

A Importância do Mindfulness e do Clima para Serviços em Empresas de Foodservice

MESTRE MAURICIO BRAGA

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI (UAM)

RODRIGO CUNHA DA SILVA

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI (UAM)

A Importância do *Mindfulness* e do Clima para Serviços em Empresas de *Foodservice*

Introdução

O setor de serviços engloba tanto o conserto de um equipamento executado por um profissional habilitado quanto inclui dar aulas, servir refeições, prestar consultorias e outras atividades assemelhadas porque se trata de uma ação ou atividade desempenhada por uma empresa visando satisfazer as necessidades de um mercado consumidor (GRONROOS, 2009; ZEITHAML, BITNER e GREMLER, 2012).

Uma empresa prestadora de serviços tem duas partes: uma que não pode ser notada pelo cliente e diz respeito à organização e seus sistemas; outra que pode ser notada pelo cliente e inclui o ambiente, a equipe prestadora de serviço e demais consumidores (BATESON e HOFFMAN, 2017; LANGEARD, 1981). Segundo Nguyen & Leblanc (2002), o pessoal que tem contato direto com o cliente e o ambiente no qual o cliente é atendido são determinantes para o sucesso da efetivação completa do serviço prestado.

O pessoal que se aproxima mais do cliente cria nele a imagem da organização, e por meio dessas pessoas o cliente poder influenciado positivamente ou negativamente a respeito da empresa. Essa visão considera que o serviço é resultado de interações diversas que excedem a execução objetiva da tarefa principal, porque inclui interações sociais, ambiente físico e os procedimentos que culminam na prestação de serviço propriamente dita (NGUYEN e LEBLANC, 2002).

Em ambientes de serviços como bares e restaurantes, objeto do presente estudo, as motivações hedônicas predominam sobre as utilitárias (HIRSCHMAN e HOLBROOK, 1982), portanto os consumidores costumam se aproximar por motivos relacionados ao lazer, ao bem estar e às satisfação de necessidades emocionais em detrimento de necessidades mais utilitárias como satisfazer a fome ou a sede (BABIN, GRIFFIN e DARDEN, 1994).

Entretanto, o contexto do trabalho está inserido na pandemia mundial provocada pelo vírus SARS-COV-2 no ano de 2020 (SOUZA JÚNIOR *et al.*, 2020) e conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2020), diferentes recomendações devem ser seguidas por funcionários e gestores para minimizar o risco de contágio e o impacto associado à forte retração da economia em contexto de drástica redução do fluxo de pessoas nas ruas.

Empresários perderam a rotina normal e passaram a se preocupar com horários específicos para uso do transporte público, variância alta do fluxo de caixa, perda de faturamento, revisão de despesas, revisão de contratos, banco de horas e cuidados com a saúde dos colaboradores evitando aperto de mãos, abraços, reuniões e outras formas coletivas de interação com a equipe (CARVALHO e FERREIRA, 2020).

Funcionários, por sua vez, passaram a lidar diariamente com preocupações a respeito de redução de jornada, redução de salários e uso de medidas protetivas como luvas e máscaras, além da preocupação relacionada com a menor proximidade com os clientes que passaram a se relacionar com os bares e restaurantes especialmente por atendimento telefônico e aplicativos (FREITAS, NAPIMOGA e DONALISIO, 2020; SEBRAE, 2020).

O Indicador de Antecedente Composto da Economia Brasileira (Iace), calculado pelo Instituto Brasileiro de Economia (Ibre) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), em parceria com *The Conference Board* (TCB), que compara em curto prazo os ciclos econômicos de diferentes países, caiu mais de 10% na comparação entre março e abril de 2020, registrando a maior queda na série histórica do índice (AGÊNCIA BRASIL, 2020). A previsão, de acordo com os

números, é de forte retração da atividade econômica e um cenário de perda massiva de empregos por causa disso (SOUZA JÚNIOR *et al.*, 2020).

Além das tensões geradas por causa gravidade da pandemia de covid19 (FREITAS, NAPIMOGA e DONALISIO, 2020), funcionários do segmento de bares e restaurantes lidam com a baixa escolaridade e a vulnerabilidade ao desemprego/subemprego (OLIVEIRA, 1997), preocupações com a família e com os deslocamentos ao local de trabalho (MATOS, 2000), o que pode impactar seu nível de atenção às atividades regulares resultando em baixo desempenho e queda na qualidade do serviço.

Estudos indicam que a atmosfera que circunda o serviço, incluindo o ambiente, o clima, as pessoas e demais consumidores, exerce influência decisiva na seleção e segmentação dos restaurantes pelos clientes, porque não se trata de pagar para obter uma refeição, mas de obter uma experiência complexa e cheia de nuances, que incluem e excedem o aspecto nutricional (AUTY, 1992; ANDERSSON e MOSSBERG, 2004; HANSEN, JENSEN e GUSTAFSSON, 2005; JOHNS e KIVELA, 2001; KOTLER, 1973; LEWIS, 1981; WOOD, 1994).

Existe uma importância significativa na relação entre clientes e funcionários segundo diferentes autores e a interação no ambiente de serviços depende de fatores variados que incluem o tempo gasto para efetuar o pagamento, a confiança estabelecida, a companhia, a atmosfera e a atenção dos funcionários entre outras (GREWAL e SHARMA, 1991; HANSEN, JENSEN e GUSTAFSSON, 2005).

Esse contexto também indica que bares, restaurantes e assemelhados são prestadores complexos de serviços e produtos físicos que visam satisfazer necessidades amplas dos consumidores (KOTLER, 1973; HANSEN, JENSEN e GUSTAFSSON, 2005). Adicionalmente, grande parte do sofrimento interior dos funcionários está relacionado ao trabalho emocional, o que reflete na saúde comprometida e na insatisfação no trabalho, potencializando a baixa autoestima e a sensação de esgotamento ou exaustão (JUNG e YOON, 2014; KUSLUVAN *et al.*, 2010).

A gestão de pessoas se torna ainda mais importante nesse contexto, porque busca conhecer e entender as necessidades e anseios dos funcionários visando atrair, desenvolver, motivar e manter cada um deles na organização da qual fazem parte, constituindo assim um diferencial estratégico capaz de aumentar a lucratividade, a qualidade do serviço e o bem estar dos envolvidos (ARROYO-LÓPEZ *et al.*, 2016; VENÂNCIO *et al.*, 2014).

Problema de Pesquisa e Objetivo

Assim, o objetivo deste artigo é associar o *mindfulness* dos empregados com o clima para serviços em bares e restaurantes, analisando informações relevantes da gestão de recursos humanos dessas organizações.

Fundamentação Teórica

Mindfulness

O *mindfulness* tem origem em inglês e é um conceito que representa um estado mental em que o sujeito ativamente processa as informações que recebe em seu ambiente e pode ser descrito como um fator simultaneamente intrapessoal e situacional (LANGER, 1989; LANGER e MOLDOVEANU, 2000). Quatro cenários podem estar relacionados ao maior *mindfulness* de um indivíduo: um contexto variado, interessante e interativo; uma situação em que o sujeito

esteja exercendo controle; uma circunstância em que o sujeito se sente relevante a alguém que demonstre interesse e; uma ocasião percebida como nova, diferente ou única (FRAUMAN, 1999; LANGER e MOLDOVEANU, 2000; MOSCARDO, 1999).

De acordo com Langer (1989), o indivíduo com *mindfulness* permanece com sua atenção capturada ao mesmo tempo que não se desliga completamente de outros estímulos, e esse estado não exige um esforço adicional de percepção, além do mais, enquanto a distração não possui caminhos específicos, o *mindfulness* pode ser influenciado e estimulado conforme o contexto, como descrito anteriormente.

No local de trabalho, Zivnuska *et al.* (2015) definem *mindfulness* como um estado mental no qual o empregado consegue prestar atenção nas coisas em redor enquanto continua realizando suas tarefas com eficiência. As três principais características nesse contexto são: permanecer consciente do contexto presente sem se deixar influenciar por casos passados nem reagir a previsões futuras; manter a consciência das próprias emoções e pensamentos e; inibir distorções do pensamento como questionar a si mesmo ou outras pessoas envolvidas no decorrer da situação presente (BROWN, RYAN e CRESWELL, 2007).

O conceito de *mindfulness* aplicado ao local de trabalho significa que os trabalhadores mergulham em um estado psicológico intencional de comprometimento e atenção total ao momento em que está executando as atividades relativas ao seu trabalho (ZIVNUSKA *et al.*, 2015). Entretanto, esse estado mental não é único e permanente como se o indivíduo ficasse hipnotizado ou fora de si, mas se trata de um nível de comprometimento suficientemente intenso e que pode variar em função do contexto e do tempo (BISHOP *et al.*, 2004; BROWN e RYAN, 2003; DANE, 2011).

Alguns estudos também apontam que o *mindfulness* não é necessariamente uma habilidade inata, pois pode ser desenvolvido através de treinamentos específicos incluindo a prática de meditação, reflexão e auto-conhecimento, especialmente para lidar com situações de estresse intenso (BROWN, RYAN e CRESWELL, 2007; KABAT-ZINN, 1982; SEGAL, WILLIAMS e TEASDALE, 2013). Há benefícios físicos e mentais no desenvolvimento de *mindfulness* permitindo a redução de tensões físicas e psicológicas associadas aos ruídos da perda de atenção evitados pelo aumento do foco (DANE e BRUMMEL, 2013).

De acordo com Wrenn (2020), é importante manter o equilíbrio necessário para que cada colaborador permaneça produzindo, sem com isso sacrificar os custos e os interesses comerciais. Para o autor, se trata de uma busca pela obtenção da maior produtividade, ao mesmo tempo em que se busca gerenciar eventuais descontentamentos da maneira mais barata possível. Por isso, a busca pelo *mindfulness* se tornou uma das estratégias de gestão preferidas para transformar o indivíduo e criar uma conexão do indivíduo com o desempenho corporativo.

Também existem evidências teóricas e empíricas apontando que o *mindfulness* é um preditor do perfil de liderança e de atitudes positivas no local de trabalho. Um estudo com múltiplas fontes investigou o papel de traços dos líderes conforme a percepção dos liderados e confirmou a relação positiva entre o *mindfulness* e as características desejadas pelos entrevistados quanto ao líder. Adicionalmente, o *mindfulness* também exerceu efeito positivo para as atitudes no trabalho dos colaboradores (NÜBOLD, QUAQUEBEKE e HÜLSHEGER, 2020).

Entre os resultados obtidos com o aumento do *mindfulness*, merece destaque o melhor desempenho dos funcionários nas atividades primárias que executam na empresa graças à maior resiliência e flexibilidade cognitiva (DANE e BRUMMEL, 2013), além da prevenção de distrações e de falhas por desempenho irrefletido, a saber, falhas nas quais o funcionário sequer consegue perceber porque realizou determinada atividade de tal maneira (MOORE e MALINOWSKI, 2009).

Do ponto de vista da gestão de recursos humanos, a auto-regulação dos funcionários no local de trabalho, por causa do aumento do *mindfulness*, é fundamental para melhores resultados. A auto-determinação associada ao *mindfulness* permite funcionários menos defensivos, mais afetivos, mais acolhedores e mais atentos aos estímulos recebidos durante o trabalho, sendo possível encontrar uma relação direta positiva entre o aumento do *mindfulness* e o aumento do desempenho dos funcionários em locais de trabalho dinâmicos (DANE e BRUMMEL, 2013; GLOMB *et al.*, 2011; JIMENEZ, NILES e PARK, 2010). Assim, surge a primeira hipótese da pesquisa ao supor que também há relação do nível de *mindfulness* dos funcionários com o clima para serviços de uma empresa que atua no segmento de *food service*.

H1- Há relação positiva entre o nível de mindfulness do funcionário e o clima para serviço

Para Glomb, Duffy, Bono & Yang (2011), indivíduos com *mindfulness* possuem maiores níveis de autodeterminação e menores níveis de defesa cognitiva, afetiva e psicológica diante de estímulos conflitantes no local de trabalho. Funcionários atentos, portanto, estariam menos propensos a reações inadequadas que estimulariam o início ou a manutenção de conflitos, mantendo seu foco e sua atenção na execução diligente de suas tarefas contribuindo para um melhor clima para serviços.

Clima para serviços

O ambiente de trabalho pode possuir um clima favorável ou desfavorável em função das práticas de gestão de pessoas e pode influenciar a satisfação dos clientes (HE, LI e LAI, 2011; VELOSO *et al.*, 2015). Um clima para serviços favorável depende das práticas de gestão de pessoas, da liderança, do suporte organizacional, do comprometimento e de outros aspectos relacionados que merecem ser levados em consideração (BOWEN e SCHNEIDER, 2013; VELOSO *et al.*, 2015).

O clima para serviços se forma por meio da percepção partilhada dos envolvidos a respeito das práticas e procedimentos adotados pela companhia e que recebem reconhecimento ou recompensas por mecanismos diversos e inclui ações que se relacionam com o atendimento aos consumidores. Trata-se do sentimento compartilhado pelos trabalhadores das políticas, práticas e procedimentos relacionados ao serviço em que eles atuam e da ênfase na qualidade do serviço observada por eles em ações recompensadas, suportadas e desejadas (SCHNEIDER, WHITE e PAUL, 1998).

O clima para serviços, portanto, é uma forma especial de clima organizacional que se constrói por meio do consenso entre as percepções dos funcionários a respeito da qualidade do processo de produção, entrega e consumo de determinado serviço; é um tipo mais específico de clima que se apoia na soma das percepções individuais e gera dinamicamente uma influência sobre os comportamentos dos envolvidos na prestação de serviços (HE, LI e LAI, 2011; HONG *et al.*, 2013).

Hong et al. (2013) consideram que o clima para serviços se relaciona com a satisfação interna dos funcionários com o trabalho e se constitui como elo entre elementos internos e externos dos serviços, sendo que os internos correspondem aos trabalhadores que prestam os serviços e os externos aos receptores dos serviços prestados. Os efeitos do clima para serviços são mais percebidos pelos clientes quando o benefício recebido é considerado pessoal e não rotineiro.

Bowen e Schneider (2013), em seu trabalho de síntese sobre o tema, identificaram a existência de práticas contextuais que poderiam auxiliar o desenvolvimento do clima para

serviços. Tais procedimentos e práticas devem ser sustentados através de estratégias de gestão de recursos humanos e corporativos (GRH) (FISCHER, 2002). Procedimentos objetivos de reconhecimento e recompensa dos funcionários fomentados pela GRH são essenciais para promoção do clima para serviços (BOWEN e SCHNEIDER, 2013; SCHNEIDER, WHITE e PAUL, 1998).

Tanto a experiência do cliente quanto o comportamento do funcionário são essenciais para o sucesso de uma empresa e se relacionam na construção do clima para serviços (CHANG, 2016). Um estudo realizado por Chang (2016) apontou que o comportamento dos funcionários influencia a experiência de consumo e exerce também um importante efeito moderador em vários níveis do clima de serviços, não apenas no nível individual, mas também no nível da empresa.

Por outro lado, para Jerger e Wirtz (2017) um clima para serviços fraco diminui o desempenho dos funcionários na recuperação de serviços quando clientes irritados manifestam suas indignações de maneira agressiva. As descobertas dos autores apontam que um clima para serviços fraco torna os funcionários mais propensos a expressar raiva imediata (e posterior) enquanto um clima para serviços forte ajuda os funcionários a convergirem para um baixo nível de raiva e melhor recuperação de serviços (JERGER e WIRTZ, 2017)

Fica claro que o esforço da GRH em promover as interações sociais necessárias e propiciar a exposição dos membros da empresa a situações relevantes para a construção do clima para serviços contribui significativamente para o entendimento compartilhado entre os membros da organização (GOULD-WILLIAMS, 2007; ROGG *et al.*, 2001). A teoria e as pesquisas que constituem o conceito de clima para serviços reforçam que as experiências positivas dos funcionários se refletem em melhores relatórios sobre a qualidade do serviço, maior satisfação do cliente, aumento da lealdade do consumidor e, por causa disso tudo, aumento do valor de mercado da empresa (BOWEN e PUGH, 2009; DEAN, 2004; LIAO e CHUANG, 2007; SCHNEIDER *et al.*, 2009).

É importante ressaltar que práticas de gestão de pessoas isoladamente não estimulam sozinhas um bom clima para serviços (VELOSO *et al.*, 2015), pois precisam estar associadas ao comportamento da liderança e ao nível de suporte oferecido pela organização (BOWEN e SCHNEIDER, 2013). Líderes contribuem com um bom clima para serviços ao inspirar e motivar seus liderados no atingimento de metas objetivas de qualidade, fortalecendo e inspirando o alto desempenho (HONG *et al.*, 2013). A organização, por sua vez, deve criar no funcionário a percepção de que é reconhecido, aprovado e recompensado em virtude de seu comprometimento profissional (BOWEN e SCHNEIDER, 2013). A hipótese 2 propõe investigar o impacto do suporte organizacional.

H2- Funcionários de empresas de food service que adotam práticas formais para o desenvolvimento da gestão e do clima para serviços apresentam percepção mais favorável do clima para serviços e mindfulness do que empresas que não adotam tais práticas.

O desenvolvimento do *mindfulness* pode proporcionar ao funcionário maior comprometimento e maior atenção às suas atividades regulares, favorecendo também o clima para serviços. Não obstante, pode contribuir para que variações de desempenho relacionadas à falta de atenção sejam resolvidas por meio do diálogo e treinamentos que contribuam positivamente para o ambiente de trabalho.

Os funcionários com *mindfulness* em desenvolvimento podem contribuir positivamente com o clima no local de trabalho, por estarem menos sensíveis às tensões provocadas por clientes, líderes e GRH, mantendo o foco nas suas rotinas de trabalho e não nos aspectos acessórios relacionados. O maior *mindfulness* poderia servir como lastro para maior estabilidade do clima para serviços mesmo diante de momentos de aumento de tensão ou

estresse, permitindo que os funcionários se ocupassem somente do que realmente é importante para a organização.

Na seção a seguir, trataremos dos procedimentos metodológicos e das escolhas em relação às escalas, perfil da amostra e técnicas de análises dos dados.

Metodologia

Neste estudo foi adotada a abordagem metodológica de pesquisa quantitativa-descritiva, que teve como objetivo associar o *mindfulness* dos empregados com o clima para serviços no segmento de *food service*. A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno estabelecendo relações entre as variáveis (GIL, 2018). A percepção do clima para serviços e o grau de *mindfulness* foram levantados por um questionário estruturado aplicado *on-line* via *Google forms*. Foram selecionadas (5) assertivas sobre a percepção do clima para serviços (VELOSO *et al.*, 2015) e (6) assertivas sobre *mindfulness* (FRAUMAN, 1999).

Este tipo de instrumento se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, realizando um levantamento de informações de um grupo de 42 profissionais do setor *foodservice* acerca de dos temas deste estudo no segundo trimestre de 2020, assim, a seleção da amostra se deu por conveniência (GIL, 2018). Cerca de 50% dos respondentes tem experiência de 5 anos ou mais em A&B, 59% são homens, 35 anos de idade média, 71% com ensino superior, 52% em função de gestão, 50% já realizou treinamento de gestão e 64% treinamento sobre serviço e atendimento ao cliente.

Para a análise dos resultados foram utilizadas análises estatísticas no SPSS v.22 (Statistical Package for the Social Sciences), sendo elas: descritivas (média e desvio-padrão) e correlação de Pearson buscando averiguar a relação entre *mindfulness* e clima para serviços. Por fim, foram realizados testes T para medir a diferença de médias de acordo com as características do respondente.

Análise e discussão dos resultados

No geral, o construto “*mindfulness*” apresentou a média de (4,53) e o construto “clima para serviços” (4,34), os desvios-padrões apresentaram, respectivamente (0,71) e (0,80). Os valores individuais de cada uma das assertivas do questionário são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1- Médias e desvios-padrões das assertivas referentes a *mindfulness* e clima para serviços

| | Média | Desvio-padrão |
|--|-------|---------------|
| <i>MINDFULNESS</i> | 4,53 | 0,71 |
| Eu gosto de atividades que prendem minha atenção quando estou no trabalho | 4,57 | 0,80 |
| Eu gosto de descobrir soluções para as dúvidas que eu possa ter quando estou no trabalho | 4,64 | 0,79 |
| Eu gosto que minha curiosidade seja despertada quando estou no trabalho | 4,50 | 0,83 |
| Eu gosto de atividades que despertem minha curiosidade quando estou no trabalho | 4,50 | 0,80 |
| Eu gosto de explorar e descobrir coisas novas quando estou no trabalho | 4,45 | 0,97 |
| Eu gosto de me envolver com o que acontece ao meu redor quando estou no trabalho | 4,50 | 0,94 |
| CLIMA PARA SERVIÇOS | 4,34 | 0,80 |
| O lugar em que eu trabalho entrega aos seus clientes aquilo que promete com alta qualidade | 4,48 | 0,83 |
| No lugar em que eu trabalho os problemas dos clientes são solucionados rapidamente | 4,40 | 0,96 |
| O lugar em que eu trabalho dá grande prioridade para o serviço prestado ao cliente. | 4,45 | 0,94 |
| Tenho liberdade para fazer tudo o que for necessário para satisfazer os clientes no lugar em que eu trabalho. | 4,10 | 1,12 |
| A gerência do lugar em que eu trabalho está comprometida em promover a qualidade dos serviços aos clientes externos. | 4,26 | 1,08 |

Em *mindfulness*, os respondentes apontaram que a assertiva “Eu gosto de descobrir soluções para as dúvidas que eu possa ter quando estou no trabalho” obteve maior concordância (4,64), seguida por “Eu gosto de atividades que prendem minha atenção quando estou no trabalho” (4,57). A assertiva de menor média foi “Eu gosto de explorar e descobrir coisas novas quando estou no trabalho” (4,45), mesmo assim, ficou dentro da escala de concordância mais favorável. Constatou-se a tendência das respostas a favor do desejo de estar envolvido com o negócio e atento às novidades do setor.

Essa tendência à descoberta e à exploração dentro do local de trabalho, assim como o desejo de prender atenção nas atividades desempenhadas, reforçam o papel da auto-regulação dos funcionários no local de trabalho, que está ligada ao *mindfulness*. A auto-determinação se relaciona com a redução do comportamento defensivo, tornando os colaboradores mais afetivos e acolhedores, ao mesmo tempo que cria desafios para que os funcionários possam desempenhar melhor suas atividades (DANE e BRUMMEL, 2013; GLOMB *et al.*, 2011; JIMENEZ, NILES e PARK, 2010).

Em clima para serviços, as duas assertivas de maiores médias foram “O lugar em que eu trabalho entrega aos seus clientes aquilo que promete com alta qualidade” (4,48) e “O lugar em que eu trabalho dá grande prioridade para o serviço prestado ao cliente” (4,45). Por outro lado, a menor média foi para a assertiva “Tenho liberdade para fazer tudo o que for necessário para satisfazer os clientes no lugar em que eu trabalho” (4,10). Os resultados em clima para serviços podem ter sido impactados pelo perfil da amostra, composta por 52% de lideranças, sendo que a maioria dos respondentes também realizou cursos de gestão ou prestação de serviços.

A relação dinâmica entre o clima para serviços e a qualidade do serviço se manifesta quando os respondentes conseguem perceber a qualidade da entrega do serviço e a prioridade dada ao cliente. Apesar de haver uma repressão na liberdade dos respondentes na busca pela satisfação do cliente, esse contexto não é suficiente para causar problemas com clima para serviços. São as experiências positivas dos funcionários que permitem relatórios positivos sobre a qualidade do serviço e geram satisfação imediata do cliente e, com o tempo, estimulam a lealdade (BOWEN e PUGH, 2009; LIAO e CHUANG, 2007; SCHNEIDER *et al.*, 2009). Por

isso a gestão de pessoas deve continuamente estimular um bom clima para serviços utilizando ao máximo o suporte oferecido pela organização (BOWEN e SCHNEIDER, 2013; VELOSO *et al.*, 2015).

Ao relacionarmos o clima para serviços e o *mindfulness* dos funcionários, foi constatada moderada relação positiva na correlação de Pearson ($r= 0,67$; $p <0,01$). Este resultado confirma a hipótese 1, ou seja, há relação positiva entre *mindfulness* dos funcionários e o clima para serviços.

O *mindfulness* é um fator intrapessoal e situacional que pode ser fortemente influenciado pelo contexto (LANGER, 1989; LANGER e MOLDOVEANU, 2000). Esse estado mental ajuda a inibir distorções de pensamentos e de emoções (BROWN, RYAN e CRESWELL, 2007). No local de trabalho, favorece um profundo comprometimento intencional com as atividades que estão sendo desempenhadas (ZIVNUSKA *et al.*, 2015). Em um contexto situacional de clima adequado para serviços, já ocorre redução de distorções pontuais do ambiente, como clientes irritados, inoportunos ou insatisfeitos (JERGER e WIRTZ, 2017), sendo possível supor que o *mindfulness* poderia exercer efeito positivo ainda maior nesse contexto.

Funcionários com *mindfulness* cometem menos erros, estão mais dispostos a se engajar na solução de problemas e geram maior satisfação do cliente (VELOSO *et al.*, 2015). Isso ajuda na criação de um clima positivo, porque o clima para serviços se forma através das percepções comuns dos envolvidos a respeito das ações e atitudes em uma empresa, incluindo relacionamento e satisfação do consumidor. O sentimento compartilhado (SCHNEIDER, WHITE e PAUL, 1998), criando pelo clima para serviços, encontra nos funcionários com *mindfulness* mais um fator em comum.

Avaliamos a hipótese 2, de que “Funcionários de empresas de food service que adotam práticas formais para o desenvolvimento da gestão e do clima para serviços apresentam percepção mais favorável do clima para serviços e *mindfulness* do que empresas que não adotam tais práticas”. Os resultados da Tabela 2 indicam que é possível identificar diferenças significativa no *mindfulness* entre aqueles que realizaram treinamento para serviços ($T= -2,27$; $p <0,05$), mas não no clima para serviços ($T= -1,33$; $p >0,05$). Portanto, a hipótese 2 foi parcialmente confirmada.

Tabela 2- Treinamento em serviços X clima para serviços e *mindfulness* - Teste T para igualdade de médias

| | Treinamento em serviços | N | Média | T | Sig (2 extremidades) |
|---------------------|-------------------------|----|-------|-------|----------------------|
| Clima para serviços | Não | 15 | 4,12 | -1,33 | 0,19 |
| | Sim | 27 | 4,45 | | |
| <i>Mindfulness</i> | Não | 15 | 4,21 | -2,27 | 0,03 |
| | Sim | 27 | 4,70 | | |

Os respondentes que realizaram treinamento em serviços apresentam uma média superior em *mindfulness* (4,7) referente àqueles que não realizaram (4,21). Com isso, há indicação de que desenvolver a competência de serviço nos profissionais de A&B resulta em maior consciência e envolvimento no seu trabalho.

Com o aumento do *mindfulness*, os treinamentos em serviços realizados nas empresas dos respondentes podem refletir em aumento de desempenho dos funcionários, prevenção de distrações e falhas nas atividades primárias que executam graças à maior resiliência e flexibilidade cognitiva (DANE e BRUMMEL, 2013). O treinamento em serviços no setor de *foodservice* pode sustentar o equilíbrio necessário para que os funcionários continuem produzindo, sem comprometer custos e interesses da empresa (Wrenn, 2020).

Entretanto, as práticas formais de treinamento em gestão não apresentaram diferenças significativas na média de clima para serviços ($T = -0,50$; $p > 0,05$) e *mindfulness* ($T = -1,13$; $p > 0,05$).

Tabela 3- Treinamento em gestão X clima para serviços e *mindfulness* - Teste T para igualdade de médias

| | Treinamento em gestão | N | Média | T | Sig (2 extremidades) |
|---------------------|-----------------------|----|-------|-------|----------------------|
| Clima para serviços | Não | 21 | 4,27 | -0,50 | 0,62 |
| | Sim | 21 | 4,40 | | |
| <i>Mindfulness</i> | Não | 21 | 4,21 | -1,13 | 0,26 |
| | Sim | 21 | 4,65 | | |

Os treinamentos em gestão, apesar de serem importantes por promover uma visão sistêmica nos profissionais, não representam diferença significativa no *mindfulness* nem no clima para serviços, provavelmente, por não propiciarem a exposição dos membros da empresa a situações relevantes para as suas formações e não contribuirão para o entendimento compartilhado (GOULD-WILLIAMS, 2007; ROGG *et al.*, 2001). De acordo com Veloso *et al.* (2015), as práticas de gestão de pessoas isoladamente não estimulam sozinhas um bom clima para serviços, elas também pois precisam estar associadas ao comportamento das lideranças e ao nível de suporte oferecido pela organização. Em outras palavras, oferecer treinamentos que não refletem no desenvolvimento de carreira dos funcionários de *foodservice* não contribuem no *mindfulness* e clima para serviços.

Conclusões e contribuição

O objetivo maior desse artigo foi associar o *mindfulness* dos empregados com o clima para serviços em serviços de alimentação como bares, restaurantes, pizzarias ou semelhantes, produzindo conteúdo relevante para a GRH que lida com esse e outros setores da hospitalidade e ou do turismo. O *mindfulness* dos empregados exerceu influência positiva no clima para serviços, conforme análise dos dados para a pesquisa, possibilitando uma melhor compreensão sobre o tema e servindo de inspiração para pesquisas mais amplas sobre o assunto que possam melhor esclarecer a força dessa correlação.

O treinamento em serviços teve relação com o *mindfulness* dos funcionários, corroborando com achados de outros pesquisadores que apontam para a possibilidade do desenvolvimento do *mindfulness* através de diferentes atividades com esse objetivo (BROWN, RYAN e CRESWELL, 2007; KABAT-ZINN, 1982; SEGAL, WILLIAMS e TEASDALE, 2013). Por outro lado, o treinamento em gestão e o treinamento em serviços não tiveram

influência sobre o clima para serviços, o que não descarta que uma eventual relação possa vir a ser encontrada em pesquisas futuras utilizando uma base de dados maior ou um contexto mais específico de análise, não cabendo, portanto, a aplicação do princípio da falseabilidade (POPPER, 2011).

Mesmo que um tipo específico de treinamento não exerceu influência sobre clima para serviços nem sobre *mindfulness*, o treinamento da equipe continua importante para poder fazer uma boa recepção dos clientes, servi-los com a devida qualidade e conseguir satisfazer suas necessidades, de modo que a empresa se torne mais competitiva (SOUZA, CRUZ e MENEZES, 2013).

O estudo tem como limitação a impossibilidade de generalização dos achados pelo fato da base utilizada não ser amostral em relação à população analisada, ficando aberta a possibilidade de realização de estudo futuros semelhantes utilizando uma base maior ou ainda uma base mais direcionada para um dos subsetores do setor de alimentos e bebidas, como os serviços de pizzeria delivery, os serviços de alimentação fitness e outros segmentos em crescimento e que possuem importância econômica e social.

Este artigo contribui de forma teórica e prática com a Gestão de Recursos Humanos e o setor de Alimentos e Bebidas no contexto do Turismo e da Hospitalidade, principalmente quando reforça a importância do *mindfulness* para a manutenção de um clima de serviços adequado, que possibilite um atendimento ao cliente com mais qualidade.

Sugere-se que novos estudos busquem melhor compreender as relações existentes entre o treinamento em gestão e o clima para serviços, assim como as relações com o *mindfulness* de modo a identificar possíveis falhas de conteúdo nesses treinamentos que resultam na ineficiência para atingir objetivos propostos.

Referências

AGÊNCIA BRASIL. **Indicador aponta impactos da covid-19 na economia brasileira**, 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-05/indicador-aponta-impactos-da-covid-19-na-economia-brasileira>>. Acesso em: 18 jun 2020.

ANDERSSON, T. D.; MOSSBERG, L. The dining experience: do restaurants satisfy customer needs? **Food Service Technology**, California, v. 4, p. 171-177, 2004.

ARROYO-LÓPEZ, P. E. et al. Impact of training on improving service quality in small provincial restaurants. **Journal of Foodservice Business Research**, v. 20, n. 1, p. 1-14, 2016.

AUTY, S. Choice and segmentation in the restaurant industry. **The Service Industries Journal**, United Kingdom, v. 12, n. 3, 1992.

BABIN, B.; GRIFFIN, M.; DARDEN, W. Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value. **Journal of Consumer Research**, Chicago, v. 20, n. 4, p. 644-656, 1994.

BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. **Services Marketing: Concepts, strategies and cases - US version**. 4ª. ed. Boston: Cengage Learning, 2017.

BISHOP, S. R. et al. Mindfulness: A proposed operational definition. **Clinical Psychology: Science and Practice**, v. 11, p. 230-241, 2004.

BOWEN, D. E.; PUGH, S. D. Linking Human Resource Management and Customer Outcomes. In: STOREY, J.; WRIGHT, P. M.; ULRICH, D. **The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management**. New York: Routledge, 2009. p. 502-518.

BOWEN, D. E.; SCHNEIDER, B. A. Service Climate Synthesis and Future Research Agenda. **Journal of Service Research**, v. 17, n. 1, p. 5-22, 2013.

BROWN, K. W.; RYAN, R. M. The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 84, p. 822-848, 2003.

BROWN, K. W.; RYAN, R. M.; CRESWELL, J. D. Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effect. **Psychological Inquiry**, v. 18, p. 211-237, 2007.

CARVALHO, D. F. D.; FERREIRA, V. H. D. A. Políticas Públicas E As Lições Preliminares Da Covid-19: Análise Comportamental, Direito Do Consumidor E A Economia Do Cuidado. **Revista da Defensoria Pública da União**, Brasília, v. 13, p. 1-320, 2020.

CHANG, K. C. Effect of servicescape on customer behavioral intentions: Moderating roles of service climate and employee engagement. **International Journal of Hospitality Management**, v. 53, p. 116-128, fev 2016.

DANE, E. Paying attention to mindfulness and its effect on task performance in the workplace. **Journal of Management**, v. 37, p. 997-1018, 2011.

DANE, E.; BRUMMEL, B. J. Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. **Human Relations**, v. 67, n. 1, p. 105-128, 2013.

DEAN, A. M. Links Between Organizational and Customer Variables in Service Delivery: Evidence, Contradictions, and Challenges. **International Journal of Service Industry Management**, v. 15, n. 3, p. 332-350, 2004.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 11-34.

FRAUMAN, E. The Influence of Mindfulness on Information Services and Sustainable Management Practices at Coastal South Carolina State Parks. **Dissertation Abstracts International**, v. 60, n. 5, p. 1763, 1999.

FREITAS, A. R. R.; NAPIMOGA, M.; DONALISIO, M. R. Análise da gravidade da pandemia de Covid-19. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, Brasília, v. 29, n. 2, 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GLOMB, T. M. et al. Mindfulness at work. **Research in Personnel and Human Resources Management**, v. 30, p. 115-157, 2011.

GOULD-WILLIAMS, J. HR practices, organizational climate and employee outcomes: Evaluating social exchange relationships in local government organizations. **International Journal of Human Resource Management**, v. 18, n. 9, p. 1627-1647, 2007.

GREWAL, D.; SHARMA, A. The effect of salesforce behavior on customer satisfaction: an interactive framework. **The Journal of Personal Selling & Sales Management**, Columbia, v. 11, n. 3, p. 13-23, 1991.

GRONROOS, C. **Marketing - Gerenciamento e Servicos - 3ª Ed. 2009**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

HANSEN, K. V.; JENSEN, O.; GUSTAFSSON, I.-B. The meal experience of à la carte restaurant customers. **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**, v. 5, n. 2, p. 135-151, 2005.

HE, Y.; LI, W.; LAI, K. K. Service climate, employee commitment and customer satisfaction. Evidence from the hospitality industry in China. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 23, n. 5, p. 592-607, 2011.

HIRSCHMAN, E. C.; HOLBROOK, M. B. Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 46, p. 902-101, 1982.

HONG, Y. et al. Missing Link in the Service Profit Chain: A Meta-Analytic Review of the Antecedents, Consequences, and Moderators of Service Climate. **Journal of Applied Psychology**, v. 98, n. 2, p. 237-267, 2013.

JERGER, C.; WIRTZ, J. Service Employee Responses to Angry Customer Complaints: The Roles of Customer Status and Service Climate. **Journal of Service Research**, v. 20, n. 4, p. 362-378, nov 2017.

JIMENEZ, S. S.; NILES, B. L.; PARK, C. L. A mindfulness model of affect regulation and depressive symptoms: Positive emotions, mood regulation expectancies, and self-acceptance as regulatory mechanisms. **Personality and Individual Differences**, v. 49, n. 6, p. 645-650, 2010.

JOHNS, N.; KIVELA, J. J. Perceptions of the first time restaurant customer. **Food Service Technology**, v. 1, p. 5-11, 2001.

JUNG, H.; YOON, H. H. Antecedents and consequences of employee's job stress in a foodservice industry: Focused on emotional labor and turnover intent. **International Journal of Hospitality Management**, v. 38, p. 84-88, 2014.

KABAT-ZINN, J. An outpatient program in behavioral medicine for chronic pain patients based on the practice of mindfulness meditation: Theoretical considerations and preliminary results. **General Hospital Psychiatry**, v. 4, p. 33-47, 1982.

KOTLER, P. Atmospherics as a marketing tool. **Journal of Retailing**, v. 49, p. 48-64, 1973.

KUSLUVAN, S. et al. The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 51, n. 171, 2010.

LANGAARD, É. **Services Marketing: New Insights from Consumers and Managers**. Cambridge: Marketing Science Institute, 1981.

LANGER, E. J. Minding Matters: The Consequences of Mindlessness- Mindfulness. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 22, p. 73-137, 1989.

LANGER, E. J.; MOLDOVEANU, M. The Construct of Mindfulness. **Journal of Social Issues**, v. 56, n. 1, p. 1-9, 2000.

LEWIS, C. C. The effects of parental firm control: a reinterpretation of the findings. **Psychological Bulletin**, Columbia, v. 90, p. 547-563, 1981.

LIAO, H.; CHUANG, A. Transforming Service Employees and Climate: A Multi-Level, Multi-Source Examination of Transformational Leadership in Building Long-Term Service Relationships. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 4, p. 1006-1019, 2007.

LOK, P.; CRAWFORD, J. The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. **The Journal of Management Development**, v. 23, n. 3, p. 321-338, 2004.

MATOS, C. H. **Condições de trabalho e estado nutricional de operadores do setor de alimentação coletiva: um estudo de caso [dissertação]**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2000.

MOORE, A.; MALINOWSKI, P. Meditation, mindfulness and cognitive flexibility. **Consciousness and Cognition**, v. 18, n. 1, p. 176-186, 2009.

MOSCARDO, G. M. **Making Visitors Mindful: Principles for Creating Sustainable Visitor Experiences through Effective Communication**. Champaign: Sagamore Publishing, v. 2, 1999.

NGUYEN, N.; LEBLANC, G. Contact personnel, physical environment and the perceived corporate image of intangible services by new clients. **International Journal of Service Industry Management**, v. 13, n. 3, p. 242-262, 2002.

NÜBOLD, A.; QUAQUEBEKE, N. V.; HÜLSHEGER, U. R. Be(com)ing Real: a Multi-source and an Intervention Study on Mindfulness and Authentic Leadership. **Journal of Business and Psychology**, v. 35, n. 4, p. 469-488, aug 2020.

OLIVEIRA, A. S. A qualidade da qualidade: uma perspectiva em saúde do trabalhador. **Cad Saúde Pública**, v. 13, n. 4, p. 625-34, 1997.

POPPER, K. R. **A Lógica da Pesquisa Científica**. 15. ed. São Paulo: Cultrix, 2011.

ROGG, K. L. et al. Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. **Journal of Management**, v. 27, p. 431-449, 2001.

SCHNEIDER, B. et al. Organizational Service Climate Drivers of the American Customer Satisfaction Index (ACSI) and Financial and Market Performance. **Journal of Service Research**, v. 12, n. 1, p. 3-14, 2009.

SCHNEIDER, B.; WHITE, S.; PAUL, M. Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. **Journal of Applied Psychology**, v. 83, p. 150-163, 1998.

SEBRAE. **Orientações Gerais aos Empresários - COVID-19**, 2020. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Imagens/orienta%C3%A7%C3%B5es%20aos%20empres%C3%A1rios.pdf>>. Acesso em: 18 jun 2020.

SEGAL, Z. V.; WILLIAMS, M. G.; TEASDALE, J. D. **Mindfulness-based cognitive therapy for depression**. 2ª. ed. New York: The Guilford Press, 2013.

SOUZA JÚNIOR, J. R. D. C. et al. **Carta de Conjuntura seção V**. IPEA. Brasília. 2020. (47).

SOUZA, C. T. C. D.; CRUZ, T. M. D.; MENEZES, M. B. D. C. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO SETOR HOTELEIRO. **Cadernos de Graduação - Ciências Humanas e Sociais**, Aracaju, v. 1, n. 17, p. 11-24, out 2013.

VELOSO, E. F. R. et al. Conditions for Service Climate in Brazilian Organizations. **Latin America Business Review**, v. 16, p. 45-61, 2015.

VENÂNCIO, D. M. et al. Análise da produção científica sobre Gestão de Pessoas nos anais do Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação em Administração – (ENANPAD) de 2001 a 2010. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 12, n. 2, mai/ago 2014.

WOOD, R. C. Dining out on sociological neglect. **British Food Journal**, Londres, v. 96, n. 10, p. 52-55, 1994.

WRENN, M. V. From Mad to Mindful: Corporate Control Through Corporate Spirituality. **Journal of Economic Issues**, v. 54, n. 2, p. 503-509, abr 2020.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. **Services Marketing**. 6^a. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2012.

ZIVNUSKA, S. et al. Mindfulness at work: Resource accumulation, well-being, and attitudes. **Career Development International**, v. 21, n. 2, p. 106-124, 2015.