



Co-funded by
the European Union



SSPICE IT!

Sustainability Skills Program for International Catering
operators and Entrepreneurs through Integrated Training

SSPICE IT! – Sustainability Skills Program for International Catering operators and Entrepreneurs through Integrated Training

Submódulo nº18: Colaboração no Sector da Alimentação e Catering

SSPICE IT! é cofinanciado pela Comissão Europeia no âmbito do programa Erasmus+.

O conteúdo desta publicação reflete apenas a opinião do SSPICE IT Consortium e a Comissão não é responsável por qualquer uso que possa ser feito das informações nele contidas.

ÁREA TEMÁTICA	Pesquisa de Práticas Inovadoras e Sustentáveis
SUB-ÁREA REFERÊNCIA DE	<i>Competências digitais e transversais</i>
HORÁRIO	4
OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar e Compreender Práticas Sustentáveis e obter uma compreensão abrangente dos conceitos de sustentabilidade e a sua aplicação no setor alimentar e de restauração 2. Identificação de métodos de pesquisa, implementação e manutenção de práticas inovadoras e sustentáveis 3. Aplicação prática através da aplicação de conhecimentos científicos e capacidades de pensamento crítico para propor soluções inovadoras e sustentáveis 4. Os alunos ganharão uma apreciação da importância da colaboração e de como interagir com mentores e colegas de forma eficaz no setor da restauração e <i>catering</i>. 5. Os alunos compreenderão o papel e o potencial das tecnologias e ferramentas digitais no setor alimentar e da restauração. 6. Os alunos desenvolverão competências e conhecimentos e obterão ferramentas e técnicas práticas na definição de prioridades, no desenvolvimento de planos de ação e na gestão eficaz do seu trabalho. 7. Os alunos desenvolverão as competências e os conhecimentos necessários para definir objetivos significativos e acionáveis no setor alimentar e da restauração. 	
ATIVIDADES DE APRENDIZAGEM	

Teórica	Prático
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Leitura ✓ Estudos de caso 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mapeamento das principais práticas inovadoras e sustentáveis, explorando as metodologias e analisando a implementação contemporânea ✓ Aplicação prática de práticas inovadoras e sustentáveis ✓ Avaliação do impacto de práticas inovadoras e sustentáveis no setor alimentar e da restauração

CONTEÚDO

SUBMÓDULO 18: COLABORAÇÃO NO SECTOR DA ALIMENTAÇÃO E CATERING.....	4
1. Melhores Práticas para uma Colaboração Bem Sucedida no Setor da Alimentação e Restauração	4
1.1. Importância e Benefícios de uma Colaboração Eficaz no Sector da Alimentação e Restauração	4
1.2. Vantagens dos Empreendimentos Colaborativos em negócios de Alimentação e Catering:	4
1.3. Reforçar a confiança e incentivar uma comunicação aberta.....	6
1.4. Resolução de conflitos e tratamento de desafios.....	6
1.5. Alinhamento de Objetivos Individuais e de Grupo	8
Exercício: <i>Dominar a Comunicação Não-Violenta na Alimentação e Restauração</i>	9
2. Aprender com os Outros: Pares e Mentores.....	11
2.1 Importância de aprender com os outros	11
2.2 Envolvimento com Mentores no Campo	13
EXTRAS	14
Bibliografia	14

SUBMÓDULO 18: Colaboração no Sector da Alimentação e Catering

1. Melhores Práticas para uma Colaboração Bem Sucedida no Setor da Alimentação e Restauração

1.1. Importância e Benefícios de uma Colaboração Eficaz no Sector da Restauração e Catering



Figura 1 - Equipa de cozinha a trabalhar em conjunto – Colaboração efetiva em restauração e catering

A colaboração é uma pedra angular integral na indústria alimentar e de restauração, orquestrar uma sinfonia de trabalho em equipa e soluções inventivas que produzem resultados excecionais. A fusão de competências e conhecimentos diversos, facilitada pela colaboração, leva à criação de produtos e serviços superiores, enriquecendo tanto os resultados como o crescimento pessoal e profissional dos indivíduos.

À medida que as organizações se esforçam para entregar valor através de produtos e serviços, a colaboração atua como o adesivo que garante uma coordenação perfeita e um trabalho em equipe harmonioso entre diferentes unidades. No domínio da alimentação e da restauração, quer se trate de projetos de pequena escala ou de

grandes empreendimentos, a colaboração constitui a base do trabalho em equipa. A colaboração atua como o canal através do qual os membros da equipe se comunicam, executam tarefas e sincronizam seus esforços para atingir objetivos compartilhados. Além do trabalho em equipa, a colaboração promove um senso de propriedade entre os funcionários. O intercâmbio de ideias e a partilha de competências coletivas alimentam conceitos inovadores, enquanto o escrutínio colaborativo refina estas ideias para uma implementação otimizada.

1.2. Vantagens dos Empreendimentos Colaborativos em negócios de Alimentação e Catering:

1. Elevar a satisfação no trabalho

No setor da alimentação e restauração, compreender o efeito cascata de cada função aumenta a confiança e o contentamento no trabalho, impulsionando a motivação para uma equipa mais bem-sucedida.

2. Resolução Eficaz de Conflitos

Relacionamentos sólidos promovidos por meio da colaboração permitem que os colegas ofereçam apoio, feedback e soluções abrangentes para quaisquer conflitos que possam surgir.

3. Aprimorar habilidades e versatilidade

Compreender as funções dos colegas facilita a integração de competências, aumentando a versatilidade e avançando nos horizontes de carreira.

4. Promover a inclusão

A colaboração abraça diversas perspetivas, promovendo um ambiente inclusivo que aumenta a criatividade e a produtividade.

5. Apreciar Contribuições

A colaboração fornece insights mais profundos sobre o significado do papel de cada membro, promovendo a apreciação mútua.

6. Construir Relacionamentos Profissionais

Relacionamentos fortes dentro das equipas e liderança são inestimáveis. No setor da restauração e catering, estas ligações podem catalisar o sucesso individual e da equipa, abrindo portas a novas oportunidades.

7. Cultivar a Autoconsciência

A colaboração fomenta o autoconhecimento, facilitando o reconhecimento dos pontos fortes e das áreas de crescimento.

8. Melhorar a compreensão dos objetivos

A colaboração garante transparência e comunicação eficaz, unindo as equipas de restauração e catering para uma visão partilhada. Esse esforço sincronizado garante uma abordagem unificada para alcançar os objetivos.

Em conclusão, a colaboração eficaz é a pedra angular que eleva a indústria alimentar e de restauração. Não só impulsiona a inovação e o crescimento, mas também promove um ambiente harmonioso onde os indivíduos prosperam e os projetos se destacam.

1.3. Reforçar a confiança e incentivar uma comunicação aberta



Figura 2 - Reunião da equipa do restaurante – Comunicação aberta para o sucesso da equipa

A comunicação aberta implica o potencial de expressar os seus pensamentos livremente enquanto se envolve com os outros. Num ambiente profissional, significa a capacidade dos funcionários de trocar feedback, oferecer insights, sugerir ideias e expressar preocupações, envolvendo-se ativamente na dinâmica de trabalho.

Em essência, a comunicação aberta incorpora um diálogo transparente e respeitoso, criando uma base de confiança, segurança psicológica e interação regular que sustenta um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo. Melhorar a comunicação no setor da alimentação e restauração utilizando estas estratégias eficazes:

- Estabeleça um sistema de comunicação claro, incorporando reuniões de equipa, transferências de turnos e ferramentas digitais, como apps de mensagens.
- Promova o Diálogo Aberto onde os colaboradores se sintam à vontade para expressar pensamentos e sugestões.

- Conduza reuniões regulares de equipa e briefings de turno para partilhar atualizações, enfrentar desafios, comunicar atualizações importantes e celebrar conquistas.
- Forneça instruções claras, especialmente através de recursos visuais.
- Utilize a tecnologia para alavancar ferramentas, como gestão de pedidos e sistemas de exibição na cozinha.
- Lidere pelo exemplo com práticas para inspirar os funcionários, mostrando respeito, escuta ativa e pronta resolução de problemas.
- Realizar avaliações de desempenho e avaliar a performance da equipa regularmente.
- Delegar responsabilidades para capacitar o pessoal, incentivando um sentimento de propriedade.
- Implementar Mecanismos de Feedback para recolher feedback de clientes e funcionários através de vários canais.
- Lide com conflitos de forma transparente e colaborativa, garantindo resoluções rápidas para manter uma atmosfera positiva.

1.4. Resolução de conflitos e tratamento de desafios

No dinâmico mundo da alimentação e da restauração, os conflitos são inevitáveis, pelo que a resolução adequada de conflitos é crucial. Eis algumas estratégias para gerir eficazmente os desafios do setor:

- *Obtenha informações antes de intervir:*

A identificação da questão central constitui a base para encontrar as melhores soluções. Uma ação rápida pode evitar a escalada, pelo que é essencial uma intervenção atempada.

- *Ouçá todas as perspetivas:*

Mantenha a imparcialidade para evitar o agravamento das tensões e considere ter um segundo gestor presente para objetividade.

- *Lidar com disputas de forma privada:*

Evite conflitos públicos, especialmente na frente dos clientes, pois eles prejudicam a reputação do seu negócio.

- *Priorize a experiência do cliente:*

Resolva conflitos que afetam os clientes rapidamente. Peça desculpas em nome do restaurante, comunique as suas ações e ofereça gestos para aliviar a situação.

- *Acompanhe minuciosamente:*

Mesmo depois de resolver conflitos, mantenha o estado de alerta. Verifique regularmente com as partes envolvidas para garantir uma resolução duradoura e antecipar problemas futuros.

- *Aplique políticas de tolerância zero:*

Para assuntos sérios, como discriminação e assédio, estabeleça diretrizes claras contra comportamentos inaceitáveis.

1.5. Alinhamento de Objetivos Individuais e de Grupo

Como alinhar os objetivos individuais e corporativos passo a passo:

1. Entenda a paisagem:

- Um alinhamento bem-sucedido requer planeamento estratégico e esforço colaborativo.
- Reconhecer que um alinhamento eficaz exige uma comunicação aberta, uma liderança forte e um compromisso de todos os níveis da organização.

2. Promova o envolvimento da liderança:

- Inicie o alinhamento a reunir a sua equipa de liderança para discutir a visão organizacional abrangente e a direção estratégica.
- Envolver os líderes na definição de objetivos organizacionais claros e focados em resultados que ressoem em toda a força de trabalho.

3. Traduzir e detalhar metas:

- Transforme estes objetivos em declarações claras e inspiradoras que possam ser facilmente compreendidas por todos.
- Desconstrua metas abrangentes em marcos tangíveis e calendarizados.

4. Estabeleça rotinas de comunicação:

- Incorpore discussões sobre metas em reuniões regulares, individuais e avaliações de desempenho.
- Uma comunicação consistente em todos os níveis garante que os objetivos permaneçam na vanguarda das mentes de todos.

5. Esclarecer conexões:

- Enfatizar a ligação entre os esforços individuais e os objetivos estratégicos mais amplos.

- Ajudar os funcionários a entender como seu trabalho contribui para o panorama geral.

6. *Promover a autonomia:*

- Incentive os colaboradores a alinharem os seus pontos fortes pessoais com os objetivos da empresa.
- Capacite os indivíduos a definir metas que ressoem com suas aspirações e habilidades únicas.

7. *Celebre o progresso:*

- Reconhecer regularmente conquistas incrementais e marcos coletivos.
- Destacar o impacto positivo dos esforços alinhados no sucesso organizacional.

8. *Promova uma cultura de feedback e apoio:*

- Estabeleça um ciclo de *feedback* contínuo através de interações regulares e sessões de *coaching*.
- Certifique-se de que os funcionários tenham os recursos, o treino e as ferramentas para se manterem alinhados com seus objetivos.

9. *Flexibilidade e Adaptação:*

- Mantenha-se adaptável à medida que as condições de negócio evoluem, ajustando os objetivos quando necessário.
- Abraça a mudança e incentive a agilidade nas estratégias de alinhamento.

10. *Reiterar Propósito Organizacional:*

- Reforçar continuamente o propósito ressonante que sustenta os esforços de alinhamento.
- Lembre os funcionários do impacto maior para o qual eles contribuem por meio de seus objetivos alinhados.

Exercício: Dominar a Comunicação Não-Violenta na Alimentação e Catering

Pré-requisitos	Ter lido e compreendido a secção sobre comunicação e resolução de conflitos (Capítulo 2.3 e 2.4).
Hora	45 minutos
Ferramentas	Papel e caneta (ou discussão em pequenos grupos)

Objetivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compreender os princípios da comunicação não violenta (CNV) num ambiente profissional. 2. Desenvolver competências para lidar com conflitos no local de trabalho de forma calma e eficaz. 3. Promover um ambiente de trabalho colaborativo e respeitoso no setor da restauração e alimentação.
Instruções	
<p>1. Etapa 1: escolha um dos seguintes cenários:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. <i>"O pedido trocado": um empregado de mesa comunicou erroneamente um pedido para a cozinha, levando um cliente a receber o prato errado. O chefe de cozinha irrita-se e critica ruidosamente o empregado de mesa na frente dos colegas"</i> b. <i>"O cliente frustrado": um cliente reclama que sua comida demorou muito para chegar. Ele levanta a voz e exige falar com o gerente. O empregado de mesa fica constrangido e sem saber como responder."</i> c. <i>"O conflito de agenda": dois colegas discutem sobre quem deve assumir o turno do fim de semana. Um diz que trabalha sempre aos fins de semana, enquanto o outro recusa, alegando compromissos pessoais."</i> <p>2. Etapa 2: Aplicar os princípios da comunicação não violenta (CNV)</p> <p>Usando o cenário escolhido, reescreva a conversa usando os quatro princípios-chave da CNV:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Observação – Descreva o que aconteceu sem atribuir culpas ou fazer julgamentos. b. Sentimento – Expresse como a situação o faz sentir (por exemplo, frustrado, confuso, sobrecarregado). c. Necessidade – Identificar a necessidade subjacente (por exemplo, justiça, clareza, trabalho em equipa). d. Solicitação – Faça um pedido claro e construtivo (por exemplo, "Podemos encontrar uma maneira justa de agendar turnos?"). <p>Exemplo (para o Cenário A – "O pedido trocado"):</p> <p>Má comunicação: Chef (a gritar): <i>"Como se confundiu num pedido tão simples? Isto é inaceitável!"</i></p>	

Empregado de mesa: *"A culpa não foi minha! O cliente mudou de ideias."*

Comunicação não violenta:

Chef: *"Notei que o prato errado foi enviado para a mesa. Isto faz-me sentir frustrado porque quero que os clientes tenham uma ótima experiência. Preciso de uma comunicação clara entre a cozinha e a frente do restaurante. Da próxima vez, podemos verificar novamente os pedidos antes de enviá-los?"*

Garçon: *"Entendo. Vou confirmar os pedidos com os clientes antes de enviá-los para a cozinha."*

3. Passo 3: Discussão em Grupo & Reflexão

- Discuta como a conversa reescrita melhora o trabalho em equipa.
- Que desafios enfrentou ao aplicar a CNV?
- Como esse método pode ser aplicado em **situações reais de restauração?**

4. Passo 4: Desafio de Liderança

Imagine que é o gerente do restaurante.

Liste três políticas que implementaria para melhorar a comunicação no local de trabalho e evitar conflitos.

1. _____

2. _____

3. _____

2. Aprender com os Outros: Pares e Mentores

2.1 Importância de aprender com os outros

Numa empresa de restauração e catering, fomentar uma cultura de aprendizagem entre pares e entre os membros da equipa é crucial por várias razões. A implementação de

um programa de formação entre pares bem estruturado e contínuo pode trazer benefícios significativos para o seu estabelecimento e melhorar o desempenho geral na competitiva indústria do setor alimentar e de restauração. Eis algumas áreas-chave em que a aprendizagem entre pares desempenha um papel vital:

- *Excelência na Manipulação de Alimentos:*

A aprendizagem entre pares garante que todos os membros da equipa, da equipe da cozinha aos gerentes, sejam bem versados em práticas adequadas de manipulação de alimentos. Ao aprender com os colegas, os funcionários entendem a importância de armazenar os alimentos nas temperaturas necessárias e aderir aos protocolos de higiene, como lavar as mãos antes de cozinhar.

- *Elevar o Atendimento ao Cliente:*

A satisfação do cliente é primordial no negócio da restauração e catering. A aprendizagem entre pares capacita os seus funcionários a dominar a arte do atendimento excepcional ao cliente. Eles podem observar e aprender uns com os outros sobre como criar uma atmosfera de jantar agradável, interagir com os clientes com cortesia e fornecer serviços especiais.

- *Operações simplificadas:*

O treino eficaz entre pares garante que todos os membros da equipa entendem as suas funções e responsabilidades com precisão. Ao aprenderem uns com os outros, os colaboradores desenvolvem uma relação de trabalho harmoniosa, fomentando um forte espírito de equipa. Esse fluxo de trabalho contínuo garante que os clientes recebem seus pedidos prontamente, que os chefs preparem a comida conforme necessário e que os empregados de mesa tratem os clientes com cortesia e eficiência.

- *Mantendo a Qualidade Consistente:*

A aprendizagem entre pares reforça os padrões de qualidade dum restaurante. Os funcionários são lembrados dos princípios, procedimentos e políticas necessários para manter um serviço consistente e a qualidade dos alimentos. Através da aprendizagem com os seus pares, os profissionais do setor alimentar e da restauração podem manusear os alimentos de forma consistente e segura, além de prepará-los de acordo com os padrões mais elevados.

Em conclusão, a aprendizagem entre pares é uma ferramenta poderosa num negócio de restauração e catering, contribuindo para o sucesso global e rentabilidade do estabelecimento. Ao implementar uma mentalidade robusta de treino entre pares, a sua força de trabalho pode melhorar continuamente, inclusive as experiências do cliente a fim de manter os mais altos padrões de qualidade e serviço. Incentivar a aprendizagem

uns com os outros cria uma equipa dinâmica e experiente que se destaca numa indústria competitiva.

2.2 Envolvimento com Mentores no Campo

Procure indivíduos dentro da indústria de alimentos que não tenham começado inicialmente em funções como preparação de saladas ou hospedagem, que são consideradas posições de nível básico. Os chefs mais qualificados do mundo passaram por um treinamento abrangente e exigente antes de alcançar o domínio nas artes culinárias. No entanto, além da experiência prática na cozinha e dos anos de estudo, há um fator crucial que abriu caminho para o seu sucesso no campo: a **mentoria**.

A mentoria tem imensa importância no fomento do crescimento da carreira dos membros da equipe júnior, e também contribui para o avanço dos membros da equipe sênior que encontram satisfação ao compartilhar seus conhecimentos.

Um estudo da Sun Microsystems¹ envolvendo 1.000 funcionários ao longo de cinco anos revelou que 25% dos mentorandos e 28% dos mentores receberam aumentos salariais, um contraste significativo com a taxa de aumento de 5% entre os gerentes sem mentoria. Além disso, os funcionários mentorados experimentaram cinco vezes mais promoções do que seus colegas não mentorados, enquanto os próprios mentores tiveram seis vezes mais chances de serem promovidos. Este cenário ilustra uma tripla vitória!

Um mentor é um indivíduo que efetivamente cumpriu os objetivos que você aspira alcançar, e eles podem fornecer sabedoria e experiência para guiá-lo na direção certa. Não há um guia singular para mentoria. Algumas grandes corporações têm programas formais de mentoria, enquanto em vários restaurantes, cabe à gerência oferecer mentoria aos seus funcionários.

Ao procurar um mentor, é aconselhável escolher alguém com uma posição mais alta e mais anos de experiência no setor. Pode ser um gerente, o proprietário do local, um membro da família, um amigo que trabalha no setor de alimentação e catering, mas em outra seção, ou até mesmo um chef de um estabelecimento diferente, especialmente se você estiver interessado em explorar uma área culinária ou culinária diferente.

Os mentores eficazes possuem uma série de atributos que contribuem para a sua orientação impactante. Em primeiro lugar, dão o exemplo, fornecendo uma orientação

¹ <https://www.forbes.com/sites/lisaquast/2011/10/31/how-becoming-a-mentor-can-boost-your-career/?sh=28b1d17c5f57>

inabalável àqueles que orientam e, muitas vezes, descobrindo mais tarde na vida o grau de inspiração que as suas ações inculcaram. Em segundo lugar, a sua acessibilidade promove canais de comunicação abertos, permitindo que os orientandos procurem orientação sem hesitação. Em terceiro lugar, reconhecendo o valor do tempo para a equipa, oferecem generosamente o seu tempo como um presente precioso. O quarto atributo, a abertura, prevalece mesmo no desconforto, com o entendimento de que o feedback transparente, quando aliado ao tato, gentileza, justiça e objetividade, se mostra inestimável para o crescimento dos mentorados. Além disso, os mentores criam oportunidades para aplicar orientação e garantem sua disponibilidade para interações programadas. Sua generosidade, paciência e honestidade envolvem compartilhar experiências e conhecimentos, apoiando o desenvolvimento dos mentorados, e sua empatia envolve compartilhar fracassos pessoais, experiências e percepções pertinentes.

EXTRAS

Bibliografia

1. Kissflow, (2022, 11 de agosto). *A Importância da Colaboração no Local de Trabalho*. <https://kissflow.com/digital-workplace/collaboration/importance-of-collaboration-in-the-workplace/>
2. Gherca I., (2023, 24 de março). *Colaboração no local de trabalho: benefícios e formas de melhorá-la*. <https://www.touchpoint.com/blog/collaboration-in-the-workplace/>
3. Indeed Editorial team, (2023, 28 de fevereiro). 10 razões pelas quais a colaboração é importante no local de trabalho. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/why-is-collaboration-important>
4. Carey J., *A Importância da Formação num Restaurante*. <https://smallbusiness.chron.com/importance-training-restaurant-75676.html>
5. Goodman Fielder Food Service, (2023, 25 de março). *A Importância das Mentorias na Hotelaria*. <https://www.gffoodservice.com.au/idea/the-importance-of-mentorships-in-hospitality/>
6. Fox D., (2021, 4 de junho). *O Valor da Mentoria no Negócio da Restauração*. <https://www.qsrmagazine.com/outside-insights/value-mentorship-restaurant-business>

7. Krook D., *A crise de mentoria da indústria de restaurantes e como resolvê-la.* <https://www.touchbistro.com/blog/the-restaurant-industry-s-mentorship-crisis/>
8. Brizo FoodMetrics, *Como a tecnologia está mudando a indústria de foodservice.* <https://brizodata.com/en/how-technology-is-changing-the-foodservice-industry/#:~:text=Restaurants%20are%20now%20able%20to,for%20a%20large%20kitchen%20staff>
9. Van Soest T., *Transformação digital na indústria alimentar: tendências, exemplos e benefícios.* <https://www.the-future-of-commerce.com/2021/04/23/digital-transformation-in-food-industry/#:~:text=There%20are%20several%20benefits%20of,efficient%20and%20sustainable%20supply%20chain>
10. Voicu L., (2023, 23 de junho). *8 Melhores Práticas para uma Comunicação Eficaz com o Restaurante.* <https://www.gloriafood.com/effective-restaurant-communication>
11. Raeburn A., (2023, 8 de janeiro). *Crie um plano de ação que gere resultados.* <https://asana.com/resources/action-plan>
12. Herrity J., (2023, 31 de julho). *Como escrever um plano de ação (com modelo e exemplo).* <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-write-an-action-plan>
13. Greene J., (2019, 30 de julho). *Como priorizar quando tudo parece importante.* <https://zapier.com/blog/how-to-prioritize/>
14. Hashem N., (2023, 19 de janeiro). *DEFINIR METAS DE S.M.A.R.T PARA O SEU NEGÓCIO DE RESTAURANTE.* <https://bimpos.com/blog/how-to-set-smart-restaurant-goals-for-the-new-year>
15. Flexcatering, (2023, 6 de junho). *Definir e alcançar os seus objetivos de restauração: um guia passo-a-passo para o sucesso.* <https://www.flexcateringhq.com/setting-and-achieving-your-catering-goals-a-step-by-step-guide-to-success/>
16. The Restaurant Times desenvolvido pela POSIST Technologies. *Deveres e Responsabilidades Essenciais de um Gerente de Food Service.* <https://www.posist.com/restaurant-times/usa/food-service-manager-duties-and-responsibilities.html>
17. Rowland O., (2023, 21 de junho). *Gerente de restaurante: descrição do cargo.* <https://targetjobs.co.uk/careers-advice/job-descriptions/restaurant-manager-job-description>

18. De fato, (2023, 15 de abril). *Descrição do Cargo de Catering: Principais Funções e Qualificações*. <https://www.indeed.com/hire/job-description/caterer>
19. Nelson K., (2023, 24 de janeiro). *15 Funções do Pessoal do Restaurante & Responsabilidades: Construa a sua Equipa de Sonho*. <https://www.lightspeedhq.com.au/blog/restaurant-staff-roles-responsibilities/>
20. Rossingol N., (2023, 26 de junho). *O que é a Comunicação Aberta e por que ela é importante no local de trabalho*. <https://www.runn.io/blog/open-communication>
21. RESTOBIZ, (2023, 27 de junho). *Estratégias de comunicação eficazes para os donos de restaurantes*. <https://www.restobiz.ca/effective-communication-strategies-for-restaurant-owners/>
22. Holtzaple A., (2018, fevereiro 06). *SEIS DICAS PARA GERENCIAR CONFLITOS COM FUNCIONÁRIOS DE RESTAURANTES*. <https://www.vulcanequipment.com/blog/six-tips-managing-conflict-restaurant-employees>
23. Quast L., (2011, 31 de outubro). *Como se tornar um mentor pode impulsionar sua carreira*. <https://www.forbes.com/sites/lisaquast/2011/10/31/how-becoming-a-mentor-can-boost-your-career/?sh=28b1d17c5f57> Forbes
24. actiTIME, (2021, abril). *10 maneiras de priorizar tarefas quando tudo é prioridade máxima (+ planilhas)*. <https://www.actitime.com/time-management/how-to-prioritize-top-priority-tasks>
25. SCRUMstudy, (2022, 09 de novembro). *Vários métodos para priorização de histórias de usuário*. <https://www.scrumstudy.com/article/various-methods-for-user-story-prioritization>
26. Güzelsevdi, C., (2021, 29 de setembro). *Aprendizagem e Desenvolvimento/Formação de Equipas Empresariais*. Projectcubicle. <https://www.projectcubicle.com/what-is-moscow-analysis-and-moscow-method/>