



A importância da gestão de pessoas em eventos: um estudo comparativo entre a visão de clientes e a da administração de um bufê

The importance of human resources management in events: a comparative study between the vision of customers and the administration of a buffet

Diogo de Morais (pro7113@cefsa.edu.br)

Doutor em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS) e professor na Faculdade de Tecnologia Termomecânica (FTT).

Valéria Feitosa de Moura (pro8073@cefsa.edu.br)

Mestranda em Administração na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP) e professora da Faculdade de Tecnologia Termomecânica (FTT)

Ana Beatriz de Carvalho (ana_bia_c@hotmail.com)

Tecnóloga em Processos Gerenciais pela Faculdade de Tecnologia Termomecânica (FTT)

Caio Góis de Oliveira (caio.gois@hotmail.com)

Tecnólogo em Processos Gerenciais pela Faculdade de Tecnologia Termomecânica (FTT)

FTT Journal of Engineering and Business. •
SÃO BERNARDO DO CAMPO, SP
JUNHO 2016

Submissão: 15 mar. 2016. **Aceitação:** 2 maio. 2016

Sistema de avaliação: às cegas dupla (*double blind review*).

FACULDADE DE TECNOLOGIA

TERMOMECANICA, p. 26-41



Resumo

Este artigo, de natureza dedutiva e exploratória, objetivou, dentro de seus limites, identificar a importância dos recursos humanos para a área de eventos e seu impacto na qualidade do serviço, contrapondo a visão de clientes com a da administração de um bufê. Como método para se chegar à resposta do problema de pesquisa, foram utilizadas tanto abordagem quantitativa quanto qualitativa. Na etapa quantitativa, a estratégia de pesquisa utilizada foi a *survey*, estruturada por meio de questionários eletrônicos autoadministrados pelos participantes. Já na etapa qualitativa, optou-se pelo método de estudo de caso. Ao analisar os resultados deste estudo, destaca-se a efetividade da participação dos recursos humanos para a qualidade dos serviços prestados por bufê, sendo este um fator considerado importante tanto para a administração do bufê pesquisado quanto para os clientes participantes da pesquisa.

Palavras-chave: Recursos humano. Eventos em bufês Qualidade em serviços.

Abstract

This paper, deductive and exploratory, aims, within its limits, to identify the importance of human resources in the field of events and their impact on service quality opposing the customer view to the management of a buffet. As a method to get the response for the research problem, it was used the quantitative as well as the qualitative approach. In the quantitative stage, the research strategy used was the survey, structured through self-administered electronic quizzes by respondents. In the qualitative step, we chose the case study method. By analyzing the results of this study, it is highlighted the effectiveness of the participation of human resources for the quality of the service done by buffets, being this factor considered important for both the administration of the buffet researched as well as for the customers who participated of the research.

Keywords: Human resources. Buffet events. Service quality.

Introdução

A indústria de serviços é crescente, não só em termos de volume como na variedade e diversidade de benefícios oferecidos, tornando sua importância cada vez mais significativa em muitos países. Com o aumento de concorrentes, é necessário distinguir-se pela qualidade dos serviços e maior satisfação de seus consumidores (TINOCO; RIBEIRO, 2007).

Percebe-se que grande parte das operações de serviços apoiam-se fortemente nas pessoas. Para o cliente, o ponto mais importante da prestação de serviços é o contato com o pessoal de serviços que o atende. Desse modo, a maioria das organizações de serviços bem-sucedidas possuem sério compromisso com a gestão eficaz de seus recursos humanos, abrangendo recrutamento, seleção, treinamento, motivação e retenção de funcionários (LOVELOCK et al, 2011).

É nas atividades de alto contato com os clientes e realizadas por pessoas que o nível de satisfação do cliente é definido, influenciando significativamente na sua disposição de voltar a utilizar tais serviços. Empresas desse segmento não têm muito a oferecer, além de seus bons serviços, incorporando assim uma grande dependência de seus recursos humanos (CORRÊA; CAON, 2002, DESSLER, 2003).

Desse modo, este estudo objetivou identificar a importância das práticas de recursos humanos para a qualidade de serviços em eventos nessa área por meio da comparação entre a importância atribuída à gestão de pessoas pelos clientes e pela administração de bufês, enfatizando as práticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e motivação.

Alguns motivos justificam a escolha do objetivo e do objeto de análise. Primeiramente, em nenhum outro momento da história, a área de recursos humanos foi tão relevante quanto hoje, exigindo sua estruturação e fundamentação associadas diretamente com a demanda de mercado e a concorrência (DESSLER, 2003). Em segundo lugar, os serviços atualmente representam o mais vigoroso setor econômico nas sociedades mais avançadas; a força de trabalho empregada na área de serviços em países como Grã-Bretanha, Japão, Canadá, França e Estados Unidos da América já se situa acima de 60%. A indústria, entretanto, permanece como participante significativa do mercado mundial e estimula o surgimento de empresas prestadoras de serviços (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004, HEIZER; RENDER, 2001). Em terceiro, no Brasil, o mercado de eventos movimentou R\$ 59 bilhões em 2013 e gerou um impacto de R\$ 209 bilhões na economia do país devido a gastos indiretos (FOLHA DE S.PAULO, 2014). E, por fim, o mercado de eventos é ainda pouco explorado pelos pesquisadores na

academia, principalmente com relação à dinâmica de gestão de pessoas, fator essencial para a satisfação do cliente (CESCA, 2008).

Para responder ao problema de pesquisa, este artigo está estruturado de forma a apresentar, no próximo item, uma exposição sobre a gestão de pessoas em eventos, seguida da exposição dos conceitos de qualidade em serviços; na quarta seção, apresenta os procedimentos metodológicos; na quinta e sexta seções, expõe, respectivamente, os resultados das pesquisas quantitativa e qualitativa; e, por fim, na sétima seção, apresenta as discussões e considerações finais.

Gestão de pessoas

Executivos e analistas afirmam que o recurso presente nas empresas capaz de gerenciar riscos e cenários que mudam constantemente é o capital humano, que vem ganhando destaque na era do conhecimento, e pode ser considerado até mais importante que o capital financeiro (PEARSON, 2010; PEQUENO, 2012). Nesse cenário, a gestão de pessoas passou por mudanças significativas que buscam o alinhamento da área com os objetivos estratégicos da organização, pois, os funcionários altamente treinados e competitivos constituem a chave para a competitividade da empresa (DESSLER, 2003).

Desse modo, os recursos humanos são fatores essenciais na prestação de serviços e, portanto, devem ser considerados fundamentais para a área de eventos, uma vez que são responsáveis pela hospitalidade no atendimento diferenciado, de modo a identificar todos os desejos e necessidades dos clientes (RIBEIRO et al, 2004).

Percebe-se, pois, que para atingir o sucesso estratégico, as organizações de eventos devem possuir mão de obra qualificada, sendo necessário, por conseguinte, realizar boas práticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e motivação (RIBEIRO et al, 2004, CHIAVENATO, 2010).

Uma força de trabalho bem recrutada contribui de maneira decisiva para que a empresa produza com produtividade elevada (DECENZO e ROBBINS, 2001, CARVALHO; NASCIMENTO, 2002). Segundo Chiavenato (2009a), a tarefa do recrutamento é atrair com seletividade, mediante várias técnicas de divulgação, candidatos que possuam os requisitos mínimos do cargo a ser preenchido. Essa atividade

só pode ser bem realizada a partir de uma estrutura de cargos e salários atualizada, enxuta e dinâmica (CARVALHO; NASCIMENTO, 2002).

A finalidade do recrutamento é abastecer o processo de seleção que, segundo Chiavenato (2009a), é a tarefa de escolher e filtrar, entre os candidatos recrutados, aqueles que tenham maiores probabilidades de se ajustar aos cargos vagos. Esse precisa apoiar-se em técnicas que possibilitem avaliar as informações dos candidatos, bem como suas características pessoais e seu perfil comportamental, considerados elementos diferenciais competitivos dos profissionais (CHIAVENATO, 2010; RABAGLIO, 2001).

Além do processo de seleção bem realizado, é necessário motivar as pessoas na organização. Knapik (2012, p. 134) afirma que “motivar significa ‘mover para a ação’, mobilizar energia e esforços na busca da realização de determinadas metas. Motivação, portanto, é o que move uma pessoa para determinada direção”. Ainda segundo o autor, a preocupação com a motivação está no fato de ela ser um aspecto estratégico, pois demonstra um forte incentivo para o indivíduo agir e conquistar os objetivos.

Corrêa e Caon (2002) enfatizam a importância da motivação de funcionários de serviços em suas operações, destacando que a motivação, para quem tem grande contato com o público, mesmo que indiretamente, é fundamental.

Os autores também destacam que um grande desafio para as empresas é manter as pessoas motivadas, mesmo que seu trabalho seja relativamente simples. Nesse contexto, Robbins (2004) destaca a importância da teoria do reforço, segundo a qual as pessoas devem ser recompensadas repetitivamente, determinando seu comportamento e reforçando aprendizados, já que isso pode maximizar o seu desempenho e sua motivação

Corrêa e Caon (2002) destacam ainda que é fundamental que a empresa considere não apenas o que as pessoas fazem, mas também o porquê o fazem, de forma que se possa identificar como incentivá-las. Para isso, o autor sugere algumas ações como, por exemplo, esclarecer aos funcionários como a sua atividade influenciará o cliente final, fazê-los sentir-se parte do todo e sentir que a instituição só terá sucesso em sua missão se eles desempenharem seu papel adequadamente.

Além da motivação, para que o funcionário tenha sucesso no desempenho de seu papel, o treinamento é um fator extremamente necessário, pois ele é um dos componentes do processo de desenvolvimento, que inclui experiências que fortalecem e consolidam as características desejáveis de funcionários, referentes à sua função na organização (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). O treinamento

tem como objetivo melhorar o desempenho do funcionário no cargo que ele ocupa (CHIAVENATO, 2009b; ABBAD et al, 2010; BORGES-ANDRADE et al, 2006; MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Milkovich e Boudreau (2000) destacam que os dois principais métodos de treinamento são: o treinamento em serviço, que é prático e informal e o treinamento fora do serviço, que pode ser mais teórico. Os autores esclarecem que o treinamento em serviço raramente aparece nas estimativas formais colocando o funcionário em uma situação real de trabalho, na qual um empregado mais experiente ou gestor lhe mostra como devem ser feitas as tarefas e os conceitos envolvidos. Conforme apresentado por Oliveira (2007), a formação profissional de quem trabalha em eventos, sendo efetivo ou temporário, se completa na prática, à medida que o funcionário aperfeiçoa suas competências com as experiências vividas durante os eventos. Observando a importância da motivação e do treinamento, a terceirização e o trabalho temporário, processos característicos dos serviços em bufês, podem trazer desvantagens para a organização, pois podem gerar falta de comprometimento organizacional, fator frequentemente responsável pela diminuição da eficácia e da eficiência individuais e organizacionais, e que também, podem gerar deficiência na capacitação, atrapalhando a atividade da empresa (CORRÊA; CAON, 2002).

Nesse contexto, é importante destacar que, para o cliente, é indiferente se o funcionário que o está atendendo é terceirizado ou não. Ele formará opinião sobre a empresa a partir de sua percepção e satisfação com relação ao atendimento. Por isso, o funcionário terceirizado merece exatamente o mesmo grau de importância e valorização, tanto em suas atitudes e habilidades, quanto no treinamento e na motivação (OLIVEIRA, 2007).

Qualidade em serviços

As características do serviço influenciam de forma significativa a satisfação do cliente (TINOCO; RIBEIRO, 2007). Desse modo, um serviço é percebido como de qualidade ou de ótima qualidade quando essas características atendem ou excedem a expectativa do cliente. Portanto, quando as expectativas não são atendidas, o serviço passa a ser percebido como de baixa qualidade (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 1998; SIQUEIRA, 2006; TINOCO; RIBEIRO, 2007).

Considerando que a avaliação do serviço ocorre durante o processamento (SIQUEIRA, 2006), ou seja, durante a realização das atividades, é possível concluir que sua mensuração é complexa. Além

disso, a natureza intangível dos serviços torna complexa a avaliação da satisfação dos clientes, pois envolve atendimento de expectativas, ou seja, benefícios psicológicos oferecidos pelos serviços, que não são elementos facilmente observáveis, e ainda menos mensuráveis (TINOCO; RIBEIRO, 2007). Como afirma Feigenbaum (1991), qualidade é uma determinação do cliente, não de um engenheiro ou de uma decisão gerencial qualquer. Desse modo, identificar todos os requisitos esperados pelos clientes é o ponto fundamental para se obter um serviço com qualidade (FEIGENBAUM, 1991).

Para Tinoco e Ribeiro (2007), os elementos determinantes da satisfação dos clientes são: as expectativas, o desempenho percebido, a não confirmação de expectativas, a qualidade percebida, o valor percebido, o preço, os desejos, afetos e emoções e a imagem corporativa. Carvalho et.al. (2005) e Xavier (2008), ao tratarem especificamente da qualidade em serviços, apresentam os seguintes fatores determinantes: bom atendimento, competências para efetuar o serviço, comunicação, confiabilidade em relação ao produto oferecido, empatia ao entender as necessidades básicas dos clientes, flexibilidade na capacidade de alteração do serviço conforme a necessidade, responsabilidade, segurança na forma de organização e controle, tangibilidade em relação aos elementos físicos como, por exemplo, o local, os elementos de marketing (outdoors ou folhetos) e a apresentação dos funcionários, e agilidade na prestação do serviço.

Dentre os modelos de avaliação da qualidade encontrados na literatura, pode-se citar o modelo Servqual, que é um instrumento desenvolvido para mensurar a qualidade de serviços de uma empresa. Baseia-se em contrapor as expectativas com a realidade encontrada e realizar avaliações a fim de encontrar possíveis falhas (SIQUEIRA, 2006; COUTINHO, 2007).

Procedimentos metodológicos

A pesquisa utilizou o método dedutivo, que, por meio da conexão descendente, parte da teoria já existente (MARCONI; LAKATOS, 2007), e seu modelo de pesquisa foi o descritivo, que, de acordo com Cervo et al (2002), observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los; busca conhecer as diversas situações e relações de aspectos do comportamento humano; aborda dados e problemas que merecem ser estudados e não tem o seu registro inscrito em documentos.

Como método para se chegar à resposta do problema de pesquisa, foram utilizadas tanto a abordagem quantitativa, com a intenção de evidenciar a percepção dos clientes sobre a importância do capital humano atuante no setor de eventos quanto a abordagem qualitativa, que evidenciou o nível de importância atribuída pela administração de um bufê em relação aos seus recursos humanos.

Os dados foram coletados e ordenados para seu estudo (CERVO et al, 2002); sendo assim, foram essenciais o registro sistemático dos dados e a análise com a maior exatidão possível. Para tanto, foram utilizados os instrumentos adequados a fim de se obter tal precisão, no registro e na comprovação de dados (MARCONI; LAKATOS, 2002).

Na etapa quantitativa, a estratégia de pesquisa utilizada foi a *survey*, estruturada por meio de questionários eletrônicos autoadministrados pelos participantes (COOPER; SCHINDLER, 2003), estratégia que permitiu o levantamento de dados do público desejado sem a necessidade de locomoção do pesquisador, além de ser adequada para utilização em abordagens quantitativas (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Elaborado com base nos construtos identificados na revisão da literatura, o questionário buscou identificar a percepção dos clientes de bufês quanto a importância dos recursos humanos nos serviços prestados. Para a escolha dos respondentes, foi utilizada a técnica de *snowball* (bola de neve), que parte do pressuposto de que todas as pessoas estão conectadas e não existe ninguém totalmente inacessível na sociedade, podendo como método em cadeia, adquirir e distribuir informações entre pessoas (CARVALHO; FERNANDES, 2000). Dessa forma, tornou-se pertinente a utilização da rede social *Facebook* para tal levantamento, pois, por serem compostas por 'nós' e pelas conexões entre usuários, as redes sociais são sistemas que, nas ciências sociais, são representados por sujeitos sociais conectados por algum tipo de relação (SILVA et al., 2006), possibilitando maior probabilidade de se alcançar a amostra desejada dentro da população alvo.

A população alvo da pesquisa de campo foi formada por pessoas que utilizaram serviços prestados por bufês brasileiros entre os anos de 2010 e 2015. Tal escolha justifica-se por se tratar de um tipo de organização prestadora de serviços relacionados aos eventos sociais que compreendem pessoas com diferentes faixas etárias, assim como diferentes perfis socioeconômicos, visto que os eventos mais comuns desse tipo de organização são festas de aniversário e de casamento.

No cálculo do tamanho amostral foram utilizados os procedimentos teóricos da amostragem casual simples para proporção a partir de uma população infinita, dada pela equação abaixo:

$$n = \frac{z^2 p(1-p)}{\epsilon^2}$$

Onde n representa o tamanho da amostra, p indica a proporção estimada da variável de interesse em um teste piloto ou assumida como 0,50, que maximiza o tamanho da amostra, z o nível de confiança e ϵ o erro de estimativa máximo admitido (DAVID; DENNIS; THOMAS, 2005). Dessa forma, ao considerar a proporção de 50% para a variável principal da pesquisa, por fornecer a amostra máxima necessária, com uma margem de erro de 5% e nível de confiança de 95,5%, essa amostra equivale, para este estudo, a 400 respondentes.

Na etapa qualitativa, optou-se pelo método de estudo de caso, pois tem por objetivo refletir e aprofundar-se sobre determinado tema, de forma bem detalhada, compreendendo um contexto de forma específica. Porém, os resultados de um estudo de caso não refletem necessariamente a mesma opinião de todos os componentes do mesmo grupo do objeto estudado, mas sim, uma representação da amostra (MASCARENHAS, 2012).

Nesta fase, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas estruturadas, com perguntas pertinentes ao estudo (DIEHL; TATIM, 2006), que tiveram por finalidade obter informações que não são encontradas em livros e são muito utilizadas no estudo das ciências sociais. Ela foi realizada a partir de uma conversa de aproximadamente uma hora e trinta minutos, no mês de outubro de 2015, com a gestora do bufê escolhido. Seguindo as recomendações de Mascarenhas (2012), os pesquisadores deixaram a entrevistada responder livremente e não interferiram nas suas respostas, apenas direcionaram-no para o tema principal. A análise de dados foi realizada por meio de comparação, que é aplicada para se entender as semelhanças e diferenças entre dois ou mais elementos que possuem as mesmas características gerais, ou que se encontram dentro de um mesmo contexto (MASCARENHAS, 2012).

Resultados da pesquisa quantitativa

Nesta pesquisa, foi solicitado que o participante avaliasse quais seriam os fatores mais relevantes para a contratação dos serviços de um bufê, a manutenção da qualidade antes e durante o evento, a percepção dos clientes sobre a influência dos recursos humanos no sucesso do evento e, por fim, o grau

de satisfação do cliente na última vez que contratou o serviço de um bufê, de acordo com os elementos determinantes da satisfação do cliente apresentados na literatura.

Os resultados, advindos do retorno de 407 questionários válidos para a pesquisa, evidenciaram que os fatores mais relevantes para a contratação dos serviços seriam a qualidade da refeição, assim como a recomendação de alguém que já havia contratado os serviços do bufê. A tabela 1 apresenta os dados relativos aos fatores de influência da contratação dos serviços.

Tabela 1: fatores relevantes para a contratação do bufê

Fatores	Frequência	%
Qualidade da refeição	145	35
Recomendação de pessoas	137	34
Qualidade do atendimento	64	16
Ambiente e decoração	13	3
Outros	48	12
Total	407	100

Fonte: resultados da pesquisa

Por meio dos resultados, também foi possível evidenciar que há fidedignidade nesse tipo de organização, quando comparados os serviços oferecidos na contratação com aqueles efetivamente prestados. A tabela 2 apresenta os dados comparativos.

No que se refere à percepção dos clientes sobre a influência dos recursos humanos no sucesso do evento, constatou-se consenso sobre a importância dos recursos humanos desse fator para o sucesso dos bufês, visto que 88% dos respondentes entrevistados acreditam que tal recurso é muito importante; 11% acreditam ser importante e 1% assinalaram indiferença sobre a influência desse tipo de recurso sobre o sucesso da organização.

Por fim, a pesquisa também constatou que 95% dos respondentes mostraram-se satisfeitos com sua última experiência envolvendo bufês, visto que 57% deles avaliaram sua última contratação desse tipo de serviço como muito boa; 38% como boa; 4% como ruim e 1% como muito ruim.

Tabela 2: comparação entre serviços oferecidos e serviços efetivamente prestados

	Frequência	%
A qualidade dos serviços prestados foi condizente com os serviços oferecidos	338	83
A qualidade dos serviços prestados superou as expectativas dos serviços oferecidos	49	12
A qualidade dos serviços prestados não foi condizente com os serviços oferecidos	20	5
Total	407	100

Fonte: resultados da pesquisa

Resultados da pesquisa qualitativa

A etapa qualitativa é composta por um estudo de caso com um bufê da região do grande ABC, no estado de São Paulo, denominado, para fins desta pesquisa, como Bufê A. A empresa está no mercado há 26 anos, realizando festas infantis e sociais. Já passou por três gestões; a gestão atual está no comando há nove anos. Sua estrutura conta com dois salões, um equipado com brinquedos infanto-juvenis, com capacidade para até 100 convidados, e outro salão com estrutura para atender até 250 pessoas. O bufê atende em média 3,5 mil convidados por mês com a realização de aproximadamente 50 eventos.

O quadro de pessoal é composto por 7 funcionários efetivos divididos nas áreas de produção (cozinha), limpeza e escritório (comercial, financeiro e decoração). Para atender à demanda dos eventos, conta com a contratação de garçons *freelancers*, sendo contratado 1 garçom para cada 15 convidados. Além dos garçons, outros colaboradores também são terceirizados como *freelancers* para as festas, como seguranças, assessoras, fritadeiras, copeiros e monitores de recreação do salão infantil. Para o serviço de DJ, o bufê possui contrato com uma empresa especializada nesse tipo de atividade e o serviço de estacionamento é realizado por meio de parceria.

O Bufê A não possui vínculo com empresa especializada para a contratação de funcionários e/ou serviços. Os candidatos, tanto para as funções efetivas quanto para as terceirizadas, são recrutados por meio do banco de currículos recebidos, pessoalmente ou por e-mail. O processo de seleção é realizado por meio de entrevista, momento em que é analisado se o perfil do candidato é condizente com as funções e requisitos da vaga a ser preenchida.

Para a seleção de garçons, o processo de entrevista é complementado por uma etapa de teste prático não remunerado, em que o candidato trabalha duas horas antes de um evento e uma hora durante o evento, para que suas habilidades e perfil sejam avaliados. A entrevistada menciona que essa etapa visa identificar, principalmente, as atitudes do candidato frente às situações reais, de modo a verificar suas ações e reações relacionadas aos clientes, evidenciando se possui noções de bom atendimento.

A etapa prática do processo de seleção é considerada pelo bufê como o treinamento desses profissionais, sendo sua eficácia avaliada logo após a realização de um evento, por meio de um *feedback* fornecido pela administração ao candidato. Já para os funcionários efetivos são realizados os treinamentos de brigadista e socorrista, oferecidos pelo sindicato da classe e pelos bombeiros, e são considerados requisitos para o alvará de funcionamento do estabelecimento. Os demais funcionários contratados pelo bufê não recebem treinamento.

A administração do Bufê A tem consciência de que o capital humano pode ser complexo e que a vida pessoal e emocional da pessoa pode influenciar em seu trabalho. Por isso, eles são exigentes na parte de apresentação ao cliente, enfatizando aos funcionários a necessidade de diferenciação entre o trabalho e a vida pessoal, a fim de prezar pela qualidade de atendimento do serviço.

A empresa não possui nenhuma política motivacional, mas afirma que as características e necessidades psicológicas dos funcionários são levadas em conta. A gerente do Bufê A afirma que antes de todas as festas eles reúnem toda a equipe e verificam seu aspecto emocional e seu nível de motivação, identificando a necessidade de conversar em particular ou até mesmo substituir o funcionário por não estar em condições psicológicas de trabalhar, pois deixam clara a importância dos serviços prestados por eles e seu impacto na qualidade do atendimento e no resultado final.

Segundo o Bufê A, a qualidade do serviço influi significativamente no negócio, pois é um fator estratégico para a competitividade e, por isso, estão sempre atentos à qualidade dos alimentos e bebidas, aos parâmetros de higiene e ao correto armazenamento dos insumos. Além disso, dão especial atenção para a manutenção da estrutura e dos equipamentos.



A avaliação do atendimento prestado não é realizada por meio de um indicador gerencial fixo, mas o bufê faz um *feed back* pós-festa com os clientes no mesmo dia ou durante a semana posterior ao evento, para avaliar se suas necessidades foram atendidas e se ocorreu tudo conforme o esperado. A administração acompanha, através das redes sociais, as avaliações dos clientes e sua imagem perante o mercado, já que; através da internet, as informações são disseminadas rapidamente, sejam elas boas ou ruins, sendo a qualidade do atendimento um dos principais motivos de sucesso das empresas.

Também evidencia a importância de tudo estar de acordo com a vontade do cliente e suas necessidades e exigências serem previamente calculadas, pois, caso aconteça um problema, por menor que seja, esse momento pode acabar com a expectativa do cliente e tornar o evento um insucesso. Segundo a entrevistada, o Bufê A tem tanta preocupação em atender as necessidades de seus clientes que instrui seus funcionários a nunca dizer a palavra “não” aos convidados, procurando sempre utilizar outras alternativas, caso não seja possível atender às solicitações. Ela declara que o objetivo é amenizar impactos negativos. A qualidade do atendimento é tão decisiva, segundo a gerente, que, mesmo se o cliente não gostar da comida, ele sairá satisfeito se for bem atendido por toda a equipe de funcionários.

Quando indagada sobre a importância dos recursos humanos frente a outros fatores que envolvem os eventos, a gerente afirmou que um aspecto não é mais importante que outro, e que eles trabalham com todos esses fatores alinhados, a fim de fazer tudo funcionar corretamente de modo a atingir os objetivos organizacionais: “Tudo em um evento é importante; todo evento tem que ser bom a partir da hora em que o cliente chega até a hora em que ele fala: ‘Tchau, até uma próxima’. Nós classificamos tudo como muito importante, tanto a parte humana, como a decoração, a limpeza etc.”

Ela também afirma que as perspectivas e percepções dos clientes são diferentes. No caso da noiva em uma festa de casamento, por exemplo, ela dará mais atenção ao fator decoração. Assim, sob o ponto de vista dela, os recursos humanos, como garçons ou assessoras, passam despercebidos e não são extremamente importantes; seriam apenas pessoas em segundo plano cumprindo seus trabalhos. Já os convidados terão uma perspectiva mais intensa em relação à comida e, principalmente, à qualidade do atendimento prestado por todos no ambiente do bufê, valorizando mais o serviço e o esforço prestado pelos organizadores e sua equipe.

Discussão dos resultados e considerações finais

Por meio da revisão da literatura referente aos temas que concernem a este estudo, foi desenvolvida a pesquisa que objetivou identificar a importância das práticas de recursos humanos para a qualidade de serviços prestados em eventos e comparar qual a importância atribuída à gestão de pessoas pelos clientes e pela administração de bufês. Nesse quesito, enfatizando as práticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e motivação.

Os conceitos e a lógica aplicada do modelo metodológico proporcionaram a base do desenvolvimento desta pesquisa. A análise realizada conseguiu alinhar-se ao objetivo estipulado, feita a partir do estudo de caso e da *survey*, a fim de contribuir com as discussões acadêmicas sobre os recursos humanos em organizações de eventos, tema ainda pouco explorado.

Ao analisar os resultados deste estudo, destacam-se a importância da participação dos recursos humanos para a qualidade dos serviços prestados por bufês sendo este um fator considerado importante tanto para a administração do bufê pesquisado quanto para os clientes participantes da pesquisa; ambos definem esse elemento com determinado grau de importância em um evento. Na pesquisa realizada com os clientes, 83% consideram esse fator muito importante para o sucesso de um evento, enquanto o Bufê A o considera de relativa importância, apesar de não ser entendido como prioridade perante outros elementos. Na visão do bufê, é necessário equilíbrio com outros fatores que compõem os eventos, mas eles assumem influência na percepção do cliente e na qualidade final do serviço prestado.

É válido destacar que a qualidade da refeição é considerada por 35% dos clientes como fator influenciador para a contratação desse tipo de serviço, e o bufê demonstrou grande preocupação com esse processo, inclusive sendo uma área que possui funcionário efetivo.

Cabe ressaltar ainda que a indicação por pessoas que já contrataram um bufê foi assinalada por 34% dos respondentes como um fator influenciador para contratação de serviços de bufês. Esse fator pode conter elementos ocultos, que influenciam o processo de decisão, pois uma pessoa que buscou a avaliação de outras, em relação a determinado bufê, deve levar em consideração os motivos que a primeira pessoa julgou como de boa qualidade. Evidencia-se essa questão como uma das limitações do estudo, por sua dificuldade em determinar quais são os fatores influenciadores ocultos, uma vez que podem estar relacionados à qualidade de atendimento, refeição, decoração, infraestrutura, custo benefício etc. Desse modo, essa questão oferece oportunidade para a realização de um novo estudo.



Referências

- ABBAD, G. et al. *Manual de treinamento organizacional*. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- BORGES-ANDRADE, J. E. et al. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- CARVALHO, A; NASCIMENTO, L. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- CARVALHO, M. C.; FERNANDES, L. *Por onde anda o que se oculta: o acesso a mundos sociais de consumidores problemáticos de drogas através do método do snowball*. Portugal: Revista Toxicodependências, v.6, n.3, p. 17-28, 2000.
- CERVO, A. L. et al. *Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.
- _____. *Metodologia Científica*. 6. ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa*. 7. ed. Barueri: Manole, 2009a.
- _____. *Recursos Humanos, o capital humano das organizações*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009b.
- _____. *Iniciação à administração de recursos humanos*. 4. ed. São Paulo: Manole, 2010.
- COOPER, D. R.; SCHLINDER, P. S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CORRÊA, H; CAON, M. *Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e da satisfação dos clientes*. São Paulo: Atlas, 2002.
- COUTINHO, F. C. C. *Avaliação da qualidade dos serviços em uma instituição de ensino superior*. 123f. Dissertação (Obtenção do título de Mestre em Administração) - Universidade Federal da Bahia: Salvador, 2007.
- DAVID, R. A., DENNIS, J. S., THOMAS A. W. *Estatística aplicada à administração e economia*. 2ª Ed.. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- DECENZO, D; ROBBINS, S. *Administração de recursos humanos*. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- DESSLER G. *Human resource management*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DIEHL, A.A; TATIN, D.C. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- FEIGENBAUM, A. V. *Total quality control*. 3. ed. International Edition, McGraw Hill, 1991.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. *Service management: operations, strategy, and information technology*. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1998.
- FOLHA DE SÃO PAULO. Crescimento do setor de eventos cria oportunidades pelo Brasil, São Paulo, 22 de setembro de 2014. Folha Online Mercado. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2014/09/1519733-crescimento-do-setor-de-eventos-cria-oportunidades-pelo-brasil.shtml>> Acesso em: 29 de agosto de 2015.
- GIANESI, I.N.; CORRÊA, H.L. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação dos clientes*. São Paulo: Atlas, 1996
- KNAPIK, J. *Gestão de pessoas e talentos*. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- MARCONI, M A.; LAKATOS, E. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execuções de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração e interpretação de dados*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MASCARENHAS, S.A. *Metodologia científica*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J.W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas 2000.



- OLIVEIRA, C. *Contratação de trabalho temporário na área de eventos: vantagens e desvantagens*. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em gestão de negócios em turismo) - Centro de excelência em turismo, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.
- PEARSON EDUCATION DO BRASIL. *Administração de RH*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- PEQUENO, A. *Administração de recursos humanos*. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- RABAGLIO, M. O. *Seleção por Competências*. 4. Ed. São Paulo: Educator, 2001.
- RIBEIRO, F.D. C et al. *Estudo de caso: avaliação da prestação de serviços de lazer e recreação do Petti Gourmet Buffet infantil de São José dos Campos - SP*. São Paulo, 2004. Faculdade de Comunicação e Artes - FCA, Universidade do Vale do Paraíba. Disponível em: http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2004/trabalhos/inic/pdf/IC6-138.pdf Acesso em: 29 de agosto de 2015.
- ROBBINS, S. P. *Fundamentos do comportamento organizacional*. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. H.; LUCIO, P. B. *Metodologia de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- SILVA, A. B. O. et al. *Análise de redes sociais como metodologia de apoio para a discussão da interdisciplinaridade na ciência da informação*. *Ciência da Informação*, 35(1), 72-93, 2006.
- SIQUEIRA, D. M. R. *Avaliação da qualidade em serviços: uma proposta metodológica*. 213f. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.