 1966)
Década de 50	Teoria dos dois Fatores	Herzberg	Também conhecida como Teoria de Herzberg, trata-se da ideia de que dois fatores — referentes às condições de trabalho e às relações interpessoais — são responsáveis pela satisfação e motivação dos colaboradores de uma empresa. (SILVA, 2021)
Década de 50	Teoria X e Y	MacGregor	McGregor trouxe a ideia de que existem duas maneiras de se ver as pessoas. A Teoria X enuncia que a maioria das pessoas acredita que o trabalho é algo desagradável, e isso é o que elas pensam e sentem. Já a Teoria Y, diz que o trabalho pode ser tão natural e agradável quanto um momento de lazer, se o mesmo for favorável. (MARQUES, 2019)
1954	Teoria da hierarquia das necessidades	Maslow	A famosa hierarquia de necessidades de Maslow, proposta pelo psicólogo americano Abraham H. Maslow, baseia-se na ideia de que cada ser humano esforça-se muito para satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais. É um esquema que apresenta uma divisão hierárquica em que as necessidades consideradas de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. (PERIARD, 2023)
1957	Teoria do Reforço	Skinner	A teoria prevê que o colaborador sempre que na presença de uma recompensa vai tender a repetir o comportamento. No lado oposto se o colaborador for exposto a uma punição vai tender a evitar e eliminar o comportamento demonstrado anteriormente. (REBELO, 2023)

Década de 60	Teoria ERC	Alderfer	A Teoria ERG (ou Teoria ERC), desenvolvida por Clayton Paul Alderfer, condensa as cinco necessidades humanas de Maslow em três categorias: Existência, Relação e Crescimento. Ela oferece uma visão avançada das necessidades motivacionais, especialmente no contexto do trabalho. (MARCONDES, 2021a)
Década de 60	Teoria da Maturidade	Chris Argyris	Segundo esta teoria, o desenvolvimento de uma pessoa processa-se ao longo de um intervalo contínuo de uma situação de imaturidade para uma situação de maturidade. Uma pessoa madura caracteriza-se por ser activa, independente, autoconfiante e autocontrolada. Pelo contrário, uma pessoa imatura é passiva, dependente, tem falta de confiança e sente necessidade de controlo pelos outros. (NUNES, 2016)
1961	teoria das necessidades adquiridas	McClelland	A teoria relata que o sucesso do indivíduo depende de dois fatores, das experiências socialmente adquiridas ao longo da vida e de como essas experiências devem ser tratadas para compreender quais necessidades o indivíduo precisa suprir para atingir a motivação. (SILVA; BAPTISTA; COSTA, 2020)
1964	Teoria da Expectativa	Vroom	A Teoria da Expectativa de Vroom afirma que o comportamento resulta de escolhas conscientes entre alternativas em que o propósito seja maximizar o prazer e diminuir a dor. Segundo ela, o desempenho de um colaborador é baseado em fatores individuais como habilidades, conhecimento e personalidade. (RETORNO, 2021)
1965	Teoria da Equidade	Adams	O termo “Teoria da equidade” elaborado por Stacy Adams propõe que funcionários observam o que possuem na organização (salários, benefícios, promoções, méritos) com suas competência (experiência, escolaridade, empenho) fazendo uma equiparação com funcionários que exercem a mesma função ou similar. Através deste julgamento os indivíduos buscam observar se existe um nível de igualdade entre seus benefícios em comparação aos demais, para determinar se há equidade entre suas competências e sua função a outro indivíduo com competências parecidas e desempenham funções similares, e julgam através desta percepção se a consideram justa. (MULDER, 2023)

1975	Teoria dos sistemas administrativos	Likert	A teoria de Likert apresenta quatro conceitos principais: a) emprego de recursos tradicionais de administração; b) alto nível de motivação; c) eficiente interação; d) emprego sistemático de medição- Os recursos tradicionais de administração, tais como classificação de cargos, simplificação do trabalho, determinação de objetivos específicos de trabalho, medições do trabalho realizado, orçamento, contabilidade e controle de custos são empregados, mas de forma diferente. (BERNDSSEN, MACHADO)
1977	Teoria 3D Eficácia Gerencial	Reddin	A teoria 3-D propõe um modelo para o Desenvolvimento da Eficácia Gerencial no qual comporta dois elementos básicos do comportamento do gerente: o gerente “orientado para a tarefa” e o gerente “orientado para as relações”. (STORCK, 1981)
1978	Teoria do Grid Gerencial	Blake e Mouton	O Grid Gerencial revela a preocupação do líder para com a produção ou para com as pessoas – liderados e/ou colegas.A ideia de aproximar produção e pessoas é um dos principais aspectos destacados no Grid Gerencial, explorando os principais estilos gerenciais que podem ser adotados (VERSIANE, 2017)
1981	Teoria do Fixação dos Objetivos e Metas	Locke	Essa teoria defende que o estabelecimento de objetivos e metas é capaz de estimular e aumentar o grau de motivação de um indivíduo. O que contribui para que ele se sinta capaz de superar desafios profissionais, assim como, seu nível de produtividade. (MARCONDES, 2021b)
1981	Teoria Z	Ouchi	Esta teoria nasce do confronto entre a gestão das empresas japonesas e norte americanas, em que o seu autor William Ouchi procura descobrir quais os traços da gestão japonesa que podem sobreviver numa cultura ocidental. Este autor baseia a sua teoria no pressuposto de que trabalhadores felizes e implicados são a chave de uma produtividade acrescida. (BARROS, 2022)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

A gestão de pessoas busca conhecer e entender as necessidades de seus funcionários e para que isto seja possível é preciso compreendê-las, motivá-las e conquistá-las tanto individualmente como em grupos. (VENÂNCIO et al., 2014).

A partir de dezembro de 2015 a CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) reconheceu formalmente a proposta de abertura de um novo curso em Mestrado Profissional em Administração com foco na Gestão em Alimentos e Bebidas. (MATTOS; PONTES; MARIETTO, 2016). Os autores enfatizam que a Gestão em Alimentos e Bebidas é um dos pilares da Gestão da Hospitalidade. Os estudos nesse campo de pesquisa já se mostram consolidados no exterior, devido ao aumento na lucratividade do setor de serviço em alimentos e bebidas. Contudo, no Brasil esse campo de pesquisa ainda é formalmente inédito.

Um profissional que se encontra envolvido nesse setor deve viabilizar e organizar os espaços físicos, o fluxo de circulação, os meios e os recursos para concretização da oferta dos produtos e serviços de alimentos e bebidas, atendendo às normas e à legislação comercial, sanitária, trabalhista e de segurança no trabalho. Esse profissional tem ainda participação no processo de planejamento, coordenação e avaliação dos serviços de cozinha, incluindo administração de recursos materiais, bem como gestão de recursos humanos e financeiros, articulando-se com os diferentes setores envolvidos para o seu cumprimento. (CÂMARA, 2012)

Segundo Câmara (2012) a gerência de A&B abarca os seguintes setores, conforme figura abaixo: restaurante, banquetes, cozinha, copa, bar, “stewarding department”, entre outros.

Figura 2 - Modelo estrutural da área de alimentos e bebidas

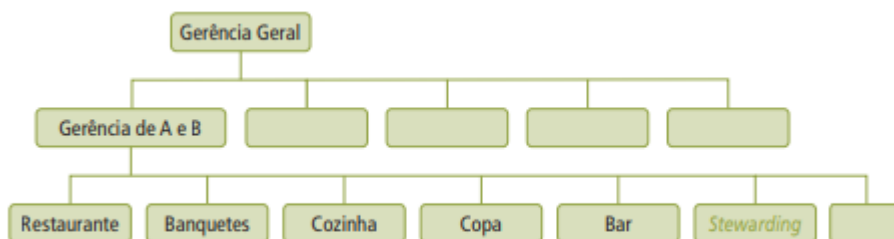


Figura 1.1: Modelo estrutural da área de alimentos e bebidas

Fonte: Adaptado de Castelli (2001, p. 294)

4.3 Recrutamento e Seleção

Atualmente, quando se fala de recrutamento e seleção, refere-se a uma das mais ricas ferramentas de gestão de pessoas nas organizações. É através deste processo que as organizações estão percebendo a importância das pessoas que a compõem, não como meros funcionários, mas como parceiros (GUIMARÃES & ARIEIRA, 2005).

O recrutamento pode ser interno, quando não se busca por profissionais que estão no mercado de trabalho. Nesse caso, consiste em um processo de promoção ou transferência dos atuais empregados.

Outra forma de recrutamento, é o recrutamento externo, que se baseia na busca por profissionais que estão fora da empresa, ou seja, no mercado de trabalho e ocorre com métodos convencionais de seleção, como entrevistas, por exemplo.

Após o recrutamento é feita a seleção que vai definir por diferentes modos e com diferentes estratégias, qual candidato vai ficar com a vaga.

As empresas do setor de serviços de hospitalidade têm a reputação de recrutar e selecionar as pessoas de forma oportunista e intuitiva e não por meio de práticas estruturadas, como a entrevista ou teste de aptidão. Restaurantes comerciais, por exemplo, utilizam critérios como a apresentação pessoal, experiência, higiene, exames de saúde e referências pessoais e profissionais para realizar a contratação dos funcionários. (KUSLUVAN et al., 2010)

No entanto, aspirações da carreira, expectativas, educação e outras variáveis demográficas podem ser importantes para selecionar as pessoas mais adequadas ao setor de serviços. Além disso, a personalidade, a orientação a serviços e a inteligência emocional também estão se tornando importantes critérios de seleção para essas empresas. (MATTOS; SILVA, 2019).

5 METODOLOGIA

Com o objetivo de identificar os principais benefícios para os clientes dos estabelecimentos de A&B e de compreender as fontes de insatisfação dos funcionários, buscou-se explorar as dificuldades associadas à gestão de pessoas e analisar os possíveis impactos gerados pela pandemia de COVID 19, e para isso utilizou-se a revisão sistemática de literatura. A revisão sistemática é eficaz para identificar benefícios e problemas recorrentes, além de comparar mudanças ao longo do tempo (MOHER et al., 2015).

As revisões sistemáticas são consideradas estudos secundários, que têm nos estudos primários sua fonte de dados. Entende-se por estudos primários os artigos científicos que relatam os resultados de pesquisa em primeira mão. (GALVÃO; PEREIRA, 2014)

De acordo com Galvão e Ricarte (2019):

“A realização de uma revisão de literatura evita a duplicação de pesquisas ou, quando for de interesse, o reaproveitamento e a aplicação de pesquisas em diferentes escalas e contextos. Permite ainda: observar possíveis falhas nos estudos realizados; conhecer os recursos necessários para a construção de um estudo com características específicas; desenvolver estudos que cubram brechas na literatura trazendo real contribuição para um campo científico; propor temas, problemas, hipóteses e metodologias inovadoras de pesquisa; otimizar recursos disponíveis em prol da sociedade, do campo científico, das instituições e dos governos que subsidiam a ciência.”

Foi utilizada uma abordagem mista, ao combinar métodos quantitativos e qualitativos na análise dos dados disponíveis na literatura sobre o setor de A&B.

A abordagem quantitativa em revisões sistemáticas permite a coleta e a análise de dados numéricos, facilitando a comparação dos resultados entre diferentes períodos e a identificação de padrões gerais." (GODOY, 2011).

A abordagem qualitativa permite uma análise profunda dos dados, ajudando a identificar padrões e interpretar as experiências descritas na literatura. (GIL, 2008).

A pesquisa foi realizada utilizando as seguintes bases de dados: BDTD, BASE, DOAJ, NDLTD, OASISBR, Google Acadêmico, Scielo e Repositório Institucional da UFSC. A escolha dessas bases de dados justifica-se por serem consideradas as principais fontes de pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas e por oferecerem acesso online gratuito à literatura científica.

A busca por documentos nas bases de dados foi realizada entre os dias 22 e 26 de abril de 2024, utilizando as seguintes palavras-chave: "gastronomia", "restaurante", "gestão de pessoas", "trabalhadores", "pesquisa de clima" e "estudo de caso". A pesquisa foi restrita ao idioma português e não houve limitação quanto à data de publicação dos documentos. Todos os documentos encontrados foram analisados.

A análise dos documentos foi realizada por meio de uma leitura de triagem de todos os itens encontrados, identificando quais estavam alinhados com os objetivos da pesquisa e quais não estavam. Foi criado um documento à parte onde foram registrados o nome do artigo, os

autores, a data de publicação, o estado de origem e os trechos que se relacionavam com os objetivos da pesquisa. Ao final do processo, os artigos foram registrados e sintetizados no Excel, com a utilização de tabelas e gráficos para a organização e a visualização dos dados coletados.

Incluir a análise de conteúdo na metodologia.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados desta pesquisa, obtidos por meio da revisão sistemática da literatura, são apresentados em dois tópicos: análise bibliométrica, que se refere ao estudo quantitativo, e análise de conteúdo, que corresponde ao estudo qualitativo.

6.1 Análise Bibliométrica

A partir da busca sistemática, obteve-se um total inicial de 34 artigos, que vão de 2007 a 2023. Após leitura prévia, foram excluídos 15, por não estarem em aderência com os objetivos específicos da pesquisa. Diante disto, foram pré-selecionados 19 artigos. O gráfico 1, apresenta o número de artigos selecionados ao longo do período

Gráfico 1 - Artigos selecionados por ano



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

De acordo com o Gráfico 1, nota-se que as produções que atendem aos objetivos são relativamente recentes, uma vez que o documento mais antigo data de 2007. Vale destacar que a pesquisa na base de dados não restringiu o ano de publicação. No entanto, observa-se um

crescimento na produção sobre o assunto, com os últimos 5 anos representando 42% do total de documentos, o que corresponde a 8 artigos. Podemos observar também uma grande quantidade de publicações alinhadas com os objetivos específicos deste trabalho entre 2019 e 2022, período da pandemia.

No quadro abaixo estão representados os 19 documentos selecionados, em ordem decrescente do ano de publicação, (do mais antigo para o mais recente), acompanhado da autoria, estado da publicação e título do trabalho

Tabela 2 - Traçado Histórico das Teorias de Gestão de Pessoas

Autor	Título	Ano	Estado
CAVALLI SALAY	Gestão De Pessoas Em Unidades Produtoras De Refeições Comerciais E A Segurança Alimentar	2007	SP
CARVALHO	Treinamento E Desenvolvimento: Um Estudo De Caso No Restaurante Scenarius Grill	2008	DF
SILVA	Percepção Dos Trabalhadores De Um Restaurante Da Grande Florianópolis Em Relação À Rotatividade	2009	SC
CADO	A Implementação Do Sistema De Gestão De Pessoas Por Competência: Estudo De Caso Em Uma Rede De Fast Food	2014	PR
PIRES SOUSA JARDIM	Gestão De Equipes: Um Estudo De Caso No Setor De Gastronomia Em São Roque, Sp	2014	SP
SILVA	Práticas De Gestão De Pessoas Em Micro E Pequenas Empresas: Um Estudo No Setor De Gastronomia Em Porto Alegre	2014	RS
FABRIS VOGT BRIC	Pesquisa De Clima Organizacional: Estudo De Caso De Um Restaurante Do Município De Itapiranga Santa Catarina	2015	SC

CARVALHO SILVA BARRETO COSTA	Análise De Rotatividade: Um Estudo De Caso Sobre As Influências E Os Impactos Da Rotatividade De Colaboradores Em Uma Das Unidades Do Mc Donald's Do Estado De São Paulo	2015	SP
MONTEIRO NASCIMENTO	Clima Organizacional: Um Estudo De Caso No Setor De Food Service Em João Pessoa/Pb	2016	PB
RODRIGUES	Gestão De Pessoas Em Micro E Pequenas Empresas: Um Estudo De Caso Em Uma Empresa Do Setor De Restaurantes Em Belém – Pa.	2016	PA
CARDOZO	Implementação Da Gestão De Pessoas Em Uma Empresa De Médio Porte Do Ramo De Bares E Restaurantes	2017	RS
SOUZA QUEIROZ LUQUE GOMES	Características Da Gestão De Pessoas E Clima Para Serviços Em Restaurantes	2019	SP
MARQUES SANTOS	Implantação Do Setor De Recursos Humanos: A Implantação Do Setor De Recursos Humanos Em Um Restaurante Em Fortaleza	2019	CE
GONÇALVES	Qualificação Profissional Na Gastronomia: O Perfil Dos Trabalhadores Em Negócios De Alimentação Nos Municípios De Joinville E Balneário Camboriú, Santa Catarina, Brasil	2019	SC
GRECHI LOURENÇO VOLPATO	Processos De Gestão De Pessoas Em Um Restaurante De Comida Funcional: Estudo De Caso	2019	MG
SANTOS ABRANTES PAZINI NEPOMUCENO	A Influência Da Desmotivação Como Causa De Rotatividade: Estudo De Caso Em Um Restaurante No Tivoli Shopping Center - Na Cidade De Santa Bárbara D'oeste – Sp	2020	

PERES ANDRADE SILVA BRANDINO SANTOS	A Cadeia Produtiva Da Gastronomia Em Dourados: As Estratégias Competitivas De Restaurantes De Comida Japonesa	2022	MS
FERRARI MELLER-DA-SILVA SIQUEIRA NASCIMENTO SAMPAIO	Pesquisa De Clima Organizacional: Um Estudo De Caso No Bar E Restaurante Aquários De Goi NIA-Go.	2022	GO
NÃO DISPONÍVEL	Desafios E Soluções Na Gestão De Pessoas Em Restaurantes: Uma Abordagem Estratégica Para Reduzir O Turnover - Estudo De Caso: Paulo's Restaurante	2023	SP

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

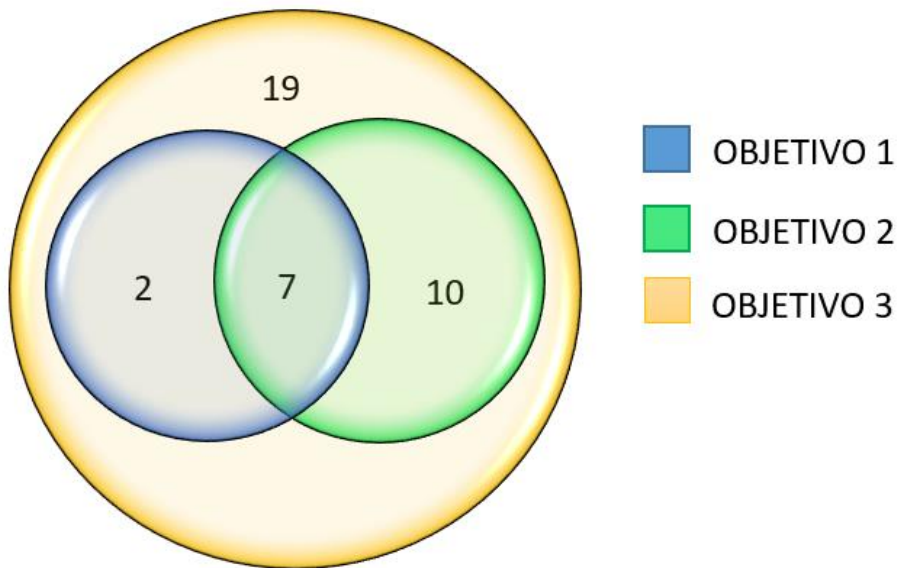
6.2 Análise de conteúdo dos documentos selecionados

Na análise de conteúdo, buscou-se identificar a adesão dos artigos aos objetivos propostos. Para facilitar a classificação dos documentos, os objetivos foram enumerados conforme descrito a seguir:

1. Identificar os principais benefícios oferecidos nos estabelecimentos de A&B
2. Apresentar os principais aspectos que causam descontentamento no setor de A&B e relacionar as dificuldades ligadas à gestão de pessoas.
3. Comparar as dificuldades ligadas—relacionadas à gestão de pessoas entre o período pré-pandemia e pós-pandemia da COVID-19

Com essa organização, obteve-se a seguinte análise de quantidade de documentos por objetivo:

Figura 3 - Quantidade de documentos por objetivo



Fonte: Elaborado pela autora

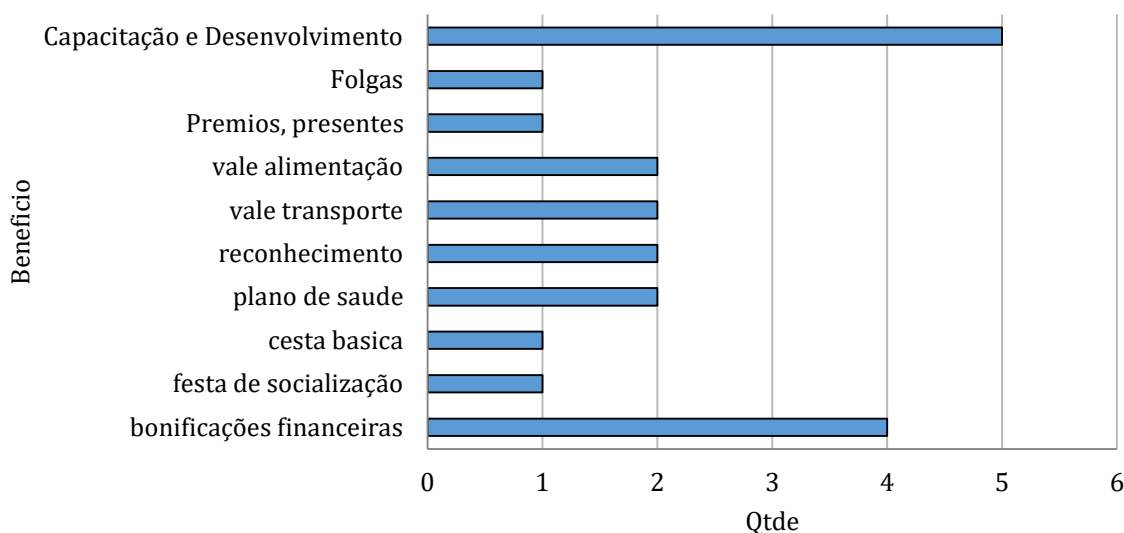
Conforme ilustrado na Figura 2, há 2 artigos que atendem apenas ao objetivo 1, 10 documentos que atendem somente ao objetivo 2, e 7 documentos que contemplam ambos os objetivos (1 e 2). Como o objetivo 3 aborda uma análise específica dos resultados obtidos nos objetivos 1 e 2, ele está presente em todos os artigos.

6.2.1 Análise de conteúdo relacionado ao objetivo 1

Nos 9 artigos analisados, foram mencionados 21 benefícios oferecidos pelas empresas dos setores de A&B. Ao agrupar benefícios semelhantes, obtemos o gráfico apresentado abaixo.

Gráfico 2 - Benefícios oferecidos

Benefícios oferecidos



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

A partir da análise do gráfico 2, observa-se que a Capacitação e Desenvolvimento se destaca como o benefício mais frequente, representado por cinco ocorrências no gráfico. Isso indica que as empresas do setor priorizam a capacitação e o crescimento profissional de seus colaboradores, com o objetivo de aprimorar a qualidade dos serviços e fomentar o desenvolvimento de carreiras. As bonificações financeiras também têm uma presença significativa no gráfico, com quatro menções, sugerindo que essas empresas utilizam incentivos monetários como uma estratégia para motivar e recompensar seus funcionários. Benefícios como vale-alimentação, vale-transporte, reconhecimento e plano de saúde aparecem duas vezes cada, refletindo uma preocupação das empresas com o bem-estar e a satisfação dos colaboradores. Outros benefícios, como folgas, prêmios, cesta básica e festas de socialização, são menos frequentes no gráfico, indicando que são oferecidos de forma mais seletiva.

A análise dos benefícios apresentados no gráfico permite distinguir entre aqueles que são obrigatórios pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e os oferecidos voluntariamente pelas empresas do setor de Alimentos e Bebidas (A&B). De acordo com a CLT (Leis nº 5.452/43 e nº 7.418/85), os benefícios obrigatórios incluem o vale-transporte e o vale-alimentação. Além disso, o plano de saúde pode ser considerado obrigatório se estiver previsto em convenção coletiva ou acordo coletivo de trabalho.

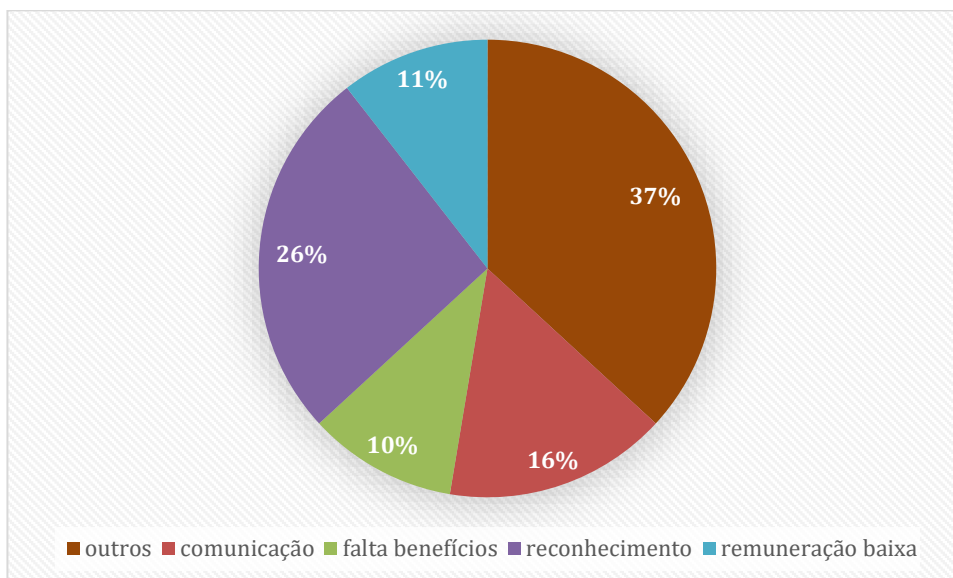
No gráfico, observa-se que os benefícios obrigatórios somam quatro ocorrências, distribuídas entre vale-transporte (2 ocorrências) e vale-alimentação (2 ocorrências), refletindo a adesão das empresas a essas exigências legais. No entanto, é importante destacar que esses benefícios obrigatórios podem não ter sido mencionados em alguns documentos analisados, pois, por serem exigidos por lei, os empregados podem não os perceber como benefícios adicionais. Em contraste, os benefícios não obrigatórios totalizam 15 ocorrências, que são oferecidos de forma voluntária pelas empresas. Esses benefícios adicionais indicam um esforço das empresas em ir além do que é exigido pela legislação, visando atrair, reter e motivar seus colaboradores. Portanto, os dados sugerem que as empresas do setor A&B buscam equilibrar o cumprimento das obrigações legais com a oferta de incentivos extras que promovem o bem-estar e o desenvolvimento de seus colaboradores.

6.2.2 Análise de conteúdo relacionado ao objetivo 2

Nos 17 artigos analisados, foram mencionados 11 motivos que causam o descontentamento dos colaboradores: capacitação, comunicação, descontentamento com a liderança, falta de benefícios, falta de autonomia, falta de conforto térmico, infraestrutura, reconhecimento, recrutamento externo ao invés de interno, baixa remuneração e sobrecarga de trabalho.

Para uma melhor análise foi gerado o gráfico abaixo:

Gráfico 3 - Motivos de descontentamento



Fonte: Elaborado pela autora

No gráfico 2, os dados coletados identificam diversos pontos críticos que afetam o bem-estar dos colaboradores e, conseqüentemente, a eficácia e a performance das empresas.

A análise dos dados demonstra que o reconhecimento é o fator com maior índice de descontentamento, apresentando 5 ocorrências. Isso indica que a falta de reconhecimento e valorização do trabalho realizado pelos funcionários é uma preocupação predominante. Seguindo este fator, a comunicação também se destaca como uma área de insatisfação, com 3 ocorrências, sugerindo que a falta de comunicação eficiente também pode contribuir para um ambiente de trabalho menos satisfatório.

Outros fatores significativos de descontentamento incluem remuneração baixa (2 ocorrências), o que aponta para a necessidade de melhorias salariais para atender às expectativas dos colaboradores. A falta de benefícios também com 2 ocorrências é um ponto importante, refletindo a insatisfação com os pacotes de benefícios oferecidos.

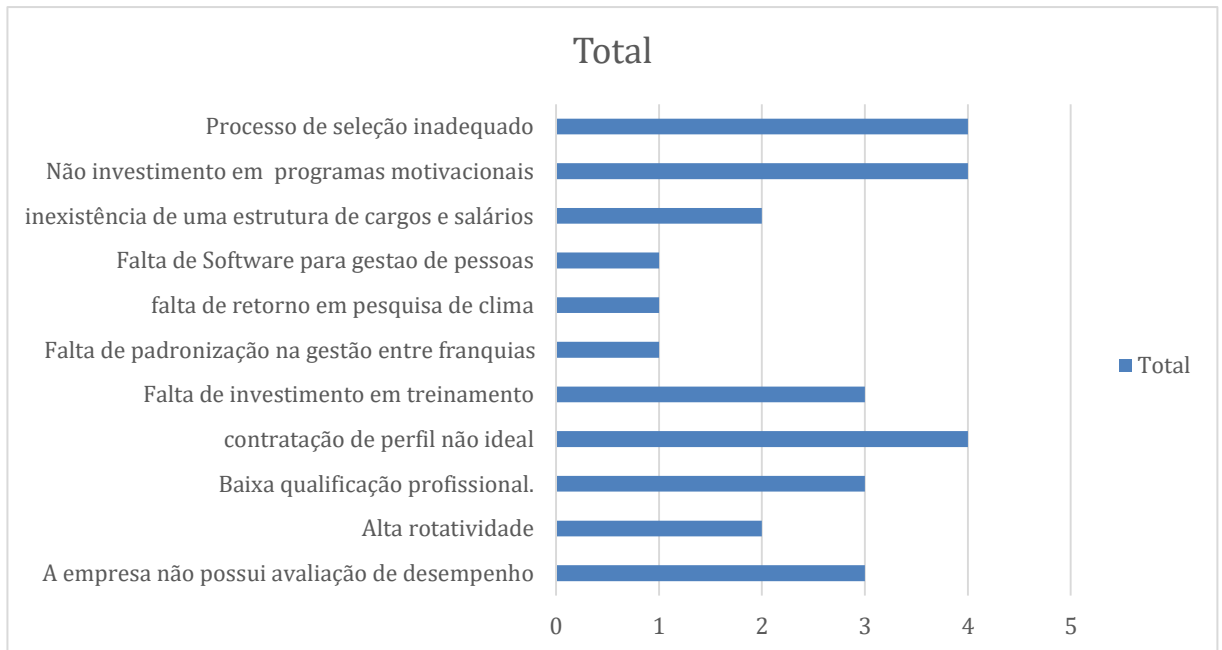
Os fatores com menor índice de descontentamento incluem capacitação, descontentamento com a liderança, falta de autonomia, falta de conforto térmico, infraestrutura, recrutamento externo ao invés de interno, e sobrecarga de trabalho, todos com 1 ocorrência. Esses fatores, apesar de menos frequentes, ainda representam áreas de potencial melhoria.

É relevante ainda observar que, ao revisar a literatura, nos artigos publicados entre 2017 e 2023, não foram encontrados novos fatores de descontentamento mencionados pelos colaboradores. Isso não implica que tais fatores não existam, mas sim que não foram destacados ou documentados nos artigos pesquisados.

Com relação às dificuldades ligadas à gestão de pessoas, nos 17 documentos analisados, foram mencionadas 11 dificuldades ligadas à gestão de pessoas: a empresa não possui avaliação de desempenho, alta rotatividade, baixa qualificação profissional, contratação de perfil não ideal, falta de investimento em treinamento, falta de padronização na gestão entre franquias, falta de retorno em pesquisa de clima, falta de software para gestão de pessoas, inexistência de uma estrutura de cargos e salários, não investimento em programas motivacionais e processo de seleção inadequado.

Para uma melhor análise foi gerado o gráfico abaixo:

Gráfico 4 - Dificuldades da Gestão de Pessoas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

No gráfico 3, os dados coletados identificam diversas dificuldades enfrentadas pela gestão de pessoas no setor de A&B. As dificuldades foram categorizadas conforme a frequência com que foram citadas nos artigos fornecendo uma visão clara dos desafios mais e menos recorrentes nesse contexto.

A análise revela que os maiores desafios estão associados à contratação de perfil não ideal, processo de seleção inadequado e à falta de programas motivacionais, cada um com 4 ocorrências, evidenciando uma necessidade crítica de melhorias nessas áreas. Esses problemas indicam falhas significativas nos processos de recrutamento e retenção de talentos, que são fundamentais para o sucesso organizacional. A falta de investimento em treinamento, a baixa qualificação profissional e a ausência de avaliações de desempenho, cada um com 3 ocorrências, representam desafios moderados, sugerindo insuficiências que contribuem para a desmotivação e o desalinhamento com os objetivos organizacionais. Por outro lado, fatores como alta rotatividade e inexistência de uma estrutura de cargos e salários, ambos com 2 ocorrências, bem como a falta de padronização na gestão entre franquias, falta de retorno em pesquisa de clima e ausência de softwares para gestão de pessoas, todos com 1 ocorrência, são identificados como desafios menores. Esses aspectos, embora menos críticos, ainda impactam a consistência e a eficácia da gestão de trabalho, indicando que, para alcançar um desempenho

organizacional otimizado, é necessário um enfoque abrangente que enderece tanto os desafios mais evidentes quanto os menos críticos.

6.2.3 Análise de conteúdo relacionado ao objetivo 3

A COVID-19 é uma doença infecciosa causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, identificada pela primeira vez em dezembro de 2019, em Wuhan, na China. Desde então, a doença se espalhou globalmente, sendo declarada uma pandemia pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em março de 2020. (OPAS 2020).

A pandemia de COVID-19 trouxe desafios sem precedentes para a gestão de pessoas em diversos setores, especialmente no ramo de Alimentos e Bebidas (A&B). O impacto econômico e social da pandemia exigiu que as empresas do setor se adaptassem rapidamente a novas realidades, enfrentando desde restrições operacionais até mudanças no comportamento dos consumidores e na força de trabalho. Segundo Nicomedes (2021), "esse período gerou novos aprendizados e diretrizes para gestão e desempenho de atividades, acarretando maior independência na execução das atividades e investimento por parte da organização na capacitação profissional na gestão de equipes remotas".

A tabela abaixo traz os dados dos desafios enfrentados na gestão de pessoas em estabelecimentos do setor de Alimentos e Bebidas (A&B) nos períodos pré-pandemia (até 2019) e pós-pandemia (a partir de 2020). A tabela foi gerada a partir da revisão dos 17 artigos selecionados.

Tabela 3 - Desafios da gestão de Pessoas em estabelecimentos de A&B Pré e Pós-pandemia de COVID-19

Dificuldade	Pré-pandemia	Pós-pandemia
A empresa não possui avaliação de desempenho	2	1
Alta rotatividade	1	1
Baixa qualificação profissional.	3	0
Contratação de perfil não ideal	4	0
Falta de investimento em treinamento	3	0
Falta de padronização na gestão entre franquias	1	0
Falta de retorno em pesquisa de clima	0	1
Falta de Software para gestão de pessoas	1	0
Inexistência de uma estrutura de cargos e salários	2	0

Não investimento em programas motivacionais	2	2
Processo de seleção inadequado	4	0

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

A partir da análise da tabela comparando os períodos pré e pós-pandemia em relação às dificuldades de gestão de pessoas em estabelecimentos de A&B, é possível observar algumas tendências nas dificuldades de gestão de pessoas em estabelecimentos de Alimentos e Bebidas (A&B) entre os períodos pré e pós-pandemia. A análise indica uma redução em várias áreas críticas, embora com limitações na generalização dos dados. Problemas como a baixa qualificação profissional, que eram mais frequentes no período pré-pandemia, mostraram uma diminuição no período pós-pandemia, sugerindo um possível avanço nas práticas de capacitação e treinamento. Da mesma forma, dificuldades relacionadas à contratação de perfis inadequados e processos de seleção inadequados parecem ter diminuído, o que pode indicar uma melhoria nas estratégias de recrutamento e seleção.

No entanto, a pandemia também trouxe novos desafios. destaca-se , a falta de retorno em pesquisas de clima emergiu como uma nova dificuldade, refletindo a necessidade de maior atenção à comunicação e ao engajamento dos funcionários. Questões como a alta rotatividade e a falta de investimento em programas motivacionais não mostraram mudanças significativas, o que sugere que, apesar das melhorias em algumas áreas, ainda há aspectos da gestão de pessoas que permanecem desafiadores. Em suma, a redução geral das dificuldades observada sugere um aprimoramento nas estratégias de gestão de pessoas, embora a amplitude das mudanças e a eficácia das novas práticas ainda precisem ser mais bem avaliadas com uma amostra maior e mais diversificada.

7 CONCLUSÃO

Este estudo atingiu seus objetivos ao identificar os principais benefícios oferecidos no setor de Alimentos e Bebidas (A&B), destacando que o Capacitação e Desenvolvimento é o benefício mais comum, refletindo o foco das empresas na qualificação profissional. Outros benefícios, como bonificações financeiras e vale-alimentação, também são frequentemente oferecidos, indicando um equilíbrio entre incentivos obrigatórios e adicionais.

No que diz respeito aos aspectos que causam descontentamento, a falta de reconhecimento foi o fator mais citado, seguido pela comunicação ineficaz e baixa remuneração. Esses problemas destacam a necessidade de melhorias na valorização dos colaboradores e na transparência organizacional.

A comparação entre os períodos pré e pós-pandemia revelou mudanças significativas na gestão de pessoas. Antes da pandemia, desafios como a baixa qualificação e o processo de seleção inadequado eram mais prevalentes. No entanto, após a pandemia, houve uma redução dessas dificuldades, sugerindo melhorias nos processos de recrutamento e capacitação. Por outro lado, novos desafios surgiram, como a falta de retorno em pesquisas de clima, apontando para a necessidade de maior foco no engajamento dos colaboradores e na comunicação interna.

Em suma, o estudo conclui que, embora o setor de A&B tenha feito progressos na oferta de benefícios e na gestão de pessoas, ainda há espaço para melhorias, especialmente em relação ao reconhecimento dos colaboradores e à comunicação. A pandemia de COVID-19 impulsionou mudanças necessárias, mas também trouxe novos desafios que precisam ser abordados para garantir a eficácia e a satisfação no ambiente de trabalho. Recomenda-se que futuras pesquisas explorem mais profundamente as práticas emergentes no setor pós-pandemia, com o objetivo de identificar estratégias que possam ser aplicadas de maneira eficaz em diferentes contextos e regiões.

Por fim, é necessário reforçar a importância de uma gestão de pessoas estratégica, que não só atenda às exigências legais, mas também promova um ambiente de trabalho positivo, capaz de atrair, reter e motivar talentos no setor de A & B.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Edeli Simioni et al. **Gestão de Unidades de Alimentação e Nutrição: um modo de fazer**. São Paulo: Metha, 2003.

ADM. **Teoria das Relações Humanas**. **ADM Fácil**, 31 mar. 2021. Disponível em: <<https://www.admfacil.com/teoria-das-relacoes-humanas/>>. Acesso em: 24 set. 2024

ALYRIO, Rovigati Danilo. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro: Fundação Cecierj, 2009.

ANDO, Doris Leina **Gestão de pessoas: um estudo realizado na cozinha de um restaurante localizado no estado do Rio de Janeiro / Doris Leina Ando – Niterói, RJ: UFF, 2013. 88f. Monografia (Graduação em Hotelaria) Universidade Federal Fluminense. Orientadora: Carolina Lescura de Carvalho Castro, D. Sc.**

BARROS, Jorge. **Teorias Organizacionais - Teoria Z(1981)**. 2022. Revista Gestão Universitária. Disponível em: <http://www.gestaouniversitaria.com.br/artigos/teorias-organizacionais-teoria-z-1981>. Acesso em: 24 set. 2024.

BERNSEN, Cecílio A. F.; MACHADO, A. J. Lima. **Os estilos de administração em prefeituras do Rio Grande do Sul (uma tese da teoria de Rensis Likert)**. Revista de Administração de Empresas, v. 14, p. 29–46, ago. 1974. DOI 10.1590/S0034-75901974000400002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/RX3WqwgFQJdcphtxWdwLZG/>. Acesso em: 24 set. 2024.

CÂMARA, Cristiane da Silva. **Alimentos e bebidas – Manaus: Centro de Educação Técnica do Amazonas, 2012. 106 p.**

CARTWRIGHT, Dorwin. **Como mudar as pessoas: algumas aplicações da teoria de dinâmica de grupo**. Revista de Administração de Empresas, v. 6, p. 129–147, set. 1966. DOI 10.1590/S0034-75901966000300006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/48Dy kzMJXRkQmYBq3YkP8Ld/>. Acesso em: 24 set. 2024.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 8. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FULLEN, Sharon L. **The Food Service Professional's Guide To: Controlling Restaurant & Food Service Labor Costs**. Ocala: Atlantic Publishing Group, 2003

GALVÃO, Taís Freire; PEREIRA, Mauricio Gomes. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, [S.L.], v. 23, n. 1, p. 183-184, mar. 2014. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.5123/s1679-49742014000100018>.

GALVÃO, Maria Cristiane Barbosa; RICARTE, Ivan Luiz Marques. REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA: conceituação, produção e publicação. **Logeion: Filosofia da Informação**, [S.L.], v. 6, n. 1, p. 57-73, 15 set. 2019. Logeion Filosofia da Informacao. <http://dx.doi.org/10.21728/logeion.2019v6n1.p57-73>.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. São Paulo: Brasiliense, 2011.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira e ARIEIRA, Jailson de Oliveira. **O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão**. Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.6, n.2, jul. /dez. 2005.

IBGE. **Pesquisa de Orçamentos Familiares 2017-2018**: Análise do consumo alimentar pessoal no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. 120 p. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101742.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2021.

KUSLUVAN, S.; KUSLUVAN, Z.; ILHAN, I.; BUYRUK, L. The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, v.51, n. 171, 2010.

LEITE, Fernando. **Restaurantes em Ouro Preto**: As boas mesas da principal cidade histórica de Minas Gerais. 2018. Viagem e Turismo. Disponível em: <https://viagemeturismo.abril.com.br/blog/brasis/restaurantes-em-ouro-preto/>. Acesso em: 22 fev. 2021.

MARCONDES, Autor José Sergio. **Teoria da Fixação de Objetivos e Metas: Definições e Conceitos**. 2021a. Blog Gestão de Segurança Privada. Disponível em: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/teoria-da-fixacao-de-objetivos-e-metas-definicoes-e-conceitos/>. Acesso em: 24 set. 2024.

MARCONDES, Autor José Sergio. **Teoria ERG (ERC) de Alderfer: O que é? Em Que consiste a Teoria ERG**. 2021b. Blog Gestão de Segurança Privada. Disponível em: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/teoria-erg-erc-de-alderfer-o-que-e/>. Acesso em: 24 set. 2024.

MARQUES, José Roberto. **Conhecendo as teorias de X e Y de McGregor**. 4 dez. 2019. Portal. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/conhecendo-as-teorias-de-x-e-y-de-mcgregor/>. Acesso em: 24 set. 2024.

MATTOS, Carlos; SILVA, Rodrigo Cunha. **Características da gestão de pessoas e clima para serviços em restaurantes**. Revista de Carreiras e Pessoas, [S.L.], v. 9, n. 1, p. 84-106, 2

jan. 2019. Revista Carreiras e Pessoas (RECAPE).
<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v9i1.39516>.

MATTOS, Carlos Eduardo de; PONTES, Mara Lucia de Moura; MARIETTO, Marcio Luiz. Gestão em Alimentos e Bebidas: indicadores para um novo campo de estudos no Brasil. **Podium Sport, Leisure And Tourism Review**, [S.L.], v. 5, n. 2, p. 99-119, 1 ago. 2016. University Nove de Julho. <http://dx.doi.org/10.5585/podium.v5i2.173>.

MOHER, D., LIBERATI, A., TEZLAFF, J., ALTMAN, D. G., **The PRISMA Group**. "Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement." *PLoS Med*, v. 6, n. 7, p. e1000097, 2015.

MULDER, Patty. **Adams Equity Theory of Motivation**. 29 nov. 2023. Toolshero. Disponível em: <https://www.toolshero.com/psychology/adams-equity-theory/>. Acesso em: 24 set. 2024.

NUNES, Paulo. **Teoria da Maturidade de Argyris | - Knoow**. 2016. Disponível em: <https://knoow.net/cienciaeconempr/gestao/teoria-maturidade-argyris/>. Acesso em: 24 set. 2024

OPAS - Organização Pan-Americana da Saúde (2020). O que é COVID-19? Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>. Acesso em: 11 set. 2024.

PERIARD, Gustavo. **A hierarquia de necessidades de Maslow – O que é e como funciona**. 2023. Ministério dos Transportes. Disponível em: <https://www.gov.br/transportes/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/a-hierarquia-de-necessidades-de-maslow>. Acesso em: 24 set. 2024.

REBELO, Andre. **Teoria do Reforço**. 2023. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/teoria-do-refor%C3%A7o-andr%C3%A9-rebelo>. Acesso em: 24 set. 2024.

RENATA MAGALHÃES. Buyco. **Mercado de restaurantes: um setor em crescimento**. 2020. Disponível em: <https://buyco.com.br/blog/mercado/mercado-de-restaurantes/#:~:text=De%20acordo%20com%20a%20Abia,de%20empregos%20de%20at%C3%A9%203%25>. Acesso em: 22 mar. 2021.

RENNE, Monique. **Restaurantes em Ouro Preto**. Guia Melhores Destinos. Disponível em: <https://guia.melhoresdestinos.com.br/restaurantes-em-ouro-preto-206-2665-p.html>. Acesso em: 22 fev. 2021

RETORNO, Equipe Mais. **Teoria da expectativa de Vroom: saiba o que é e como funciona**. 30 ago. 2021. Mais Retorno. Disponível em: <https://maisretorno.com/portal/termos/t/teoria-da-expectativa-de-vroom>. Acesso em: 24 set. 2024.

RH PRA VC. **Benefícios obrigatórios: veja a importância para atração e retenção**. 2023. Disponível em: <https://rhpravoce.com.br/case/beneficios-obrigatorios-atracao/>. Acesso em: 21 ago. 2024.

SANTOS, Karine da Silva et al. **O uso de triangulação múltipla como estratégia de validação em um estudo qualitativo**. Ciênc. Saúde coletiva [online]. 2020, vol.25, n.2 [cited 2020-11-19], pp.655-664.

SEBRAE. **O Setor de Alimentação Fora do Lar Conectado com o Futuro**. 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigoshome/o-setor-de-alimentacao-fora-do-lar-conectado-com-o-futuro,cfeda9710ca8c610VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=segmento&codSegmento=2>. Acesso em: 16 mar. 2021.

SEBRAE. **Bares e restaurantes: um setor em expansão**. 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-um-setor-em-expansao,1038d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 22 mar. 2021.

SILVA, Fátima Jacinta Fidalgo. **“Gestão de Pessoas em Alimentação Coletiva”: Fatores que Influenciam os Rácios de Pessoal em Estabelecimentos com Confeção Local (Estudo de Caso em Estabelecimentos de Ensino do Setor Privado)**. 2013. 55 f. Tese (Doutorado) - Curso de Alimentação Coletiva, Universidade do Porto, Porto, 2013.

SILVA, Sara Almeida da; BAPTISTA, José Abel de Andrade; COSTA, Karla Maria Santos de Andrade. **ANÁLISE DA TEORIA DAS NECESSIDADES ADQUIRIDAS DE MCCLELLAND COMO MEIO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO**. 2020. Disponível em: https://www.fateczl.edu.br/engetec/engetec_2020/3_ENGETEC_paper_17.pdf. Acesso em: 16 set. 24.

SILVA, Douglas. **Teoria dos Dois Fatores: TUDO que você precisa saber**. 14 set. 2021. Zendesk. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/teoria-dos-dois-fatores/>. Acesso em: 24 set. 2024.

STORCK, Vera Sueli. **Crítica teórica na administração: o caso da Teoria 3-D**. Revista de Administração de Empresas, v. 21, p. 59–65, dez. 1981. DOI 10.1590/S0034-75901981000400006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/gP8W5D9x3JXtCtBMYnVS65h/>. Acesso em: 24 set. 2024.

VERSIANI, Fernanda; CAEIRO, Mariana de Lima; NETO, Antonio Carvalho. **Líder Versus Liderado? Percepções a Partir Do Grid Gerencial**. Revista de Administração FACES Journal, v. 16, n. 3, p. 88–104, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/1940/194052716006/html/#:~:text=O%20Grid%20Gerencial%20revela%20a,gerenciais%20que%20podem%20ser%20adotados>. Acesso em: 24 set. 2024.