

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI  
PROGRAMA DE MESTRADO EM HOSPITALIDADE**

**SENTIDO DO TRABALHO PARA FUNCIONÁRIOS DE  
ORGANIZAÇÕES DE LUXO: ESTUDO DE CASO EM UM  
RESTAURANTE DE SÃO PAULO**

**JOYCE ARAUJO THEODORO**

**SÃO PAULO  
2007**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI  
PROGRAMA DE MESTRADO EM HOSPITALIDADE**

**SENTIDO DO TRABALHO PARA FUNCIONÁRIOS DE  
ORGANIZAÇÕES DE LUXO: ESTUDO DE CASO EM UM  
RESTAURANTE DE SÃO PAULO**

**JOYCE ARAUJO THEODORO**

*Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção de título de Mestre do Programa de Mestrado em Hospitalidade, área de concentração Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade e linha de pesquisa Políticas e Gestão em Hospitalidade e Turismo, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação da Profa. Dra. Nilma Morcerf de Paula.*

**SÃO PAULO  
2007**

**BANCA EXAMINADORA**

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Nilma Morcerf de Paula  
Presidente**

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Ester de Freitas  
Fundação Getúlio Vargas - SP**

**Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>. Raul Amaral Rego  
Universidade Anhembi Morumbi**

***DEDICATÓRIA***

---

## **DEDICATÓRIA**

À **Deus** e a **Nossa Senhora**, por me guiarem pelos caminhos de sucesso e iluminarem as dificuldades encontradas.

Aos meus pais, **Odilon José de Castro Theodoro** e **Neuza Maria Araújo Theodoro**, pelo amor e confiança que sempre me dedicaram. Pela renúncia de outros sonhos em razão dos filhos e por suportarem minha ausência. Pela dedicação, ensinamentos e exemplos; e por me ensinarem viver amando a Deus e respeitando o meu próximo. Espero sinceramente um dia retribuir tudo que me proporcionam.

Ao **João Felipe Mota**, que muito mais que um noivo, já assumiu compromisso de marido dedicado e companheiro, me incentivando e auxiliando neste trabalho e em todos os meus projetos de vida com muito carinho. Amo você!

À minha família: **avós** (*in memoriam*), **tias**, **tios**, **primos** e **primas** pelo carinho e pelos incentivos sempre tão importantes.

Ao meu irmão **Rodolfo Araújo Theodoro**, pela paciência, apoio e união de sempre; e principalmente por deixar de fazer a coisa que mais ama na vida, cantar, nos momentos em que eu precisava me concentrar.

À família **Mota**, que desde o início me acolheu como filha e torceu pelo meu sucesso.

À minha querida orientadora, **Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Nilma Morcerf de Paula**, por me apoiar e acreditar na minha competência. Pela sinceridade, caráter, integridade e dedicação em tudo o que faz; qualidades raras de se encontrar. Pela amizade e conselhos pertinentes e importantes para o meu aprimoramento diário. Obrigada por tudo!

***AGRADECIMENTOS ESPECIAIS***

---



## **AGRADECIMENTOS ESPECIAIS**

Aos meus amigos do coração, **Vanina Matos, Débora Goulart, Klaus Vidrik, Carla Beneduce e Juliana Prado** pelo companheirismo e amizade fraternal que me dedicaram em todos os momentos.

Aos amigos de mestrado, **Andréa Silva, Gina, Jéssica, Cris, Tati, Gabi, Dolly, Ana Guimarães, Ana Maria, Silvana, Marcelo, João Benites, Luiz César, Tomio, Rodermil, Cláudio, Adalton, César, Eduardo, Ronaldo, Andréa Nakane, Carlos, Afonso, Jonas, Vera, Márcia, Claudia e Hubert**, por compartilhar suas experiências e contribuir nesta etapa da minha vida. Pelo carinho de todos os dias.

Aos novos amigos, **Fábio Souza e Thalita** que confiaram no meu trabalho e torceram pelo meu sucesso.

À minha querida amiga e colega de profissão, **Carolina Medina** pelos incentivos e por estar sempre pronta a me ajudar. E por compartilhar mais esta vitória!

***AGRADECIMENTOS***

---

## **AGRADECIMENTOS**

Aos **funcionários do restaurante estudado**, que aceitaram participar desta pesquisa e que confiaram no meu profissionalismo.

À **Profª. Drª. Cláudia Bogus**, da Universidade de São Paulo, pelas dicas preciosas para realização dos grupos focais, principalmente as bibliografias utilizadas neste estudo.

Aos **grupos de pesquisa** “Significado e Sentido do Trabalho” da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, coordenado pela Profª. Drª. Valmíria Carolina Piccinini e Universidade de Santa Catarina, coordenado pela Profª. Drª. Maria Chalfin Coutinho, que gentilmente enviaram os trabalhos desenvolvidos sobre o sentido do trabalho.

À **Alessandra**, secretária do Programa de Mestrado em Hospitalidade, pelos esclarecimentos de dúvidas e pelo carinho em nos atender.

Aos **alunos da graduação em Nutrição**, da Anhembí Morumbi, pela atenção que me dedicaram no estágio de docência.

Aos professores do Programa de Mestrado em Hospitalidade, **Célia Dias, Raul Rego, Marielys Bueno, Beth Wada, Ada Dencker, Davis Sansolo, Sênia Bastos, Waldir Ferreira e Hilário Pelizzer** pelos ricos ensinamentos.

À **Profª. Drª. Maria do Rosário Salles**, em especial, por acreditar desde o início na minha competência, me auxiliar nas pesquisas e sempre me apoiar.

À **Capes** pela bolsa de estudos concedida durante o mestrado.

E a **todos** que fizeram parte do meu convívio no dia-a-dia e que tornaram possível a realização desta pesquisa. A todos, muito obrigada!

*Primeiro devemos traçar nossos objetivos.*

*A fé e a força de vontade são relíquias que  
possuímos e que devemos utilizar.*

*Enfrentar os obstáculos e conseguir  
superá-los é o que dá sentido a vida.*

*É um momento inesquecível que ninguém  
pode roubar.*

*Mesmo quando sua conquista não for  
valorizada, lembre-se que o sinônimo é  
vencer, alcançar.*

*Se um dia não der certo, não desanime, pois  
a perseverança é a mãe da boa sorte.*

*(Felipe Mota)*

*“O que quer que desejares ao rezar, crê e receberás, crê e terás”.*



## **RESUMO**

Esta pesquisa, de caráter exploratório, tem como objetivo identificar a percepção dos funcionários e o sentido que atribuem ao trabalho. Para isso, foi realizado o estudo de caso em um restaurante de luxo na cidade de São Paulo-SP. Para a coleta de dados foi aplicada a técnica do grupo focal, junto a 15 funcionários do sexo masculino, divididos em dois grupos distintos. As variáveis da pesquisa foram elaboradas a partir dos estudos realizados por Estelle Morin sobre os elementos que condicionam os sentidos do trabalho e agrupadas em três categorias: “Características do Emprego”, “Estados Psicológicos” e “Resultados”. Os dados obtidos foram interpretados por meio da Análise Temática de Conteúdo. Entre os resultados da categoria “Características do Emprego” o trabalho é forma de sobrevivência, ligado ao retorno financeiro e pessoal, já que as atividades que desenvolvem são sempre úteis às pessoas. O trabalho também é visto como forma de *status* social, devido ao reconhecimento e valorização que lhe é atribuído pelo mercado de trabalho e pelo meio social a que pertencem. Trabalho significa tarefas a cumprir, ordens a obedecer, relacionamento e forma de aprendizagem com os colegas, principalmente com o *chef* de cozinha. Na segunda categoria, “Estados Psicológicos”, o sentido do trabalho é destacado pela realização pessoal. Cerca de 87% dos funcionários que participaram da pesquisa relatam trabalhar em restaurante de luxo por opção de carreira, principalmente pelo crescimento profissional, pois iniciam como auxiliar de cozinha ou limpeza e podem chegar a *mître*, gerente e/ou *chef* de cozinha. Para os funcionários o sentido do trabalho está na responsabilidade de oferecer alto padrão na gastronomia e acolhimento ao cliente, características que consideram essenciais nos restaurantes de luxo. O trabalho sem sentido é aquele que não traz o retorno esperado em termos de resultado de suas tarefas, por exemplo, quando não correspondem as expectativas dos clientes. Na terceira categoria, “Resultados”, os funcionários apontam a união do grupo, a segurança no emprego e a oportunidade de ascensão na carreira como fatores que podem estimular o comprometimento e a satisfação no trabalho. Conclui-se que os resultados encontrados neste estudo constituem importantes ferramentas para a construção de um modelo de gestão de pessoas em restaurantes, de modo a favorecer a satisfação da equipe e contribuir para uma administração eficaz.

**Palavras-chave:** Sentido do trabalho. Restaurante. Recursos Humanos. Grupo Focal.

***ABSTRACT***

---



## **ABSTRACT**

This research, of exploratory character, identified the employees' perception and the meaning that they attribute to the work. For this, was made a "case study" in a restaurant of luxury in São Paulo city. For the collection of data, was applied the technique of the focus group with 15 employees of the masculine sex, divided in two different groups. The variable of the research had been elaborated from the studies carried through for Estelle Morin on the elements that condition a meaningful work and aggregated in three categories: "Characteristic of the Job", "Psychological States" and "Results". The analyses were interpreted through the Thematic Analysis of Content. The results of "Characteristic of the Job" is a form of survival, on to the financial return and personal, since the activities that develop are always useful to the people. The work also is seen as a form of social status, because of the recognition and valuation that is attributed to it by the work market and for the social environment the one that belong. Work means tasks to do, orders to obey, relationship and form of learning with the colleagues, mainly with chef of kitchen. In the second category, "Psychological States", a meaningful work is detached by the personal accomplishment. About 87% of the employees who had participated of the research tell to work in restaurant of luxury for career option, mainly for the professional growth, therefore they initiate as to assist of kitchen or cleanness and can arrive maître, in other words, manager and/or chef of kitchen. For the employees the meaningful work is in the responsibility to offer to high standard in the gastronomy and shelter to the customer, characteristics that consider essentials in the luxury restaurants. Although a meaningless work is that one that does not bring the return waited in terms of result of its tasks, for example, when they do not correspond the expectations of the customers. In the third category, "Results", the employees point the union of the group, the security in the job and the chance of ascension in the career as factors that can stimulate the commit ness and the satisfaction in the work. It is concluded that the results found in this study consist important tools for the construction of a model of management of people in restaurants, in order to favor the satisfaction of the team and to contribute for a success administration.

**Key-words:** A Meaningful Work. Restaurant. Human Resources. Focus Group.



## SUMÁRIO

|   | Pág.      |
|---|-----------|
| Dedicatória   |           |
| Agradecimentos especiais  |           |
| Agradecimentos  |           |
| Resumo  |           |
| Abstract  |           |
| Lista de tabelas e quadros                                      |           |
| Lista de gráfico e figuras                                      |           |
| Lista de siglas e abreviaturas                                  |           |
| <b>INTRODUÇÃO.....</b>  | <b>24</b> |
| Objetivo geral.....   | 25        |
| Objetivos específicos.....                                      | 26        |
| <b>CAPÍTULO 1 - ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....</b>      | <b>30</b> |
| 1.1 Origem das teorias da administração.....                    | 30        |
| 1.2 Motivação e satisfação no trabalho.....                     | 48        |
| <b>CAPÍTULO 2 - SENTIDO DO TRABALHO.....</b>                    | <b>49</b> |
| 2.1 Modelos de estudo.....                                      | 50        |
| 2.2 Significado e sentido do trabalho.....                      | 53        |
| 2.3 Definições de trabalho.....                                 | 61        |
| <b>CAPÍTULO 3 - A INDÚSTRIA DE SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO.....</b> | <b>65</b> |
| 3.1 Tipologia de restaurantes.....                              | 65        |
| 3.2 Evolução dos restaurantes.....                              | 67        |
| 3.3 Recursos Humanos em restaurantes.....                       | 69        |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.4 Gestão de restaurantes sobre a ótica da Hospitalidade.....                     | 74        |
| <b>CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA.....</b>   | <b>81</b> |
| 4.1 Estudo de caso.....  | 81        |
| 4.1.1 Restaurante de luxo.....   | 82        |
| 4.2 Tipo de pesquisa: a pesquisa Qualitativa.....                                  | 84        |
| 4.3 Técnica de coleta de dados: Observação Direta, Questionário e Grupo Focal..... | 85        |
| 4.3.1 Observação Direta.....   | 85        |
| 4.3.2 Questionário.....  | 86        |
| 4.3.3 Grupo Focal.....   | 87        |
| 4.4 Método de análise: a Análise Temática de Conteúdo.....                         | 90        |
| <b>CAPÍTULO 5 - RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>                                    | <b>95</b> |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS.....  | 113       |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....  | 117       |
| ANEXOS.....  | 129       |
| Anexo 1 – Carta ao DAI do restaurante.....   | 129       |
| Anexo 2 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....                          | 130       |
| Anexo 3 – Questionário de dados sócio-demográficos.....                            | 131       |
| Anexo 4 – Carta convite de participação.....                                       | 132       |
| Anexo 5 – Roteiro para grupo focal.....  | 133       |
| Anexo 6 – Características individuais dos funcionários.....                        | 134       |



## **LISTA DE TABELAS E QUADROS**

|   | Pág. |
|---|------|
| Tabela 1 – Características gerais dos funcionários.....   | 101  |
| Tabela 2 – Distribuição das subcategorias de “Características do Emprego”...  | 105  |
| Tabela 3 – Distribuição das subcategorias de “Estados Psicológicos”.....  | 106  |
| Tabela 4 – Distribuição das subcategorias de “Resultados”.....  | 107  |
| <br>  |      |
| Quadro 1 – Três tipologias de dominação.....  | 32   |
| Quadro 2 – Variáveis das características do emprego.....  | 50   |
| Quadro 3 – Propriedades para estimular o comprometimento no trabalho.....   | 51   |
| Quadro 4 – Aspectos que motivam o trabalho segundo os estudantes de administração e administradores do Quebec.....                    | 54   |
| Quadro 5 – Fatores da organização do trabalho que tem sentido segundo os estudantes de administração e administradores do Quebec..... | 54   |
| Quadro 6 – Características de um trabalho que tem sentido para administradores de nível médio e superior da França e do Quebec.....   | 55   |
| Quadro 7 – Tipos de estabelecimentos comerciais e institucionais.....   | 66   |

## ***LISTA DE GRÁFICOS E FIGURAS***

|   | Pág. |
|---|------|
| Gráfico 1 – Gastos em bilhões de reais com refeições fora do lar no Brasil..... | 69   |
| Figura 1 – Seleção dos participantes.....                                       | 84   |

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

**ABRASEL:** Associação Brasileira de Bares e Restaurantes

**APO:** Administração por Objetivos

**ARH:** Administração de Recursos Humanos

**DAI:** Departamento de Assessoria de Imprensa

**F1:** Funcionário 1

**F2:** Funcionário 2

**G1:** Grupo Focal 1

**G2:** Grupo Focal 2

**IBGE:** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**ISA:** A Indústria de Serviços de Alimentação

**MOW:** *Meaning of Work*

**RH:** Recursos Humanos

**SEBRAE:** Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas





---

## **INTRODUÇÃO**

Nos últimos anos foi observada extensa evolução no setor que envolve os Serviços de Alimentação, seja pelo destaque da gastronomia e o *status* do *chef* de cozinha ou pelo estilo de vida globalizado onde grande parte da população tem realizado suas refeições fora do lar (SLOAN, 2005). Isso contribuiu significativamente para o crescimento no número de restaurantes comerciais e empregos na área.

Assim, as pessoas deixaram de se alimentar apenas por necessidades fisiológicas e buscam qualidade nos produtos e serviços oferecidos pelos restaurantes (PAULA, 2002).

Desta forma, muitas investigações vêm ocorrendo de modo a contribuir para o entendimento das transformações que o setor vem sofrendo em razão das novas demandas e da concorrência do mercado. Observa-se que os Serviços de Alimentação contam com novas tecnologias, equipamentos, produtos e ampla oferta de cursos para formação de profissionais para atender o setor. Contudo, a maioria dos estudos realizados aborda, principalmente, o comportamento do consumidor (MORIMOTO, 2002; LARÁN, ALMEIDA e HOFFMANN, 2004) e os aspectos da administração dos estabelecimentos do ponto de vista gerencial (FONSECA, 2000; KIM e GEORGE, 2005; ANDRÉ, 2006) sem levarem em consideração a opinião dos funcionários sobre os aspectos relacionados ao trabalho em si, ou seja, como eles se sentem e vivenciam as situações do trabalho, o que poderia contribuir para uma nova abordagem de gestão para restaurantes..

Powers e Barrows (2004) mostraram que os estabelecimentos estão preocupados em desenvolver estratégias para manterem sua posição no mercado e satisfazerem uma demanda cada vez mais exigente (BENI, 2003). Castelli (2003) acredita que o fator determinante para a sobrevivência de um estabelecimento é a qualidade dos serviços.

No entanto, há registros da alta taxa de mortalidade destes estabelecimentos, que segundo dados da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL) (2006), a cada 100 restaurantes que abrem 35 fecham em um ano, 50 em dois, 75 em cinco e de 95 a 97 em dez anos.

Pressupõe-se que um dos principais motivos do tempo de vida dos restaurantes estarem reduzindo é a mão-de-obra desqualificada (WALKER e

---

LUNDBERG, 2003; CHON e SPARROWE, 2003; WADA, 2003). Outro fator que pode estar desencadeando esta queda segundo pesquisas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2005) é que a maioria dos empresários desconhece a qualificação necessária da mão-de-obra para o seu negócio.

Filho (2002) estudou restaurantes na cidade de São Paulo e confirmou que este setor na capital paulista é um segmento importante a ser explorado, seja pelo alto poder aquisitivo da demanda, pelos investimentos na área ou mesmo pelo grande significado que apresentam na renda *per capita* do país.

Por meio desta problemática é que surgiram inquietações que levaram a realização desta pesquisa, além da minha experiência em Serviços de Alimentação. Observando algumas características peculiares na administração dos restaurantes nos estágios realizados durante a graduação em Nutrição, posteriormente na vivência como profissional em restaurantes de luxo e docência em instituições de ensino despertou-se o interesse em desenvolver esta pesquisa.

Um dos principais fatores observados é o paradoxo existente entre os bastidores e clientes frente a uma gestão de Recursos Humanos precária. Por outro lado, há uma crescente preocupação com a qualidade de vida dos funcionários, no entanto, ainda pouco observada na gestão de restaurantes comerciais. Pressupõe-se que a política de Recursos Humanos de restaurantes não contempla aspectos de hospitalidade para com seus funcionários.

A partir deste quadro foi elaborado o problema desta pesquisa. Qual a percepção dos funcionários e o sentido que atribuem ao trabalho em um restaurante de luxo?

Assim, para responder esta pergunta o objetivo geral deste trabalho é identificar a percepção dos funcionários e o sentido que atribuem ao trabalho em um restaurante de luxo.

Esta pesquisa tem aspecto inovador em estudar a gestão de pessoas em restaurante de luxo, conhecer os sentimentos dos funcionários no ambiente interno de trabalho e poder contribuir para as estratégias de Recursos Humanos (RH) em restaurantes comerciais.

Para isso, foi escolhido um restaurante de luxo, por ser um segmento pouco estudado e que se apresenta em ascensão na cidade de São Paulo.

---

Os objetivos específicos a serem respondidos são:

- § Conhecer o perfil sócio-demográfico dos funcionários que participaram da pesquisa.
- § Determinar as características do trabalho que tem sentido para funcionários de um restaurante de luxo.
- § Analisar as percepções dos funcionários sobre o trabalho no restaurante de luxo.

Ball e Johnson (2004), Guerrier e Adib (2004) observaram que a gestão de RH deve estar diretamente ligada ao funcionário, pois o sentimento de valorização do trabalho exercido pode determinar a hospitalidade e conseqüentemente a satisfação do cliente, capaz de torná-lo fiel ou não ao estabelecimento (PAULA, 2002).

No entanto muitos gerentes da área esquecem que o funcionário desempenha papel importante na conquista do sucesso em organizações que envolvem a prestação de serviços, principalmente pelo contato direto com clientes (MULLINS, 2004). O desconhecimento dos sentimentos destes no desenvolvimento das tarefas influencia a qualidade do produto ou serviço oferecido, visto que o elemento humano é fator determinante da qualidade (ARRUDA, 1998; SCHOLTES, 1998; BOM SUCESSO, 2002).

Portanto, sendo o objetivo deste estudo identificar a percepção dos funcionários e o sentido que atribuem ao trabalho em um restaurante de luxo, considera-se neste trabalho como percepção, a opinião e o sentimento dos funcionários sobre o trabalho que realizam.

Segundo Silva (2004, p.34), a percepção é organizada interiormente em cada pessoa por elementos levados pelos sentidos, objetos e situações e através de um processo de interpretações das sensações que dão significado a elas. O significado é formado através do processo da percepção na qual um indivíduo seleciona, organiza e interpreta informações recebidas (KOTLER, 2000, p.195).

Possivelmente a gestão de RH interfere na percepção do funcionário em relação ao trabalho, levando-a maior ou menor satisfação com o mesmo.

---

Para investigar o sentido do trabalho para funcionários de um restaurante de luxo é pertinente uma pesquisa qualitativa utilizando a técnica do grupo focal.

O restaurante de luxo pesquisado caracteriza-se por ser pioneiro, na cidade de São Paulo, a trabalhar com o conceito de gastronomia internacional e apresentar ambiente sofisticado, pressupondo do princípio que um restaurante de luxo favorece o desenvolvimento da hospitalidade junto aos funcionários.

As variáveis utilizadas para identificar o sentido do trabalho foram elaboradas a partir dos estudos realizados por Estelle Morin, professora de Comportamento Organizacional pela HEC Montreal, uma afiliada da *Business School of University of Montreal* e PhD. em Psicologia Organizacional e Industrial. Morin desenvolveu estudos de campo sobre o sentido do trabalho com duas mil pessoas no Canadá, mil na França e 250 na Bélgica e agora inicia uma nova pesquisa no Brasil, com auxílio de professores da Fundação Getúlio Vargas e da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Estes estudos estão sendo financiados pelo Ministério da Saúde, Serviço Social do Canadá e Instituto de Pesquisa em Sanidade e Segurança do Trabalho. Morin é autora de diversos livros e artigos sobre o tema, publicados em inglês, francês e português.

Os estudos sobre o sentido do trabalho são inovadores no Brasil e esta pesquisa pretende contribuir para construção de um modelo de gestão de pessoas em restaurantes.

Desta maneira, acredita-se ser possível que o sentido do trabalho para os funcionários possa ter influência na motivação e satisfação com o emprego, e conseqüentemente no sucesso do estabelecimento.

Após apresentar a introdução deste estudo, na seqüência discorre o capítulo 2 que apresenta os objetivos desta pesquisa.

No decorrer do capítulo 3 está descrito um resumo das teorias da Administração com o objetivo de auxiliar os acadêmicos e profissionais do setor, principalmente aqueles com outras formações, o que é muito comum na área. O capítulo busca também conceituar e discutir a evolução da gestão de RH até os dias atuais, onde se acredita que a valorização das relações humanas e o sentido do trabalho possam ter influência no resultado do mesmo, bem como, na vida pessoal dos funcionários.

O capítulo 4 aborda os estudos sobre o Sentido do trabalho que fundamentam esta pesquisa, principalmente os estudos de Estelle Morin.

O capítulo 5 discorre sobre a Indústria de Serviços de Alimentação, com ênfase na ascensão dos restaurantes comerciais, a qualificação da mão-de-obra na área e a gestão destes estabelecimentos sobre a ótica da Hospitalidade.

O capítulo 6 apresenta a metodologia utilizada, as características do restaurante de luxo, objeto deste estudo de caso e o modo de coleta de dados e interpretação pela técnica do Grupo Focal e a Análise Temática de Conteúdo.

No capítulo 7 são apresentados os resultados e a discussão desta pesquisa.

O último capítulo finaliza este trabalho com algumas considerações referentes aos resultados encontrados, apontando soluções ao problema da pesquisa.



---

## 1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

*“As pessoas querem, sim, trabalhar, mas sonham com um emprego que seja ético, divertido, útil – um emprego que faça sentido”.*

*(Estelle Morin)*

### 1.1 Origem das teorias da administração

Na mitologia grega existe uma lenda segundo a qual Sísifo foi obrigado a realizar um trabalho que consistia em carregar uma pedra até o alto de uma montanha, de onde ela rolava sucessivamente, tornando interminável sua tarefa, ou seja, foi condenado a realizar um trabalho que, sem objetivo e sem sentido, se constituiu em um pesado castigo (TITTONI, 1994).

As evidências históricas retratam o trabalho como algo que requer sacrifício e esforço. O Antigo Testamento mostra que a partir do pecado original o trabalho tornou-se um ato de obrigação como forma de punição ao homem (ARANHA e MARTINS, 1993).

A noção de trabalho como algo negativo provém do latim *tripaliare*, do substantivo *tripalium*, instrumento de tortura ao qual eram amarrados os condenados, e também os animais difíceis de ferrar (BASTOS, PINHO e COSTA, 1995).

A valorização positiva do trabalho surgiu a partir da Reforma Protestante, na qual a punição passa a ser instrumento de salvação e vontade divina (BASTOS, PINHO e COSTA, 1995).

No decorrer da história da origem do trabalho observamos que o trabalho sempre foi associado ao esforço físico e conseqüentemente a classe mais baixa das populações. Coutinho (2006) mostra que a classe trabalhadora está mais propensa à exclusão, e enfatiza a importância de estudos sobre os sentimentos dos funcionários no trabalho.

Na Grécia antiga, somente o trabalho racional era considerado digno de um homem, e os escravos que realizavam o trabalho manual eram tratados como



---

animais. Já na Idade Moderna, o trabalho passa a ser mais valorizado, pois os antigos escravos que compraram sua liberdade incluíam-se na burguesia pelo comércio de artes mecânicas (ARANHA e MARTINS, 1993).

A partir deste contexto, iniciou-se o desenvolvimento do capitalismo, que ocorreu na primeira fase da Revolução Industrial, onde muitas pessoas perderam a autonomia de trabalhar por conta própria ou como artesãos e passaram a ser proletário (GORZ, 1996).

A gestão de Recursos Humanos teve início no setor de manufatura e dentro deste contexto, passou por várias evoluções no pensamento administrativo. Após a chegada da máquina a vapor, os conceitos de organização mecanicista tornaram-se uma tendência, predominando o trabalho em horários preestabelecidos de maneira rotinizada e previsível. A busca de eficiência na produção foi desencadeada pela divisão do trabalho (GORZ, 1996).

Na era industrial, o trabalho passou a ser extremamente valorizado, tornando-se um símbolo de liberdade e da possibilidade do homem transformar a natureza, as coisas e a sociedade, por outro lado os indivíduos que não trabalhavam eram vistos como parasitas, delinqüentes e inúteis (ENRIQUEZ, 1999).

No entanto, o sociólogo francês Max Weber mostrou em seus estudos que a burocratização impedia o ser humano da liberdade de agir e pensar, estando sempre submetido ao dever de obedecer às regras impostas por quem domina o poder, a ponto de exploração (ARANHA e MARTINS, 1993).

Weber caracterizou três tipos de dominação, ou seja, carismática, tradicional e racional-legal apresentadas no quadro 1. A caracterização dos tipos de domínio em cada pessoa depende da habilidade de encontrar apoio ou legitimação nas crenças dos subordinados e na forma específica de organizar sua administração (MORGAN, 1996).

**Quadro 1 - Três tipologias de dominação.**

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <b>Dominação carismática</b>    | O líder exerce sua influência em virtude das suas qualidades pessoais. A legitimidade está fundamentada na confiança que o liderado deposita no líder. O aparato administrativo de dominação é pequeno, flexível, desestruturado e instável, acontecendo através de atividades de alguns discípulos ou intermediários.  |
| <b>Dominação tradicional</b>    | A base é o respeito pela tradição. A legitimidade se dá pelo costume e pelo sentimento de que fazer as coisas de maneira tradicional é mais correto. As pessoas exercem o poder como um resultado do status adquirido, conforme ocorre em monarquias ou em sistemas de sucessão familiar. O aparato administrativo neste modelo de dominação assume tipicamente duas formas – patriarcal ou feudal. Na primeira, os oficiais ou administradores são quase sempre os detentores pessoais – servidores, parentes ou favoritos – dependentes e remunerados por quem manda. Na outra, os oficiais detêm uma medida de independência. Em troca da sua aliança com quem manda, comumente recebem certo grau autorizado de autonomia, dentro de uma esfera específica de influência e não são diretamente dependentes de quem manda em termos de remuneração e subsistência. |
| <b>Dominação racional-legal</b> | O poder é legitimado por leis, regras, regulamentos e procedimentos, formalmente fundamentados em regras. O aparato administrativo típico é a burocracia, a uma estrutura racional-legal – dentro da qual a autoridade formal está concentrada no topo da hierarquia organizacional. Em contraste com o modelo feudal, os meios administrativos não pertencem ao burocrata: sua posição não pode nem ser herdada e vendida. Há uma separação entre renda oficial e particular, fortuna e vida pessoal.  |

**Fonte:** Adaptado de Morgan (1996, p. 283).

No entanto, no início do século XIX a exploração do trabalhador é marcada por horários de trabalho que oscilavam, por vezes, entre 14 e 16 horas por dia, com salários muito baixos, crianças trabalhando na produção industrial e a falta de direitos sociais. Devido à ausência de direitos sindicais e ao ambiente de trabalho favorável ao esgotamento físico, acidentes de trabalho e baixa longevidade humana, a motivação e a identidade social dos trabalhadores eram nulas (FERREIRA, 2002).

---

Além disso, a divisão do trabalho também contribuiu para que o significado do trabalho fosse atribuído ao sofrimento, reduzindo a sua importância na organização e iniciando o processo de desqualificação de muitos e a qualificação de poucos (KANAANE, 1999).

O século XIX é marcado pela busca da redução da jornada de trabalho, e pressionado por movimentos sociais, o governo torna-se um árbitro necessário (DEJOURS, 1987; FERREIRA, 2002).

Segundo Morin (2002) a carga horária de trabalho pode ser determinante na vida do trabalhador, pois quando muito extensa, faz com que os trabalhadores passem maior tempo de suas vidas trabalhando, e isto é considerado inútil. Assim, há uma tendência de as pessoas acreditarem que suas vidas são inúteis também.

A partir do fim do século XIX foram promulgadas as primeiras leis sociais para a saúde dos trabalhadores na França (1890), criação dos delegados de segurança nas minas (1893), leis sobre higiene e segurança dos trabalhadores da indústria (1898), acidentes no trabalho e indenização aos acidentados (1905), aposentadoria dos mineiros (1910), aposentadoria para o conjunto dos trabalhadores após os 65 anos, entre outras (TONELLI, LACOMBE e CALDAS, 2003).

Após o término da primeira guerra mundial, o movimento operário cresce ao redor do mundo e o governo passa a atuar como mediador com a proposição de leis para regulamentar as relações de trabalho. Nesse período também cresce a sindicalização e a legislação para regular as atividades de trabalho (número de horas trabalhadas, segurança, condições de trabalho, *etc.*) (TONELLI, LACOMBE e CALDAS, 2003).

Como consequência do desfalque de mão-de-obra resultante do número de mortos e feridos de guerra, os esforços da reconstrução e reinserção das pessoas na produção propiciam as condições de uma reviravolta na relação homem-trabalho.

Destaca-se, neste período, a introdução do movimento da Administração Científica, um modelo de organização do trabalho proposto pelo americano Frederick W. Taylor (1856-1915) e pelo francês Henry Fayol (1841-1925) (MARCON, 1997).

Taylor defendia princípios no qual separavam o planejamento e a organização do trabalho frente à execução, cabendo ao gerente apenas pensar e supervisionar, e os funcionários implement

---

Desta forma, o taylorismo tornou-se um instrumento para assegurar o controle geral sobre a situação de trabalho e como um meio de gerar lucro (FERREIRA, 2002). No entanto, ainda hoje, é um modelo de organização do trabalho que se mantém, especialmente no setor terciário.

As teorias de Fayol eram voltadas para os problemas práticos da administração, que atribuiu aos funcionários capacidade técnica, baseada nos princípios: conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, sendo então conhecida como fayolismo. Porém, Fayol teve como objetivo procurar no trabalhador a melhor forma de executar as tarefas (GIL, 1994).

As técnicas da administração moderna como a Administração Por Objetivos (APO), os sistemas de planejamento, a programação de orçamentos e outros métodos que enfatizam os princípios de Fayol são muito difundidas nas empresas. O organograma empresarial é um exemplo típico do fayolismo que acabou reconhecendo a necessidade da descentralização do poder em diferentes setores de uma empresa. A APO, hoje, é utilizada para impor um sistema mecanicista de metas e objetivos de uma organização, podendo controlar os funcionários através de desempenho e orçamentos por bases mensais, semanais e até diárias (TOLEDO, 1989).

Assim, observa-se que as organizações continuam pensando de maneira mecanicista, conforme a Administração Científica, onde os aspectos humanos são enfatizados apenas nos procedimentos de seleção e treinamento, desvalorizando as habilidades e capacidades de pensar dos profissionais, podendo interferir na satisfação pelo trabalho (TOLEDO, 1989).

O foco principal da Administração Científica são os aspectos técnicos do rendimento da força de trabalho, ou seja, alcançar o máximo de eficiência e rendimento.

Henry Ford (1863-1947) também contribuiu para fundamentar a Administração Científica, afirmando que, para diminuir os custos, a produção deveria ser em massa, em grande quantidade e aparelhada com tecnologia capaz de desenvolver ao máximo a produtividade dos funcionários. Ford também afirmava que o trabalho deveria ser altamente especializado, cada indivíduo realizando uma única tarefa. Além disso, propôs boa remuneração e jornada de trabalho menor com objetivo de aumentar a produtividade dos operários, incentivando-os a trabalhar mais (TOLEDO, 1989).

---

Chanlat (1996) descreve que no mundo dominado pela racionalidade instrumental e categorias econômicas rigidamente estabelecidas, os indivíduos que compõem a organização são, geralmente, vistos como meros recursos, minimizando o sentido do trabalho, podendo, assim, gerar insatisfações e desperdícios econômicos.

Para acompanhar as transformações, são introduzidas modificações na organização do trabalho e na estruturação dos cargos. Além do trabalhador ser responsável pela execução do trabalho, é exigido que desenvolva habilidades para o planejamento da tarefa, coordenação do trabalho e resolução dos problemas encontrados (TONELLI, LACOMBE e CALDAS, 2003).

Geralmente, quando há sobrecarga de tarefas no trabalho, a pessoa passa a esconder as tarefas que não conseguiu desempenhar bem e isso faz com que o trabalhador se sinta ineficiente, prejudicando sua satisfação e rendimento nas atividades a desenvolver (MORIN, 2002).

Com a contínua racionalização do trabalho, o principal prejuízo trazido aos trabalhadores é o sofrimento psíquico (DEJOURS, 1987). Neste sentido, a análise dos fatores que contribuem e que afastam os prejuízos da saúde mental é fundamental para a compreensão de como a organização do trabalho pode contribuir para melhor condição de vida dos trabalhadores e para o bem-estar social.

Fryer e Payne (1984, *apud* Morin, 2002, p. 20) conceituam o trabalho como “atividade útil, determinada por um objetivo definido, além do prazer gerado por sua execução”.

Assim, um dos marcos iniciais mais significativos da gestão de pessoas na Administração de Recursos Humanos foram pesquisas no campo da psicologia que transformaram as teorias científicas, realçando a importância das relações humanas no trabalho.

Para melhor entender a gestão de Recursos Humanos no setor de serviços, faz-se necessário destacar alguns aspectos da sua evolução.

O movimento de valorização das relações humanas no trabalho surgiu a partir das pesquisas do psicólogo americano George Elton Mayo (1890-1949) e colaboradores. Esse movimento conhecido como “Abordagem Humanística” visava, segundo Chiavenato (2005), a análise do trabalho e a adaptação do trabalhador ao trabalho.

---

Os estudos desenvolvidos por Mayo vieram mostrar a influência de fatores psicológicos e sociais na qualidade final do trabalho. O principal deles foi realizado em uma fábrica nos Estados Unidos, com o objetivo de verificar se a iluminação interferia na qualidade e quantidade da produção. Os resultados mostraram que as condições de trabalho, as relações humanas e suas expressões afetavam totalmente a produtividade (CHIAVENATO, 2005).

Uma vez comprovado a importância da gestão de pessoas na administração de Recursos Humanos, os funcionários passaram a ser mais valorizados. Para Marras (2001) as áreas de responsabilidade da função de pessoal passaram por três fases distintas:

- Chefia de pessoal;
- Gerência de Relações Industriais;
- Gerência dos Recursos Humanos.

Gil (1994) comenta, ainda, que a gestão de pessoas na Administração de Recursos Humanos (ARH) surgiu também em decorrência do crescimento das organizações e do aumento da complexidade das tarefas de gerir pessoas.

A princípio, as atividades da administração na gestão de pessoal eram voltadas ao bem-estar social, à administração salarial e ao recrutamento. Temas como comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão passaram a ser também considerados importantes.

Propõe-se uma reformulação dos critérios tradicionais de divisão do trabalho, onde os modelos organizacionais clássicos, os sistemas tradicionais de planejamento e controle e o estilo predominante de dominação sejam revistos, considerando as necessidades individuais dos funcionários (TOLEDO, 1989).

Segundo Morgan (1996) o cenário das organizações contemporâneas não comporta as teorias da administração científica, o que pode justificar o tempo de vida cada vez menor das empresas. Possivelmente, este fato é aplicado no modo de gestão de pessoas em alguns restaurantes, na qual o poder de dominação está centralizado no *chef* de cozinha que elabora o cardápio e cabe aos outros cozinheiros da equipe implementá-lo na prática.

As divisões mecanicistas e burocráticas tendem a criar barreiras e obstáculos, e quando surgem problemas os funcionários são incapazes de resolvê-los. Os diferentes níveis hierárquicos, funções, papéis e pessoas podem acompanhar o

---

desempenho dos funcionários e da lucratividade, mas também podem gerar atitudes do tipo “não é minha responsabilidade fazer isso ou aquilo” (MORGAN, 1996).

A organização mecanicista pode desencorajar a iniciativa, pois muitas vezes quando um funcionário manifesta opiniões ou sugestões ainda pode ser visto como causador de problemas, desenvolvendo sentimentos de impotência e baixa auto-estima (MORGAN, 1996).

Segundo Toledo (1989, p. 25) a ARH apresenta algumas ações típicas que caracterizam o estilo de administrar. Algumas são voltadas para solução de problemas técnicos de pessoal como programas de longo prazo, comunicação entre indivíduos e grupos, política de pessoal da empresa, avaliação de programas de outras áreas da empresa que possam afetar as relações no trabalho. Existem aquelas voltadas para os serviços como administração de programas de treinamentos, relações sociais (restaurante, assistência médica, etc.), programas de avaliação de desempenho e fundações previdenciárias.

Para a ARH, referente ao controle, Toledo (1989, p.26) aponta ações voltadas para o controle de lotação de pessoal, salários centralizados, intervenção direta no controle e punição por falta de cumprimento de horários e outros regulamentos. As que estão voltadas para a pesquisa contribuirão com o clima motivacional, acompanhamento da rotatividade (*turnover*) de pessoal e suas causas, estudo do mercado de salários, benefícios e práticas de pessoal em geral.

Porém, a estrutura da ARH varia segundo a dimensão da empresa, o tipo de atividade da empresa, o amadurecimento gerencial da alta direção, o estágio de desenvolvimento da empresa e o estilo escolhido para administrar (TOLEDO, 1989).

Em relação aos restaurantes, pode-se considerar que a ARH é praticamente inexistente, pois grande parte dos estabelecimentos foi construída sem critérios e conceitos, pois geralmente são estabelecimentos familiares administrados por hierarquia de poder para realização pessoal (BIOSCA, 1997).

Este processo de administrar é chamado, como vimos anteriormente, de dominação tradicional, onde as pessoas exercem o poder como resultado do status adquirido, conforme ocorre em sistemas de sucessão familiar. O aparato administrativo neste modelo de dominação assume tipicamente a forma patriarcal, onde os administradores são quase sempre os detentores pessoais, como servidores, parentes ou favoritos, dependentes e remunerados por quem manda (MORGAN, 1996).

---

Portanto, podemos dizer que as relações humanas se constituem em processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os funcionários colaborem com a empresa e ao mesmo tempo encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas (GIL, 1994).

Volpato e Cimbalista (2002, p.40) afirmam que o clima de confiança no ambiente de trabalho faz parte do processo de motivação dos indivíduos nas organizações.

O projeto motivacional de uma organização deve prever uma administração que demonstre credibilidade ao trabalhador, isto é, transparência forte e suficientemente ampla para dar sustentabilidade ao processo, assim como sintonia com as necessidades sentidas em todos os níveis com os valores a serem compartilhados e respeito, como um dos componentes principais para a disseminação de um discurso e prática motivacional.

Dessa maneira, os gerentes de restaurantes não podem mais considerar que a gestão de pessoas seja de competência isolada da administração ou aplicada somente a grandes empresas. A gestão de RH torna-se uma função política nestes estabelecimentos na qual está mais que comprovado que ela pode interferir na satisfação e motivação do funcionário e conseqüentemente na lucratividade do estabelecimento (NOGUEIRA, 2004).

## **1.2 Motivação e satisfação no trabalho**

As possibilidades de desenvolvimento de conhecimentos e técnicas e contribuição significativa nos resultados da empresa podem ser desenvolvidas a partir do conhecimento dos elementos que condicionam a satisfação e a motivação do trabalhador (GIL, 1994).

Toledo (1989) entende como motivação a soma de ações diretas e principalmente indiretas, que buscam motivar os funcionários. Os programas de relações com a equipe, publicações internas, plano de sugestões e levantamento de clima motivacional dentro de uma empresa são exemplos destas ações.

Morin (2002) argumenta que principalmente as inter-relações que se estabelecem na organização do trabalho e o sentido do trabalho por parte dos trabalhadores de diferentes setores e níveis de atividades, podem favorecer o desenvolvimento de fatores de satisfação e motivação na equipe, pois esta é



---

passível de emoções e sentimentos e com necessidades constantes a serem atendidas.

Várias são as teorias sobre a motivação humana, bem como diversos autores que nos dão subsídios para entendermos e analisarmos, de modo geral, a motivação e a satisfação nas pessoas. Para a Teoria das Necessidades, desenvolvida por Abraham Maslow, existe uma hierarquia de cinco necessidades internas ao ser humano, atendidas hierarquicamente: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Porém, muitas vezes as necessidades não se manifestam nas pessoas nessa hierarquia, de forma sistemática e generalizada (CHIAVENATO, 2005).

Na Teoria X e Y, desenvolvida por MacGregor, a motivação é tratada na polaridade. Na teoria “X”, pressupõe-se que os funcionários não gostam de trabalhar, são naturalmente preguiçosos, evitam responsabilidades e somente agem por coação. Na teoria “Y” os funcionários gostam de trabalhar, são criativos, responsáveis e apresentam auto-orientação para as tarefas (CHIAVENATO, 2005).

A teoria das Satisfações Humanas, também chamada de Teoria dos Dois Fatores, foi desenvolvida pelo psicólogo Frederick Herzberg, que após pesquisa junto a um grupo de duzentas pessoas de uma indústria concluiu que as situações nas quais elas se sentiam bem eram substantivamente diferentes daquelas nas quais se sentiam mal. Segundo Herzberg, os fatores que levam à satisfação no trabalho (fatores motivacionais) são diferentes daqueles que previnem a insatisfação (fatores higiênicos) (ROBBINS, 2005).

Os fatores identificados na pesquisa de Herzberg que contribuíram para a satisfação no trabalho, de característica intrínseca, são: necessidade de realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade e possibilidade de ascensão. Os fatores que contribuíam para a insatisfação, que são extrínsecos ao trabalho são: salários, segurança, relações interpessoais, condições de trabalho, *status* e competência técnica de supervisão. Para Herzberg a eliminação das características de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório (ROBBINS, 2005, p.155).

Na Teoria Neoclássica de Peter Drucker e colaboradores, procurava-se a satisfação como forma de manipulação, privilegiando as necessidades da empresa. O ser humano era identificado como organizacional e racional, trabalhando de forma eficiente, mas sempre em busca dos objetivos da organização (ROSA, 2003).

---

A Teoria da burocracia e a Teoria Estruturalista foram fundamentadas nas obras de Max Weber, na qual o homem é um ser organizacional que desempenha diferentes papéis em diferentes situações (ROSA, 2003).

A Teoria Comportamental conceitua o homem como um ser dotado de necessidades psicológicas e abstratas, porém apto a aprender e cumprir normas para atingir a satisfação e a motivação em prol da organização (ROSA, 2003).

A Teoria de Sistemas em meados dos anos 70 se consolidou após definir o homem como um ser funcional, que aprende nas relações humanas e dependendo da forma na qual se desenvolvem essas relações, pode adquirir diferentes motivações (ROSA, 2003).

Já na década de 90, as teorias passaram por mudanças tecnológicas e sociais, e o ser humano como trabalhador passa a seguir em busca da autonomia do pensamento, buscando conhecimentos voltados para o seu desenvolvimento técnico e pessoal, pois é responsável pelos resultados de suas ações (ROSA, 2003).

O trabalho é uma das fontes de satisfação de diversas necessidades humanas, como auto-realização, manutenção de relações interpessoais e sobrevivência, podendo também ser fonte de adoecimento quando apresenta fatores de risco para a saúde (MURTA e TRÓCOLLI, 2004).

Portanto, Morin (2002) fala que é de extrema importância saber o que as pessoas pensam quando falam de trabalho, pois ele pode ser agradável ou desagradável, podendo ou não estar associado a questões econômicas.

Robbins (2000) observou que a forma pela qual um indivíduo se comporta pode ser influenciada por estímulos externos, seja por fatores de satisfação ou insatisfação. Para ele o fator de insatisfação pode ser qualquer coisa que frustre a procura do objetivo de satisfação, seja no intelecto ou no ambiente. Já o fator de satisfação está relacionado às necessidades individuais de cada pessoa, podendo mudar ao longo do tempo (ROBBINS, 2000).

Os fatores de satisfação e de insatisfação podem ser endógenos, quando são providos de dentro do intelecto, e exógenos, quando são providos pelo ambiente. Os fatores endógenos são: coragem, resistência, autocontrole, exercício da própria vantagem e os fatores exógenos são: dinheiro, alimento, abrigo, vestimentas e automóvel. Apenas os fatores exógenos de satisfação ou insatisfação podem ser administrados pela organização para influenciar o comportamento do indivíduo (ROBBINS, 2000).

---

Robbins (2000) apresenta também sete fatores de satisfação e de insatisfação como revigoração, intercâmbio, incentivo, impulsão, ingestão, influenciação e inspiração. Os fatores de revigoração modificam a direção comportamental por meio do fortalecimento fisiológico (ar condicionado, música, atividade de trabalho interessante).

Dentre os fatores de intercâmbio encontram-se as trocas entre as pessoas (administração participativa e situações de desabafo). Os fatores de incentivo podem ser recompensas e compensações (planos de progressão salarial e participação nos lucros). Os fatores de impulsão são as leis, regras e ordens existentes (períodos de trabalho e intervalos por lei). Os fatores de ingestão podem ser alimentos e bebidas e dentre os fatores de influenciação perícia e autoridade (liderança e competência gerencial). Os fatores de inspiração são aprendizagem, treinamento e programas de desenvolvimento dos funcionários.

Robbins (2005, p.67) acrescenta ainda que:

[...] a satisfação com o trabalho é a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com o seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela insatisfeita apresenta atitudes negativas.

Isso significa que a avaliação que um funcionário faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado da somatória de elementos distintos, o que dificulta mensurá-lo.

Critchley e Casey (1997) afirmam que a garantia da manutenção de determinados níveis de satisfação se relaciona diretamente com a longevidade, saúde física, absenteísmo e rotatividade, envolvimento com a organização, produtividade, desempenho e saúde mental dos funcionários.

Morin (2002) afirma que podemos constatar se uma pessoa está com boa saúde quando ela é capaz de amar e trabalhar. E esse trabalho precisa fazer sentido, pois, em psicologia, segundo a autora, achar o sentido de uma atividade é muito importante para a saúde mental.

A gestão de pessoas na ARH, segundo Chiavenato (2005), pode contribuir para a redução dos índices de absenteísmo e rotatividade. As práticas de RH têm grande contribuição na redução dos índices de rotatividade, reduzindo problemas como baixa lucratividade e qualidade (CHIAVENATO, 2005).

---

Para Pomi (2005), o sucesso da empresa está na qualidade das atribuições de RH, pois deficiência nas contratações, falta de conhecimento das insatisfações dos funcionários, falta de plano estratégico de identificação e retenção de talentos e a falta de investimento podem reduzir o tempo de vida de uma organização.

Pomi (2005) expõe que a forma de recrutamento é o elemento que mais reflete na rotatividade, pois quando inadequado pode originar maiores despesas financeiras para a empresa. Muitas empresas concentram-se na procura e recrutamento de novos talentos, esquecendo-se de que no seu próprio quadro de funcionários pode encontrar talentos, quando geradas oportunidades.

A entrevista de desligamento constitui um dos principais meios de controlar e medir os resultados da ARH, desenvolvida pela organização. Além disso, costuma ser o principal meio de diagnosticar e determinar as causas da insatisfação dos funcionários com o trabalho (POMI, 2005).

Joffe (2005) comenta que qualquer pesquisa que se faça junto aos funcionários de uma empresa, mostrará que quando estressados e pressionados a cumprirem metas tornam-se insatisfeitos com o trabalho, gerando maior rotatividade.

Segundo McDonald e Shaver (1981), as causas intrínsecas, que podem comprometer a satisfação do funcionário no trabalho são: o trabalho em si, a supervisão ineficiente, a falta de controle, a sobrecarga de trabalho e exaustão física. As causas extrínsecas, relacionadas às políticas de RH de uma organização são as políticas condolentes com as faltas (políticas liberais em fornecer licença de saúde), falta de canais de comunicação da administração, falta de seleção, treinamento e orientação adequados, falta de perspicácia em alocar o funcionário em setores apropriados, baixos salários e más condições de trabalho.

As características do trabalho têm sido consideradas como um significativo fator para satisfação do trabalhador, capaz de aumentar a produtividade, melhorar a auto-estima, a motivação e o desempenho dos mesmos, e ainda auxiliar no recrutamento, na base de conhecimento e técnicas de trabalho (SANTOS, 2001; MORIN, 2002).

A insatisfação com o trabalho reflete em perda de produtividade, de lucro e de saúde organizacional, perda de motivação e comprometimento, gerando mais absenteísmo, mais rotatividade, interferindo até mesmo exteriormente à empresa, como na credibilidade junto aos clientes (POMI, 2005).

---

Grande parte dos trabalhadores mostra-se insatisfeito com a questão salarial e com tempo, de 5 a 6 anos, que levam para terem oportunidade de ascender de cargo na empresa (POMI, 2005). O banco de horas (horas-extras trabalhadas sem remuneração, descontadas em horas de descanso) e o desgaste físico e mental desta sobrecarga têm colaborado para o número de atestados médicos, acidentes de trabalho, ou até mesmo, de ascender profissionalmente, mesmo que esta progressão represente um aumento no salário (SANTOS, 2001).

Segundo Robbins (2005, p.77), é preciso compreender que os funcionários podem expressar sua insatisfação, através de atitudes como:

[...] saída (comportamento dirigido para o abandono da empresa, incluindo a busca de um novo emprego e a demissão); comunicação (tentativa ativa e construtiva de melhorar as condições, incluindo a sugestão de melhorias, a discussão de problemas com os superiores e algumas formas de atividade sindical); lealdade (espera passiva, mas otimista, de que as condições melhorem, incluindo a defesa da organização ao clima às críticas externas e a confiança na empresa, em seus dirigentes, crendo que farão a coisa certa); e negligência (deixar as coisas piorarem, incluindo o absentismo ou atrasos crônicos, redução do empenho e aumento nos índices de erros.

Apesar da validade da preocupação com a satisfação no trabalho, é preciso compreender que a eliminação da insatisfação por si só não obrigatoriamente traz motivação. Isso porque para motivar é preciso enfatizar os fatores relacionados com o trabalho em si ou nos resultados diretos dele (ROBBINS, 2005, p. 155).

Morin (2002) afirma a importância de identificar o sentido do trabalho para os funcionários e a partir dos resultados analisar as necessidades e desejos que possuem como oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização, características que as pessoas consideram como intrinsecamente recompensadoras.

A tarefa da administração, segundo Robbins (2000), não é a de motivar seus empregados, mas, sobretudo induzir comportamentos positivos por parte deles. O comportamento positivo pode ser induzido não pela motivação, mas pelo uso de fatores de satisfação relacionados à necessidade de cada indivíduo.

Robbins (2005, p.88) afirma que satisfação no trabalho é “um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto seu trabalho apresenta a capacidade de facilitar ou permitir o atendimento de seus objetivos e valores”.

---

Pesquisas de Schneider (1994, p.66) identificaram a ligação entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes. Os estudos concluem que a percepção que os funcionários têm do seu trabalho reflete a percepção que os clientes têm da qualidade dos serviços que recebem da empresa.

Em geral, as preocupações dos funcionários em relação ao seu trabalho são ligadas à carreira, compensações, qualidade de vida no trabalho, poder, controle, participação, integração social, espírito de equipe, auto-estima, interesse pessoal e profissionalismo (TÉBOUL, 1999).

Os funcionários mostram grande satisfação quando aprendem com o restante da equipe, por isso as relações interpessoais positivas no trabalho podem tornar-se fatores motivadores com o mesmo. Assim, o papel de gerenciamento estratégico do RH vem, portanto, atender a uma demanda de resultados mais otimizados, dirigidos à satisfação do cliente final (SCHNEIDER, 1994).

A especialização na função é importante, mas os funcionários sentem a necessidade de conviver com o inusitado, de trabalhar de forma divertida, e isso pode ser encontrado na interação com o cliente e com os colegas de trabalho (MORIN, 2002).

Kolb (1994 *apud* Starkey, 1997) propõe a aprendizagem tanto individual quanto organizacional como melhor recurso estratégico para assegurar o bom desempenho e satisfação dos funcionários no trabalho.

Santos (2001) fala de três fatores básicos que refletem as principais dificuldades para a aprendizagem organizacional. O primeiro se refere à atitude desfavorável dos gestores, o segundo, ao medo de compartilhar informações entre as pessoas e o terceiro, à falta de trabalho em equipe.

Morin (2002, p.9), ressalta a importância da aprendizagem organizacional dizendo que:

A organização do trabalho deve fornecer a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, de praticar e de desenvolver suas competências, de exercer seus julgamentos e seu livre-arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e de se ajustar.

A responsabilidade das organizações não se restringe apenas à geração da produção de bens, mas também na incorporação do desenvolvimento social e esta missão é alcançada por meio das políticas e práticas de RH, onde pessoas, tarefas e instituição precisam atuar em parceria (REGIS e LOPES, 2001).

---

Para Vasconcelos e Vasconcelos (2002, p.67) o valor que o indivíduo atribui a si próprio depende da medida social de seu valor.

Santos (2001, p.86) afirma que a alta direção tem de ter profunda convicção quanto à necessidade de dar prioridade ao processo de atrair, desenvolver e manter os funcionários como seu principal ativo.

É importante que a organização das tarefas no trabalho favoreça a satisfação pessoal do indivíduo, bem como seu acompanhamento e reconhecimento por parte da organização como um todo (SENGE, 1990; REGIS e LOPES, 2001; SANTOS, 2001; MORIN, 2002; VASCONCELOS e VASCONCELOS, 2002).

A ligação entre funcionários e gerência é importante para facilitar o espaço e a atuação da equipe de forma reflexiva e estratégica. Conforme Robbins (2005) gerentes são mais demitidos por deficiência de habilidades interpessoais que por falta de habilidades técnicas no cargo.

O comportamento diário dos administradores tem significado simbólico para os funcionários. Quando os gerentes não se comportam de forma coerente com os preceitos da qualidade de serviços, emitem sinais ambíguos para seus subordinados (ALBRECH, 2000). Nesta circunstância educacional cada gerente deveria fazer o resgate da pedagogia de Freire (1996), que propõe a eliminação pela raiz das relações autoritárias para viabilizar o diálogo essencial ao processo de aprendizagem.

Muitas vezes a necessidade de hierarquia e controle sobre todas as variáveis da equipe e do processo de trabalho deferido de forma autoritária por alguns gerentes, faz com que em geral, a equipe tenha medo de perguntar, analisar, inferir e inovar.

Os pressupostos mentais dos gestores de uma empresa determinam a qualidade da aprendizagem de sua equipe. Para Critchley e Casey (1997) quando o líder proporciona à sua equipe compartilhamento da incerteza, leva o pessoal a uma cooperação compartilhada. Esta gestão criativa proporciona a interação de atos, eventos e abstrações, através das equipes, ao contrário do padrão clássico de definições sobre planejamento, escolhas e ações.

O universo da aprendizagem individual e coletiva precisa ter liberdade para utilizar-se de percepções, pensamentos, intuição e sentimentos. A identificação do sentido do trabalho na equipe favorece essa aprendizagem (MORIN, 2002).

---

Desta maneira, Rosa (2003) enfatiza a necessidade do desenvolvimento de uma administração contemporânea, compatível com os conceitos atuais de que o ser humano é dotado de conhecimentos e sentimentos, e as relações humanas desenvolvidas no decorrer da sua vida é que determinam o sentido que dão ao trabalho (MORIN, 2002).

A construção das percepções e conhecimentos do homem acerca do mundo que vive é um processo individual e social seguido de reações que desenvolve conforme suas crenças, valores e significados. O trabalho constrói a identidade do homem e os motivos associados a ele revelam a predominância da função expressiva (ter um trabalho interessante e auto-realizador) ao lado da função econômica (rendimentos e ganhos) (BASTOS, PINHO e COSTA, 1995).

Muitas empresas ainda administram suas equipes nos moldes da Administração Científica, ou seja, com muita pressão por produtividade e lucros. Não que estes fatores não sejam importantes, mas não é só isso que conta.

Nos últimos anos, o investimento em tecnologia tem superado o investimento nas pessoas. Segundo Coutinho (2006), na administração contemporânea o funcionário deve ser mais valorizado que o produto, o serviço e as tecnologias, pois o trabalho faz parte do processo de desenvolvimento social e econômico, faz parte da identificação do significado atribuído à existência humana.

As pessoas buscam no trabalho a oportunidade de crescer profissionalmente, de ter responsabilidade, de mostrar competência, de relacionamento com outras pessoas, de adquirir *status*, de inserção na sociedade e auto-realização, além do retorno financeiro (COUTINHO, 2006).

Portanto, é necessário que as empresas sejam flexíveis, para que o trabalhador possa organizar e adaptar as suas atribuições no trabalho conforme seus desejos e necessidades (COUTINHO, 2006).

Muitas empresas destroem o desejo do trabalhador, provocando doenças mentais e físicas, seja pela pressão de tempo e trabalho repetitivo. Nos últimos anos, segundo Morin (2001), houve um aumento significativo de faltas justificadas no trabalho por doenças mentais. Em 2001 as companhias de seguro canadenses gastaram 20 bilhões de dólares para compensar as faltas por doenças mentais. Segundo a autora, as companhias de seguro começaram a pressionar as empresas, dizendo que, se elas não fizerem algo para melhorar as condições de trabalho e



para prevenir essas doenças mentais, irão começar a cobrar pelas despesas (MORIN, 2001).

A administração contemporânea tem se destacado pelos contratos temporários, pela flexibilização, empresas terceirizadas ou mesmo as cooperativas de trabalho, constituindo uma nova fonte de pressão, exploração ou exclusão (COUTINHO, 2006).

O Brasil é um dos países que possui muitas empresas que não contemplam a ARH como estratégia empresarial, seja no setor público ou privado, deixando o funcionário sempre em segundo plano (OLIVEIRA, 2006).

O sentido do trabalho pode possibilitar que uma organização alcance a eficácia sem a preocupação de desenvolver programas motivacionais, que estimulam o trabalhador por curto período e não permanecem (PICCININI, 2004).



---

## 2 SENTIDO DO TRABALHO

*“Busca-se no trabalho um sentido, e na sua ausência, há o sofrimento”.*

*(Christophe Dejours)*

Observamos que o conceito de trabalho, ao longo do tempo, foi se modificando de acordo com o contexto histórico e social. No final do século XX, com a hegemonia do pensamento econômico, ampliou-se a influência das organizações na sociedade e na vida dos indivíduos, fazendo com que estes manifestassem diferentes concepções sobre o trabalho (CHANLAT, 2000).

No trabalho artesanal, que precedeu a organização científica do trabalho e, ainda hoje, rege as tarefas muito qualificadas, uma parte da organização do trabalho é definida pelo próprio artesão. A organização temporal do trabalho, a escolha das técnicas operatórias, os instrumentos e os materiais empregados permitem, dentro de alguns limites, a adaptação do trabalho as suas aspirações e competências, conferindo parte de sua identidade na realização das tarefas, colaborando para que o trabalho tenha sentido para o executor (DEJOURS, 1987).

Desde os escritos da Escola Sociotécnica, em meados dos anos 50, que os pesquisadores do grupo *Meaning of Work* (MOW) (1987) têm buscado, por diferentes metodologias, compreender o significado do trabalho para as pessoas.

Embora as traduções dos trabalhos do grupo MOW os tenham apontado como estudos do significado do trabalho, a discussão desenvolvida e o construto formado são compostos por variáveis e características que, em estudos atuais (MORIN, 2001, PICCININI *et al.*, 2004), são analisadas como componentes do sentido do trabalho. Entende-se que o sentido do trabalho é uma categoria mais ampla, da qual o significado seria um dos componentes (PICCININI *et al.*, 2004).

Os principais componentes do modelo proposto pela linha de investigação do grupo MOW (1987, *apud* BASTOS, PINHO e COSTA, 1995) considera o significado do trabalho como um construto psicológico multidimensional e dinâmico, formado da interação entre variáveis pessoais e ambientais e influenciado pelas mudanças no indivíduo.

Nos estudos do grupo MOW foram operacionalizadas e avaliadas amostras representativas de 8 países (Japão, Israel, Estados Unidos, Alemanha, Inglaterra, Holanda, Bélgica e França) entre 1981 e 1983. Os dados obtidos foram estruturados empiricamente em 12 fatores, posteriormente agrupados em quatro dimensões principais: a centralidade do trabalho, as normas sociais sobre o trabalho, os resultados valorizados do trabalho, as metas do trabalho e a identificação das regras no trabalho. Como a última dimensão apresentou, estatisticamente, pouca consistência interna foi excluída da estrutura geral do construto (MOW, 1987 *apud* BASTOS, PINHO e COSTA, 1995).

## 2.1 Modelos de estudo

Entre os primeiros estudos sobre os sentidos do trabalho, destacam-se Hackman e Oldman (1976, *apud* Morin, 2001), que apontam como um trabalho que tem sentido aquele que é importante, útil e legítimo para quem o realiza.

Morin (2002) utilizou dois modelos para estudar o trabalho, sendo o primeiro o das características do emprego, de Hackman e Oldham, e o segundo a concepção de sistemas sociotécnicos, de Emery e Trist.

O primeiro modelo mostrava como as características de um emprego e as diferenças individuais influenciam a motivação, a satisfação e a produtividade dos funcionários.

As principais variáveis desse modelo foram divididas em três conjuntos de variáveis: características do emprego, estados psicológicos e resultados, conforme Quadro 2.

**Quadro 2** – Variáveis das características do emprego.

| <b>CARACTERÍSTICAS DO EMPREGO</b> |  |
|-----------------------------------|--|
| Variedade das tarefas             | Capacidade de um trabalho requerer uma variedade de tarefas que exijam uma variedade de competências               |
| Identidade do trabalho            | Capacidade de um trabalho permitir a realização de algo do começo ao fim, com um resultado tangível identificável. |
| Significado do trabalho           | Capacidade de um trabalho ter um impacto significativo sobre o bem-estar ou sobre o trabalho                       |

|   |   |
|---|---|
|   | de outras pessoas, seja em sua organização, seja no ambiente social.  |
| Autonomia                                 | Capacidade de um trabalho deixar uma boa margem de liberdade, de independência e de discricção à pessoa, para ela determinar as maneiras de realizá-lo. Sentimento de responsabilidade pela realização das tarefas. |
| Feedback                                  | Capacidade de realizar as tarefas resulta da informação que o indivíduo obtém diretamente de seu desempenho, permitindo-lhe fazer os ajustes necessários para que alcance os objetivos de desempenho.               |
| <b>ESTADOS PSICOLÓGICOS</b>               |   |
| Sentido                                   | Sentido que ela encontra na função exercida.  |
| Responsabilidade                          | Sentimento de responsabilidade que vivencia em relação aos resultados obtidos.  |
| Conhecimento dos resultados               | Conhecimento de seu desempenho no trabalho.   |
| <b>RESULTADOS</b>                         |   |
| Forte Motivação                           |   |
| Alto desempenho                           |   |
| Grande Satisfação                         |   |
| Baixo absenteísmo                         |   |
| Baixa taxa de rotatividade da mão-de-obra |   |

**Fonte:** Adaptado de Morin, (2002, p. 15).

O segundo modelo mostrava a concepção dos sistemas sociotécnicos da organização do trabalho, considerando os aspectos intrínsecos e extrínsecos que podem afetar o comprometimento dos funcionários no trabalho. Este modelo apresenta seis propriedades que visa organizar o trabalho de forma que o comprometimento dos funcionários seja estimulado e o desempenho organizacional possa ser melhorado (quadro 3).

**Quadro 3** – Propriedades para estimular o comprometimento no trabalho.

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Variedade e o desafio | O trabalho deve ser razoavelmente exigente – em outros termos que o de resistência física – e incluir variedade. Esse aspecto permite reconhecer o |
|-----------------------|--|

|   |  |
|---|--|
|   | prazer que podem trazer o exercício das competências e a resolução dos problemas.  |
| A aprendizagem contínua                 | O trabalho deve oferecer oportunidades de aprendizagem em uma base regular. Isso permite estimular a necessidade de crescimento pessoal.   |
| Uma margem de manobra e a autonomia     | O trabalho deve invocar a capacidade de decisão da pessoa. Deve-se reconhecer a necessidade de autonomia e o prazer retirado do exercício de julgamentos pessoais no trabalho.             |
| O reconhecimento e o apoio              | O trabalho deve ser reconhecido e apoiado pelos outros na organização. Esse aspecto estimula a necessidade de afiliação e vinculação.  |
| Uma contribuição social que faz sentido | O trabalho deve permitir a união entre o exercício das atividades e suas conseqüências sociais. Isso contribui à construção da identidade social e protege de contribuir para a sociedade. |
| Um futuro desejável                     | O trabalho deve permitir a consideração de um futuro desejável, incluindo atividades de aperfeiçoamento e orientação profissional. Isso reconhece a esperança como um direito humano.      |

Fonte: Adaptado de Morin (2002, p. 17).

Outras propriedades de aspectos extrínsecos ao trabalho podem afetar o comprometimento, tais como o salário, as condições físicas e materiais e as regras organizacionais.

Ambos os modelos possuem aspectos em comum e recomendam um trabalho que ofereça aos funcionários a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, de praticar e de desenvolver suas competências, de exercer seus julgamentos, de conhecer a evolução dos seus desempenhos e ajustar-se.

---

## 2.2 Significado e Sentido do trabalho

Cabe ressaltar que, comumente, os conceitos de significado e sentido confundem-se nos trabalhos e pesquisas acadêmicas. Para alguns autores (grupo MOW, 1987) não haveria diferença, entre os dois conceitos. Contudo, partindo do modelo de Hackman e Oldman (1976, *apud* Morin, 2001) e dos trabalhos de Morin (1996, *apud* Piccinini, 2004) pode-se fazer uma distinção entre eles, distinção esta que será adotada neste trabalho.

Assim, entende-se como significado do trabalho a representação que a tarefa executada tem para o trabalhador, seja individual (a identificação de seu trabalho no resultado da tarefa), para o grupo (o sentimento de pertença a uma classe unida pela execução de um mesmo trabalho), ou social (o sentimento de executar um trabalho que contribua para toda a sociedade) (PICCININI, 2004).

Como sentido do trabalho, tem-se, além do significado individual, coletivo e social do trabalho, a utilidade da tarefa executada para a organização a que se pertence, a auto-realização e a satisfação, o sentimento de desenvolvimento e evolução pessoal e profissional e a liberdade e autonomia para a execução das tarefas (MORIN, TONELLI e PLIOPAS, 2003).

Entender as características que definem um trabalho que faz sentido torna-se importante, pois pode orientar as decisões e intervenções dos responsáveis pela organização.

No Brasil, os resultados preliminares das pesquisas sobre sentido do trabalho (MORIN, TONELLI e PLIOPAS, 2003; PICCININI *et al.*, 2004) realizadas com gestores e alunos de cursos de especialização, indicam que o trabalho continua a ser essencial na vida das pessoas e que estas buscam, ao mesmo tempo, utilidade para suas atividades dentro das organizações e também para a sociedade. Além disso, valores como variedade na natureza das tarefas, aprendizagem, autonomia, reconhecimento, bem como a função de garantir a sobrevivência e segurança são fundamentais para que o trabalho tenha sentido.

As autoras constataram que há semelhanças entre os resultados das pesquisas internacionais e os encontrados no estudo que realizaram, porém as especificidades do contexto brasileiro devem ser aprofundadas.

Para tanto, sugerem pesquisas em diferentes regiões do Brasil, a fim de que se identifiquem os sentidos que os trabalhadores brasileiros dão ao trabalho e, posteriormente, estabelecer comparações.

O significado do trabalho se relaciona às representações que o sujeito tem de sua atividade, assim como o valor que ele lhe atribui. A orientação é sua inclinação para o trabalho, o que ele busca e o que guia suas ações. A coerência é a harmonia ou o equilíbrio que ele espera de sua relação com o trabalho.

Pesquisas de Morin (2001) realizada com estudantes de administração e administradores Franceses, Belgas e Canadenses do Quebec aponta cinco aspectos que motivam para o trabalho, conforme quadro 4.

**Quadro 4** – Aspectos que motivam o trabalho segundo os estudantes de administração e administradores do Quebec.

|   |
|---|
| 1 - Realizar-se e atualizar competências.                                     |
| 2 - Adquirir segurança e ser autônomo.  |
| 3 - Relacionar-se com os outros e estar vinculado a algum grupo.              |
| 4 - Contribuir com a sociedade.   |
| 5 - Ter um sentido na vida, o que inclui ter o que fazer e manter-se ocupado. |

**Fonte:** Quadro elaborado com base nos estudos de Morin (2001).

Ao analisar um trabalho que tenha sentido, foram destacados pelos estudantes 3 fatores da organização do trabalho, apresentadas no quadro 5.

**Quadro 5** – Fatores da organização do trabalho que tem sentido segundo os estudantes de administração e administradores do Quebec.

|   |
|---|
| Boas condições de trabalho (um trabalho que corresponda às suas competências, horário conveniente, bom salário e que preserve boas condições de saúde). |
| Oportunidade de aprendizagem e realização adequada da tarefa.   |
| Trabalho estimulante, variado e com autonomia.  |

**Fonte:** Quadro elaborado com base nos estudos de Morin (2001).

Entre os administradores de nível médio e superior da França e do Quebec houve grande convergência das respostas na definição de um trabalho que faz sentido. Das entrevistas foram destacadas seis características, conforme quadro 6.



**Quadro 6** – Características de um trabalho que tem sentido para administradores de nível médio e superior da França e do Quebec.

|   |
|---|
| 1 - Ser feito de maneira eficiente e levar a um resultado útil.                               |
| 2 - Ser satisfatório ao ser realizado, dando oportunidade de resolver desafios com autonomia. |
| 3 - Ser moralmente aceitável e de maneira socialmente responsável.                            |
| 4 - Ser fonte de experiências de relações humanas satisfatórias.                              |
| 5 - Desenvolver laços de afeição.   |
| 6 - Garantir segurança.   |
| 7 - Possibilitar liberdade.   |

**Fonte:** Quadro elaborado com base nos estudos de Morin (2001).

O trabalho está associado à noção de emprego, receber um salário que permita a sobrevivência e que mantenha as pessoas ocupadas, pois ajuda a nortear o sentido de tempo das pessoas, evitando o vazio e a ansiedade (MORIN, 2001).

As respostas de ambos os grupos (França e Quebec) apontam que a organização do trabalho deve possibilitar a realização de um trabalho com autonomia, que permita desenvolver suas competências e conhecer seu desempenho, podendo, assim, avaliar e fazer os ajustes necessários para melhorá-lo.

Basso (1998), a partir de seus estudos sobre significado e sentido do trabalho com docentes, define-os como uma prática social humana, seja por instrumentos, técnicas e relações sociais.

Assim, o trabalho continua a ter um papel importante na sociedade contemporânea, porém permanece como conceito de difícil delimitação, pois sua natureza é complexa e multifacetada, podendo referir-se a uma atividade ou a uma conduta, uma situação ou contexto, etc. (BORGES, 1999).

Desta forma, é importante a continuidade dos estudos voltados a compreender os sentidos do trabalho para aqueles que o realizam.

Muitas pesquisas até hoje realizadas estiveram voltadas para gestores de países desenvolvidos (França, Canadá, Bélgica) e para organizações capitalistas, além de estarem focadas na forma quantitativa de tratamento dos dados.

A fim de ampliar a discussão sobre o tema, é necessário aprofundar as pesquisas voltadas ao entendimento da organização do trabalho, apontada como fator fundamental para determinar o sentido atribuído ao trabalho.

---

A diversidade de padrões encontrados nos estudos do grupo MOW mostra a complexidade da compreensão do trabalho na sociedade atual, refletindo as diferentes visões que os indivíduos podem ter a partir das vivências no trabalho. Esta diversidade pode ser decorrente dos diferentes modelos de organização do trabalho que surgem a partir da flexibilização tecnológica e da heterogeneidade da classe trabalhadora.

As variáveis que se referem aos valores distintos do trabalho e motivações do construto do significado do trabalho abrange o conjunto de produtos básicos que os indivíduos buscam no trabalho, as funções que cumpre para eles e as necessidades que lhes permite satisfazer (obter prestígio, retorno financeiro e mantê-los em atividade, permitir-lhes contato social e estabelecimento de relações interpessoais; fazê-los sentirem-se úteis para a sociedade; permitir sua auto-realização).

Os valores do trabalho apresentam diferenças e similaridades culturais relacionadas com a importância atribuída às facetas do trabalho (BASTOS, PINHO e COSTA, 1995).

Partindo deste construto, o sentido do trabalho é compreendido como componente da realidade social construída e reproduzida, que interage com diferentes variáveis pessoais e sociais e influencia as ações das pessoas e a natureza da sociedade num dado momento histórico.

Os valores relacionados com o trabalho se estabelecem por intermédio da educação na infância e na adolescência e tem efeito durável na personalidade das pessoas, mas se modificam e se adaptam nas diferentes etapas da vida e em situações sociais distintas. O sentido do trabalho influencia as formas de atividade laboral, na flexibilidade e na produtividade dos trabalhadores, pois afeta as crenças sobre o que é legítimo e o que se pode tolerar do trabalho (MOW, 1987 *apud* BASTOS, PINHO e COSTA, 1995).

Borges (1999), utilizando a construção de sentido do trabalho, busca aprofundar a análise sobre a estrutura fatorial das crenças sobre o trabalho, fazendo uma distinção entre os atributos valorativo e descritivo do trabalho.

O atributo valorativo refere-se como o trabalho se constitui com os valores inerentes a ele. Já os atributos descritivos designam o que ele representa de forma mental ou abstrata para cada pessoa.

Entre os atributos valorativos destacam-se:

---

- exigências sociais: a atribuição do trabalho deve representar responsabilidade social;

- justiça no trabalho: trabalho que proporciona proteção ao indivíduo, por meio da oferta de assistência na forma de segurança física, higiene e conforto no ambiente de trabalho, da garantia de seus direitos, igualdade de esforços e proporcionalidade entre esforço e recompensa, acolhimento interpessoal de colegas e superiores e respeito com cada pessoa;

- esforço corporal e desumanização: trabalho deriva de um fardo que levaria ao desgaste corporal;

- realização pessoal: relaciona-se com o trabalho que proporciona prazer por múltiplas causas e fontes;

- sobrevivência pessoal e familiar: permite garantir o sustento do indivíduo e de seus familiares.

Entre os atributos descritivos são apontados:

- êxito e realização pessoal: apresenta o trabalho a partir das idéias de crescimento pessoal e desafio intelectual;

- justiça do trabalho: mostra o trabalho representado quanto ao respeito que vivencia no meio organizacional, pelo cumprimento das obrigações por parte da organização;

- sobrevivência pessoal e familiar, independência econômica: função social do trabalho em relação à família e as garantias individuais de sobrevivência e recompensa financeira;

- carga mental: descrevem o trabalho como esforço mental, subordinação hierárquica, repetição, execução e exigência de ritmo (BORGES, 1999).

Bastos, Pinho e Costa (1995) aplicaram o questionário desenvolvido pelo grupo MOW em trabalhadores de organizações públicas e privadas na região metropolitana de Salvador, Bahia. Como resultado, os dados coincidiram com os observados no estudo original. Embora algumas diferenças possam ser atribuídas a especificidades culturais locais, todos os resultados encontraram semelhança em algum dos outros oito países em que o estudo foi realizado.

Desta forma, o sentido do trabalho é fortemente influenciado pela organização do trabalho, pois esta é capaz de alterar os comportamentos dos trabalhadores de forma que paulatinamente passem a ter atitudes positivas para com as funções que executam, com a organização e com eles mesmos (MORIN, 2001).

A autora ainda ressalta:

[...] a organização do trabalho deve oferecer aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, de praticar e desenvolver suas competências, de desenvolver seus julgamentos e seu livre arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e de se ajustar (MORIN, 2001, p. 9).

Pesquisa realizada por Piccinini *et al.* (2004) com estudantes do curso de especialização em Gestão de Pessoas, mostra que estes compreendem o sentido do trabalho em três dimensões: individual, organizacional e social.

Estas dimensões são compostas por subcategorias que se inter-relacionam para formar a idéia de conceito do trabalho.

Na dimensão individual, foi destacado que um trabalho que faz sentido identifica-se com os valores morais (éticos) da pessoa, é prazeroso, possibilita valorização, desenvolvimento e crescimento, a pessoa sabe com que objetivo o mesmo está sendo realizado e acredita naquilo que está fazendo. O fator financeiro também é referido, porém com menos ênfase, sendo considerado apenas como complementar e não essencial para que o trabalho faça sentido. O principal enfoque dado a esta questão diz respeito à liberdade financeira.

Em contrapartida, o trabalho que vai contra os valores pessoais, que não possibilita crescimento, nem seja reconhecido e valorizado pelas atividades que o indivíduo realiza em seu emprego é considerado um trabalho sem sentido.

Na dimensão organizacional, são apontados aspectos ligados à utilidade, organização do trabalho e relações interpessoais no ambiente de trabalho. Para um trabalho fazer sentido ele deve alcançar resultados, valor para a empresa ou para o grupo: ser útil. Caso isso não ocorra, é considerado como improdutivo e perda de tempo e, portanto, sem sentido.

Além disso, o trabalho que faz sentido permite que o trabalhador tenha autonomia, possa exercer sua criatividade e pensar. A existência de desafios na execução da atividade é outro fator relevante.

A partir do momento em que a tarefa se torna rotineira, burocrática, operacional e incapaz de instigar seu executor, influencia diretamente na definição do trabalho que faz ou deixa de ter sentido para o sujeito.

Ainda na dimensão organizacional, o trabalho que faz sentido é descrito como aquele realizado em um ambiente agradável, onde as relações interpessoais são

---

positivas, e possibilita relações construtivas. O simples fato de poder trabalhar com pessoas, em meio a elas, confere sentido ao trabalho dos entrevistados.

Entretanto, a partir do momento em que a pessoa não encontra apoio e respaldo dos pares, o trabalho é visto como sem sentido.

Na dimensão social, o trabalho deve ser capaz de contribuir e ser útil para a sociedade, comparando-se com o aspecto de utilidade abordado na dimensão organizacional. Porém, nesta dimensão, ele adquire maior amplitude, pois o trabalho contribui não apenas para o desenvolvimento do indivíduo, mas da sociedade em geral, o que foi bastante ressaltado pelos entrevistados, que sentem necessidade de realizar uma atividade que agregue valor tanto para eles quanto para a sociedade. A partir do momento que o trabalho não contribui, deixa de trazer benefícios para cada pessoa e/ou para a sociedade, ele torna-se um trabalho sem sentido (PICCININI *et al.*, 2004).

Estes resultados possibilitam definir que um trabalho com sentido pode ser influenciado por quatro variáveis subjetivas:

- a) o significado do trabalho, entendido como a concepção do que é trabalho para o indivíduo;
- b) o valor (grau de importância, centralidade) que o sujeito atribui ao trabalho;
- c) os valores éticos individuais e
- d) o motivo (a razão) pelo qual ele trabalha.

E esses fatores, por sua vez, são altamente influenciados pelo meio no qual o indivíduo está inserido (culturais e sociais).

Além disso, seu contexto social e cultural influencia sua posição a respeito do tema (PICCININI *et al.*, 2004).

Enfim, entende-se que um trabalho com sentido é aquele que realiza, satisfaz e estimula o sujeito para a execução das tarefas que lhe cabem. Este modo de pensar vai ao encontro das conclusões de Morin (2001), ao destacar que o trabalho que tem sentido deve ter objetivos claros e seu resultado deve ser valorizado por aqueles que o realizam, além de possibilitar autonomia na administração das atividades, favorecendo àqueles que o executam a utilização de competências próprias para atender aos desafios propostos.

Da mesma forma, deve ser realizado dentro das regras do dever e do conviver em sociedade, seguindo os valores sociais e morais que a regem.

---

Contudo, não se deve negligenciar a importância de condições de trabalho adequadas, capazes de proporcionar ao indivíduo ambiente em que possa exercer autonomia e participação, o que contribuirá, certamente, para seu desenvolvimento pessoal.

Um dos principais pontos destacados por Morin (2001) e Piccinini *et al.* (2004) é que o trabalho com sentido faz com que o trabalhador conheça mais sobre sua atividade e possibilita que a organização alcance a eficácia sem a preocupação de constantes reforços ao trabalhador com programas motivacionais para estimulá-lo.

Na verdade, o sentido que as pessoas encontram no seu trabalho depende de fatores tais como autonomia, reconhecimento, desenvolvimento e crescimento, o que nem sempre as organizações oferecem.

Para Dejours (1987), o trabalho precisa fazer sentido para o próprio sujeito, para seus pares e para a sociedade. Segundo o autor, o sentido do trabalho é formado por dois componentes: o conteúdo significativo em relação ao sujeito e o conteúdo significativo em relação ao objeto.

No conteúdo significativo do trabalho em relação ao sujeito, entra a dificuldade prática da tarefa, a significação da tarefa acabada em relação a uma profissão (noção que contém ao mesmo tempo a idéia de evolução pessoal e de aperfeiçoamento) e a posição social implicitamente ligado ao posto de trabalho determinado.

Desta forma, separar conteúdos significativos em relação ao sujeito e ao objeto é arbitrário, na medida em que as regras de troca de investimento não se deixam assim separar.

De fato, toda atividade contém os dois termos. O investimento no indivíduo só pode renovar-se graças ao investimento no objeto e vice-versa.

A significação profunda do trabalho para cada indivíduo é própria, sendo criada a partir das técnicas particulares desenvolvidas por cada sujeito (DEJOURS, 1987).

O sentido no trabalho é possível por meio da transformação do sofrimento (decorrente da divisão das tarefas pela organização do trabalho), em prazer, pela utilização das competências e liberdades individuais (DEJOURS, 2000).

A superação do sofrimento pelo prazer no trabalho e, conseqüentemente, o sentido dado ao trabalho é possível pela consecução de satisfações concretas e simbólicas que o próprio trabalho oferece.

---

As satisfações concretas dizem respeito à proteção da vida, ao bem-estar físico e psíquico, isto é, fatores relacionados à saúde do corpo e da mente. Tais satisfações concretas podem ser vistas segundo duas diretrizes: subtrair o corpo da nocividade do trabalho e permitir entregar-se à atividade capaz de oferecer os caminhos melhor adaptados à descarga da energia, ou seja, fornecer atividades físicas, sensoriais e intelectuais segundo proporções que estejam de acordo com o indivíduo (DEJOURS, 2000).

As satisfações simbólicas, por sua vez, referem-se à vivência do conteúdo da tarefa (DEJOURS, 2000). Embora com uma análise mais voltada para a psicodinâmica do trabalho, a organização do trabalho tem influência direta sobre o sentido do trabalho identificado pelos trabalhadores (DEJOURS, 2000).

A organização do trabalho deve ser pensada em formas nas quais os indivíduos não sejam expostos a um trabalho repetitivo, mas que possam ter certa autonomia e certa possibilidade de decisão (ENRIQUEZ, 1999).

Além disso, tanto para Dejours (1997) como para os pesquisadores da Escola Sociotécnica (MORIN, 2001), o reconhecimento dos indivíduos no trabalho é determinante para a construção de uma identidade pessoal e social, por meio da realização das tarefas em que utiliza seus conhecimentos e autonomia.

### **2.3 Definições de trabalho**

Para apresentar as diferentes definições de trabalho, Morin (2001) apresenta uma pesquisa do grupo MOW (1987) em que são categorizados seis padrões de definição de trabalho:

Padrão A: o trabalho é algo que acrescenta valor a qualquer coisa;

Padrão B: há um sentimento de vinculação (pertença) ao realizar o trabalho;

Padrão C: outros se beneficiam com este trabalho;

Padrão D: alguém determina o que fazer, não é agradável;

Padrão E: o trabalho é mental e fisicamente exigente;

Padrão F: o trabalho tem um horário determinado para sua realização; faz parte das tarefas do indivíduo; e, recebe-se alguma compensação financeira para fazê-lo.

---

Nota-se que estes padrões relacionam-se com as concepções históricas de trabalho, que embora possam ter representado fortemente um momento específico, hoje coexistem e complementam-se.

Os padrões A, B e C apontam uma idéia positiva de trabalho, destacando sua contribuição para a construção de algo maior, sua importância na vida dos indivíduos e seu caráter social, respectivamente.

Observamos que no restaurante de luxo estudado, os funcionários sentem-se importantes, pois são reconhecidos pelos clientes, pela mídia, pelo mercado de trabalho e também no meio social que vivem.

O padrão A aproxima-se da concepção marxista de trabalho, onde o homem transforma natureza com seu esforço contribuindo para a construção de algo maior.

O B está ligado à concepção contemporânea de trabalho, defendida por Dejours (1987) e Kovács (2002), que destacam a importância que o trabalho adquiriu na vida dos indivíduos, tornando-se central na sua vida.

O padrão C representa a idéia moderna de trabalho que é visto como o “construtor” da sociedade e contribuir para alguém. Os funcionários do restaurante de luxo estudado possuem o sentimento de responsabilidade por terem que contribuir para a satisfação do cliente, pois consideram que neste tipo de estabelecimento os pratos servidos e o acolhimento devem possuir qualidade e alto padrão na gastronomia, principalmente para superar as expectativas dos clientes.

Observamos que o restaurante estudado possui uma clientela fiel, que frequenta assiduamente o estabelecimento e possui um grau de amizade para com os funcionários. Alguns funcionários relataram, inclusive, que possuem o telefone particular dos clientes.

Vidrik (2006) estudou as necessidades apontadas pelos estudantes de restaurante universitário (RU) da Universidade do Sagrado Coração – Bauru a serem consideradas na construção de indicadores de qualidade neste tipo de estabelecimento. Os resultados indicaram que atributos relacionados ao comportamento dos funcionários, como gentileza no atendimento, saudações pessoais, entre outros, predominam na determinação da qualidade ou serviço, mais do que propriamente a refeição servida.

Os padrões D e E mostram concepções negativas do trabalho, apresentando-o como uma atividade desagradável, exigente física e mentalmente e que se é obrigado a realizar para ganhar a vida. Ambos remetem à concepção clássica de



---

trabalho, nascida nas antigas civilizações, onde o trabalho era tido como algo pesaroso que não dignifica o homem. Não foi encontrado no restaurante de luxo estudado este tipo de sentimento em relação ao trabalho, ao contrário da pesquisa de Bertin (2005). Bertin (2005) estudou manipuladores de alimentos de um hospital universitário e estas associam o trabalho falta de reconhecimento, ao salário precário e a falta de estrutura no mesmo. Isso remete uma concepção negativa do sentido que atribuem ao trabalho.

Já o padrão F apresenta uma concepção neutra: uma visão de que o trabalho é toda tarefa que é executada e recompensada. Esta visão é a responsável pela não diferenciação entre trabalho e emprego, na qual predomina apenas a visão de troca da força do empregado pelo salário pago pelo empregador. No restaurante de luxo estudado, os funcionários possuem uma visão positiva do trabalho, além da perspectiva de ascensão na carreira, principalmente para tornarem-se *chef* de cozinha.

O sentido do trabalho permite a construção da identidade pessoal e social do trabalhador a partir das tarefas que executa na realização do todo de seu trabalho, permitindo que ele consiga se identificar com aquilo que realiza.

Para que haja uma vida dotada de sentido, é necessário que o indivíduo encontre na esfera do trabalho o primeiro momento de realização. Se o trabalho for livre de regras e procedimentos, será também dotado de sentido ao possibilitar o uso autônomo do tempo livre que o ser social necessita para se humanizar e se emancipar em seu sentido mais profundo.

***A INDÚSTRIA DE SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO***

---

---

## 3 A INDÚSTRIA DE SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO

*“Somos damas e cavalheiros servindo damas e cavalheiros”.*

*(Ritz Carlton)*

A Indústria de Serviços de Alimentação (ISA) ou Indústria de Restaurantes abrange os serviços de preparo e fornecimento de qualquer tipo de alimentação e bebidas caracterizadas por estabelecimentos comerciais e institucionais (PAULA, 2004; CHON e SPARROWE, 2003).

Para alguns autores como Maricato (2001) e Fonseca (2000) o restaurante propriamente dito surgiu no fim do século XVIII na França.

Além disso, Powers e Barrows (2004) mostram que o processo de transformação no mundo contemporâneo, globalização e desenvolvimento da economia de redes acentuaram a competitividade na indústria da hospitalidade, obrigando as empresas a formularem e implementarem estratégias para manterem sua posição no mercado e satisfazerem a demanda exigente.

Essa competitividade no mercado e a busca pela inovação e personalização dos produtos e serviços oferecidos por um restaurante, favoreceram ao longo dos anos as mais diversas tipologias destes estabelecimentos, que são classificadas de acordo com o serviço e tipo de refeição que oferecem (CASTELLI, 2005).

### 3.1 Tipologia de restaurantes

A tipologia de restaurantes exposta por Castelli (2005) divide-se em:

- Restaurante clássico/internacional
- Churrascaria
- Restaurante típico
- Centro gastronômico
- *Buffet*
- Lancheria
- Cafeteria

- *Snack-bar*
- *Coffee-shop*
- Restaurante de refeições coletivas
- Casa de massas
- Café Colonial
- Confeitaria
- Sorveteria
- Café
- Bar Americano
- *Pub*
- Casa de Sucos

Os restaurantes também podem ser classificados em segmento Comercial e Institucional ou Não-Comercial. Paula (2004, p.150) reuniu os tipos de estabelecimentos conforme os segmentos e são apresentados no quadro 7.

**Quadro 7** – Tipos de estabelecimentos comerciais e institucionais.

| COMERCIAL                         |  | INSTITUCIONAL |                       |
|-----------------------------------|--|---------------|-----------------------|
| Hotéis                            | Clubes                                 |               |                       |
| Restaurantes                      | Catering de eventos                    | Escolas       | Presídios             |
| Boates                            | Concessionária de alimentação          | Hospitais     | Asilos                |
| Lojas de conveniência             |  | Creches       | Indústrias            |
| Bares                             | Catering de viagem                     | Empresas      | Instalações militares |
| Lanchonetes e <i>Street food*</i> | <i>Delivery**</i> e <i>Take out***</i> |               |                       |

\**Street food*: vendedores ambulantes, ex: carrinhos de cachorro quente, churrasquinhos e outros.  
 \*\**Delivery*: solicitação eletrônica ou telefônica para entrega da refeição em local determinado pelo cliente. \*\*\**Take out*: retirada da refeição pelo cliente, o consumo é feito em outro local, fora do de compra.

**Fonte:** adaptado de Paula (2004, p.150).

---

O comercial visa obtenção de lucro com a venda de alimentos e um padrão de qualidade com o intuito de fidelizar o cliente ao estabelecimento. O institucional caracteriza-se na oferta de alimentação para suprir as necessidades fisiológicas, podendo sofrer com alguns problemas de aceitação por parte do cliente caso não seja valorizada a qualidade do alimento (PAULA, 2004).

Dias (2002) descreve que o restaurante passou por mudanças estruturais, organizacionais e funcionais, sendo considerado uma organização extremamente complexa e dinâmica, voltadas para atender as necessidades, desejos e expectativas dos clientes, consolidando desta maneira sua posição de competitividade no mercado perante seus concorrentes diretos e indiretos.

Atualmente, observa-se que os estabelecimentos comerciais possuem características institucionais, pois além da venda de produtos para obtenção de lucros possuem clientes preocupados com a saúde física e mental. O mesmo vem acontecendo nos estabelecimentos institucionais, pois possuem clientes que além de suprir as necessidades fisiológicas, buscam qualidade nos produtos e atendimento.

### **3.2 Evolução dos restaurantes**

A evolução dos restaurantes vem acontecendo desde muito tempo, e possuem como característica, assim como a grande maioria de outros negócios, iniciarem de forma empírica e familiar.

Geralmente são pequenas unidades, algumas depois evoluem, outras acabam fechando, pois costumam fazer parte de um complexo jogo de poder e realizações familiares (BIOSCA, 1997).

O surgimento do restaurante segundo Maricato (2001) ocorreu na França quando um senhor chamado Boulanger abriu em 1766 na rua Poulies em Paris o primeiro estabelecimento. Havia uma faixa que dizia "*Venidad me ommis qui stomacho laboratis, ego restaurabo vos*" ("Vinde a mim, vós que sofres do estômago, que eu vos restaurarei"). Este estabelecimento passou a se chamar *restaurant*.

Para alguns autores como Fonseca (2000) e Maricato (2001), no fim do século XVIII, principalmente em Paris, na França, e em Londres, na Inglaterra,

---

proliferaram as típicas tavernas e cafés onde se degustavam muitos dos tipos de bebidas a que temos acesso hoje.

Heck (2004, p.137), quando aborda o comer como atividade de lazer, aponta que a alimentação é considerada um indicador de *status* social, pois classifica os diferentes gostos culinários.

A revolução Francesa acabou com as corporações e provocou a decadência de muitos nobres, deixando seus ótimos cozinheiros disponíveis para esses novos empreendimentos que surgiam. Logo surgiram os bistrôs, pequenos estabelecimentos onde uma família servia refeições típicas e os bares como conseqüência de alterações sofridas pelos restaurantes. As bebidas no início, serviam principalmente para acompanhar as refeições. Só no século XIX é que alguns lugares como os cafés parisienses, os *pubs* londrinos e as cervejarias alemãs, começaram a servi-la como fonte de lucro (FRANCO, 2001).

A partir de então, na Europa, multiplicaram-se os estabelecimentos que ofereciam refeições e muitos serviram de inspiração para a composição dos restaurantes no Brasil. Sabe-se que em 1599 o português Marcos Lopes inaugurou uma casa em São Paulo, onde atendia os viajantes (MARANHÃO, 2003).

Os primeiros grandes estabelecimentos do país tornaram-se conhecidos como leiterias ou confeitarias, o nome restaurante passou a ser aceito no fim do século XIX e a partir de 1850 é que os restaurantes no Brasil passaram a ganhar maiores proporções (MARANHÃO, 2003).

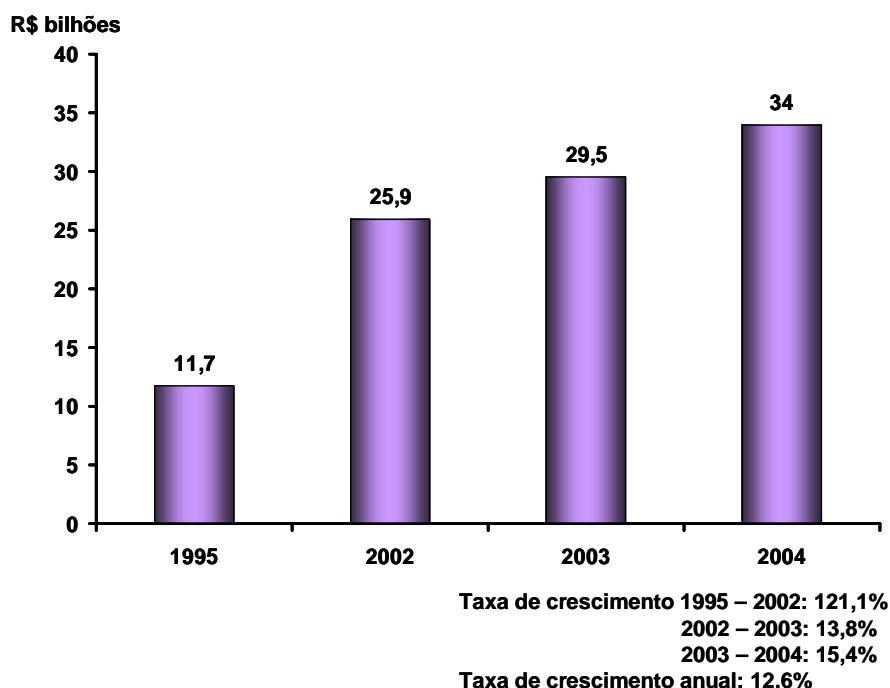
Em 1889, o empresário Henrique Raffard relata que não é possível saber o número de confeitarias, cafés, restaurantes e hotéis na cidade de São Paulo, pois as imigrações italianas dominaram o comércio de restaurantes, assim como observamos atualmente (FONSECA, 2000; MARANHÃO, 2003).

Segundo Paula (2004, p.78) o crescimento dos empreendimentos está relacionado a grande oferta de produtos e serviços em alimentação, de forma a despertar no consumidor a necessidade de vivenciar novas experiências alimentares.

Segundo pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2006), pelo menos um quarto das refeições no Brasil são consumidas fora do lar, sendo que, nos grandes centros urbanos, esse número eleva-se, chegando a um terço do total.

O segmento de refeições fora do lar teve um crescimento anual médio de 12,6%, nos últimos anos no Brasil, com crescimento total de 191%, movimentando 34,1 bilhões de reais em 2004, conforme gráfico 1 (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2004).

**Gráfico 1** - Gastos em bilhões de reais com refeições fora do lar no Brasil.



O crescimento do segmento de refeições fora do lar no Brasil não é considerado uma tendência exclusiva no país, pois segundo Brookes (2005), este é um fato que está presente em todas as partes do mundo.

O aumento no número de restaurantes é chamado por Macedo (2003) de “*big bang*” do mercado gastronômico e justifica-se pela estabilidade que a moeda brasileira adquiriu, propiciando a classe média viajar ao exterior e obter contato com outras culturas.

### 3.3 Recursos Humanos em restaurantes

Apesar dos restaurantes serem grandes fontes de empregos, a informalidade na área afeta a qualificação da mão de obra e dificulta os aspectos relacionados à gestão destes estabelecimentos (OLIVEIRA, 2006).

---

Maricato (2001) aponta que a falta de qualificação dos profissionais da área não é recente, já na década de 90 estes profissionais eram considerados somente operacionais, principalmente por não exigir formação ou conhecimentos prévios.

A experiência dos profissionais de restaurantes ao longo da carreira é considerada uma formação reconhecida, pois os funcionários normalmente iniciam como ajudantes e podem ascender a *mâitre*, gerente e *chef* de cozinha (HECK, 2004).

Logo, Chon e Sparrowe (2003) apontam que a característica da mão-de-obra é fator determinante para o sucesso dos estabelecimentos, sendo necessário à busca por profissionais especializados e maior investimento nos funcionários.

Paula (2002), Maricato (2001) e Fonseca (2003) apontam que o insucesso de alguns estabelecimentos é pela falta de planejamento por parte do investidor, carga elevada de tributos, falta de mão-de-obra qualificada, modismos, concorrência acirrada, entre outros.

Segundo Oliveira (2006) o cenário turbulento que os restaurantes vêm sofrendo na redução do seu tempo de vida é principalmente pela falta de capital e de mão-de-obra especializada, assim como uma gestão ineficaz.

Para Maricato (2001), o empresário eficiente deve estar ligado à globalização, à competitividade, à estabilidade e possuir como características a eficiência, o trabalho, saber lidar com as pessoas, a liderança, o conhecimento, ética e responsabilidade social, ousadia e agilidade, planejamento e visão global, delegação, além de saber selecionar, treinar e avaliar os funcionários.

“A gerência em qualquer empresa pode ser definida como o elemento em um empreendimento que planeja, organiza, define a equipe e controla as etapas do processo, para que o objetivo seja alcançado” (FONSECA, 2000, p. 139).

Martin e Puga (1981, p. 9) comentam que “o administrador de restaurantes, cafeterias e demais estabelecimentos similares, deve também ser um profissional apto nas técnicas de preparação, condimentação e serviços de alimentos e bebidas, assim como no manejo de relações públicas e de idioma”.

Além de todos os conhecimentos técnicos necessários para o bom desempenho do restaurante é preciso enfatizar a importância do empreendedor com características de perfil e atitudes que conduzem tal negócio ao pleno êxito.



---

Por outro lado, faz-se necessário, uma mudança diária em relação organização, o relacionamento com os clientes e fornecedores, substituindo a busca de culpados e desculpas por soluções criativas e parcerias (MARTINELLI, 2000).

Para Maricato (2001, p. 196) a administração tende no futuro a ser cada vez mais profissional, pois não haverá espaço para o imediatismo e a informalidade. A informação, a educação, o foco no cliente e no produto serão elementos imprescindíveis para vencer a concorrência e obter sucesso e isso pode ser observado pelo aumento no número de escolas que oferecem cursos profissionalizantes na área de restaurantes.

No entanto, a média de escolaridade no setor de serviços é baixa, pois segundo o IBGE (2006) com relação aos dados relativos ao ano de 2005, 52% da população brasileira tinha de 1 a 7 anos de estudo. Isso pode comprometer a satisfação e bom desempenho no trabalho, pois muitas vezes os funcionários não possuem suas necessidades mínimas de saúde, segurança, moradia, alimentação e educação.

Segundo o IBGE (2006) em 2005, 69% da população brasileira teve remuneração mensal de até 5 salários mínimos (SM) e nos segmentos de Alojamento e Alimentação a remuneração média mensal no país foi de 1,9 SM.

Vasconcelos e Vasconcelos (2002) indicam a importância da identidade do indivíduo com sua organização e Santos (2001) relaciona a gestão dos subsistemas de recursos humanos como prioridade gerencial. A nova pedagogia para o processo de aprendizagem organizacional foca o diálogo e a extinção das relações autoritárias, o que conforme Freire (1996) possibilita a educação como prática libertadora do pensar e agir.

Dentro do contexto desta população a ser capacitada, alguns dados da população brasileira (IBGE, 2006), são destacados para melhor entender a dinâmica de aprendizagem em serviços:

- O setor de serviços representou 58,3% do PIB nacional.
- O segmento de Alojamento e Alimentação com 41,6% do total de estabelecimentos em serviços pagou em média 1,9 SM mensais.
- Com relação à remuneração 69% da população brasileira recebeu até 5 SM mensais.
- No quesito escolaridade: 13,7% da população brasileira ainda eram analfabetas e apenas 52% possuíam de 1 a 7 anos de escolaridade.

---

Dentro das instituições de serviços, a equipe que fica na cozinha parece ainda não possuir a devida distinção perante as lideranças da organização. Muitos acreditam que são insignificantes para o cliente, e esta falta de percepção de seu valor como profissional na satisfação do produto ou serviço, pode levar os profissionais à baixa de auto-estima. Isto quer dizer que, além da escolaridade média de até 7 anos e de uma renda média de até 5 SM mensais, as instituições de serviços, possuem uma equipe de suporte à linha de frente que precisa conhecer melhor a importância de seu papel nas operações de serviços da instituição a que pertence.

Toda organização é formada pela interdependência de seus componentes e para melhor captar, desenvolver e manter seus talentos precisa cuidar de sua cultura de serviços. E como toda instituição de serviços existe para atender o público a que se propôs, é a dimensão mercadológica que prediz qual é o mercado consumidor e qual é o padrão de serviços de qualidade que este consumidor quer obter (ROBBINS, 2000).

As principais ações envolvem perceber não somente a ameaça do concorrente em relação ao seu cliente, mas sim a ameaça em relação aos seus funcionários. As denúncias feitas pelos concorrentes e clientes insatisfeitos sobre produtos e serviços ao mercado, em geral afetam mais os funcionários que os próprios clientes. Outro aspecto de suma relevância nesta dimensão é de que mesmo administrando os serviços por operações para garantir qualidade do sistema e fidelidade do cliente à empresa e não apenas a alguns profissionais, verifica-se a existência de profissionais “estrelas” no sistema operacional dos serviços (ROBBINS, 2000).

Esses profissionais são muito observados e cobiçados pelos concorrentes não somente para tê-los do outro lado, mas também para esvaziar a competência da organização que está apresentando melhor vantagem competitiva no mercado (ROBBINS, 2000).

O principal benefício da dimensão mercadológica é indicar não apenas o mercado consumidor, a concorrência e a forma de abordagem, mas, sobretudo, o que o mercado e a concorrência podem fazer com a equipe de trabalho de uma empresa. Na descrição das principais atribuições é importante que na concepção haja o envolvimento de toda a equipe. As atribuições precisam ser descritas por

---

grupos de atividades a serviço da satisfação dos clientes e com total alinhamento às operações de serviços (ROBBINS, 2000).

Para a definição do perfil desejado para cada cargo os quesitos em geral mais solicitados são:

- escolaridade;
- experiência profissional anterior;
- qualificações técnicas específicas e
- características de personalidade.

Para os procedimentos do recrutamento, recomenda-se iniciar pelo interno, uma vez que os profissionais da casa já apresentam, em geral, boa assimilação da cultura organizacional. Somente após esgotar as tentativas do recrutamento interno é que se deve proceder ao recrutamento externo. Também se recomenda que mesmo não havendo a possibilidade de preenchimento interno de vagas em aberto, deve-se fazer a divulgação da vaga em respeito aos profissionais da casa (ROBBINS, 2000).

Para Téboul, (1999, p.159) “(...) os cargos que têm contato com o cliente podem requerer tipos de personalidade diferentes, em função do gênero de missão e do contexto”.

### **3.4 Gestão de restaurantes sobre a ótica da Hospitalidade**

A hospitalidade é oferecida em todo o mundo desde os tempos antigos como parte de acervo cultural de vários povos com traços diferentes e características semelhantes, sendo associada também à partilha do alimento (PAULA, 2002).

Desde a fundação das sociedades, a hospitalidade já era observada nas trocas de mercadorias pelas relações sociais (DENCKER, 2004).

Na Inglaterra, final do século XIX, os restaurantes com o objetivo inicial de servir caldos restauradores às pessoas fragilizadas se transformaram em espaços gastronômicos para encontros sociais e sofreram transformações significativas ao longo de sua história (DIAS, 2002).

Na Roma antiga já havia registros de locais especializados para repouso e acomodação, com oferta ou não de bebidas alcoólicas. A criação de folgas no trabalho impulsionou o campo da hospitalidade, principalmente por lazer e saúde.

---

Com o surgimento de ocorrências relacionadas à área, os negócios foram regulamentados e autorizados, porém mais tarde ocorreram muitos problemas judiciais devidos aos estabelecimentos clandestinos, principalmente relacionados à bebida e negócios precários.

Nesse sentido, Walton (2004) diz que a concorrência obrigou os estabelecimentos a criarem seu diferencial e o *glamour* passa a ser introduzido na classe trabalhadora. As carruagens, estradas de ferro, ônibus puxados por cavalos são substituídos por bondes que favorecem ainda mais as viagens e refeições rápidas, surgindo, assim, o entretenimento para prolongar as estadias.

A hospitalidade pode ser definida sob dois aspectos, segundo Brotherton e Wood (2004), aspecto semântico, na qual conceitos acadêmicos são provenientes de pesquisas aplicadas à Administração da Hospitalidade e aspecto comprobatório, onde as evidências que ocorrem ou ocorreram no decorrer da história são caracterizadas por regras, costumes, modos, rituais e hábitos nas trocas de hospitalidade. A caracterização da hospitalidade em ambos é demonstrada pela questão da troca humana, que deve ser voluntária.

Em relação à Indústria da Hospitalidade, o foco está nos produtos e serviços dos setores hoteleiro e restaurante. A discussão sobre este conceito é sob o ponto de vista de que a hospitalidade está sendo administrada, assim como a utilidade do termo para estabelecimentos comerciais. A partir desta discussão existem conceitos diferentes e independentes, resultantes em hospitalidade profissionalizada, administração de hospitalidade, administração profissionalizada da hospitalidade e administração profissionalizada.

Lockwood e Jones (2004) argumentam que a hospitalidade comercial não é totalmente desprendida da hospitalidade privada. Existem semelhanças que proporcionam uma combinação de serviços relativos à comida, bebida e acomodação. Essa combinação abrange elementos complexos de caráter tangível e intangível. A grande diferença é que a hospitalidade privada é movida pela oferta e a hospitalidade comercial é movida pela demanda.

De fato, a hospitalidade comercial ainda se constitui de paradigmas que precisam ser estudados com maior profundidade. É importante ressaltar que existem muitos estudos que buscam a esfera da oferta de serviços, porém, a demanda ainda é o assunto preferido, no qual as habilidades da mão de obra para a hospitalidade comercial ainda são pouco conhecidas (TELFER, 2004).

---

De acordo com Telfer (2004), as empresas que atuam no contexto da hospitalidade comercial não devem mudar o domínio social da hospitalidade, muito menos gerir suas operações como no domínio privado; mas terão uma capacidade maior de estabelecer clientes fiéis a partir do momento em que os paradigmas da hospitalidade nesses contextos forem entendidos.

A reflexão a respeito da distinção entre ser anfitrião e ser hospitaleiro (no qual nem sempre o anfitrião é necessariamente hospitaleiro) pode ser fundamental para o desenvolvimento de relações leais com o cliente.

Os processos de identificação, recrutamento, treinamento e capacitação dos indivíduos para serem hospitaleiros serão fundamentais e relevantes para se conquistar e manter uma base consistente de clientes fiéis e satisfeitos.

A hospitalidade pode ser vivenciada em ambiente comercial pela troca de dádiva, quando o ato de comprar um produto e/ou serviço, está vinculada a obrigação espontânea de retornar ao local. O ato de dar, receber e retribuir de forma espontânea envolve fatores emocionais, considerados dádiva da hospitalidade nas sociedades, o que alguns autores justificam ser inexistente quando o ato envolve pagamento.

Conforme Wada (2003), Lockwood e Jones (2004) o principal objetivo dos estabelecimentos comerciais é alcançar resultados financeiros lucrativos. Mas, considerando que muitas vezes a relação positiva de confiança entre cliente e equipe de funcionários e entre a própria empresa pode gerar fidelidade ao estabelecimento comercial de forma espontânea a hospitalidade comercial torna-se alvo de discussão.

O oferecimento da hospitalidade, sem a visão do lucro, poderá ser alcançado por intermédio de adequada gestão de pessoas em RH, pois para saber o que proporcionar é necessário o desenvolvimento de uma política interna de bem receber.

Conforme Camargo (2003), para a aplicação do conceito de hospitalidade é necessário retomar as relações sociais existentes na antiguidade, na qual o retribuir era dom divino. Esses aspectos são observáveis em Serviços de Alimentação, pois a comunicação e a sociabilidade humana entre os funcionários e os clientes tornam o restaurante um local de aproximação das pessoas.

---

Pode-se afirmar que a hospitalidade é discutida, por muitos autores, como um processo de recepção do visitante, no qual o anfitrião é o responsável por acolher e expressar atenção ao estrangeiro.

A “hospitalidade” é o nome que se dá a característica das pessoas hospitaleiras. [...] pode-se definir o termo hospitalidade do seguinte modo: é a oferta de alimentos e bebidas e, ocasionalmente, acomodação para pessoas que não são membros regulares da casa. Geralmente, aqueles que concedem hospitalidade, os anfitriões, oferecem tais coisas em suas próprias casas, partilhando seu próprio sustento com seus hóspedes. [...] a idéia central do conceito envolve a partilha da própria casa e a provisão de terceiros (TELFER, 2004, p.54).

Belchior e Poyares (1987, *apud* Dias, 2002, p.102) afirmam que a hospitalidade compreende:

[...] a prestação, gratuita ou não, de serviços obtidos normalmente por uma pessoa em seu próprio lar. Mas que, por não possuí-lo ou por estar dele ausente, temporariamente, não os tem à sua disposição. Basicamente, abrange leito e/ou alimentação. Quando são oferecidas acomodações para repouso ou descanso, caracteriza-se a hospedagem, quer seja ou não acompanhada de refeições. Ao se oferecer apenas as refeições, existirá a hospitalidade, mas não a hospedagem.

Segundo Camargo (2004, p.40):

[...] temos desenhadas duas escolas de estudo da hospitalidade:  
- A francesa, que se interessa apenas pela hospitalidade doméstica e pela hospitalidade pública, e que tem matriz maussiana do dar-receber-retribuir a sua base, ignorando a hospitalidade comercial;  
- E a americana, que passa ao largo dessa matriz e para a qual tudo acontece como se da antiga hospitalidade restasse apenas a sua atual versão comercial, baseada no contrato e na troca estabelecidos por agências de viagens, operadoras, transportadoras e por hotéis e restaurantes.

A partir das definições das escolas francesa e americana, um conceito interessante foi definido por Lashley e Morrison (2004), na tentativa de se estabelecer os limites da hospitalidade, tanto em sua prática comercial como em sua prática não comercial. Segundo o autor:

Essencialmente, há a necessidade de uma definição ampla, que permita a análise das atividades relacionadas com a hospitalidade nos domínios “social”, “privado” e “comercial”. Colocando de modo simples, cada domínio representa um aspecto da oferta de hospitalidade, que é tanto independente como sobreposto. O domínio social da hospitalidade considera os cenários sociais em que a hospitalidade e os atos ligados à condição de

---

hospitalidade ocorrem junto com os impactos de forças sociais sobre a produção e o consumo de alimentos, bebidas e acomodação. O domínio privado considera o âmbito das questões associadas à oferta da “trindade” no lar, assim como leva em consideração o impacto do relacionamento entre anfitrião e hóspede. O domínio comercial diz respeito à oferta de hospitalidade enquanto atividade econômica e inclui as atividades dos setores tanto privado quanto público (LASHLEY e MORRISON, 2004, p.6).

Desta forma, torna-se possível à realização de uma análise da hospitalidade nos restaurantes comerciais.

No contexto destes estabelecimentos, o cliente é recepcionado pela equipe, que o acolhe e cumpre a rotina de ceder uma mesa. A partir do instante em que o cliente estabelece um contato verbal, no qual se compromete a pagar pela oferta de produtos e serviços utilizados; é estabelecida a relação de hospitalidade comercial.

A oferta de hospitalidade comercial depende da reciprocidade com base na troca monetária e dos limites da concessão de satisfação aos hóspedes que, no fim, causam impactos sobre a natureza da conduta hospitaleira e da experiência da hospitalidade. Tanto o anfitrião como o hóspede entra em uma conjuntura de hospitalidade com reduzido senso de reciprocidade e obrigação mútua. Para o anfitrião, os motivos para ser hospitaleiro são basicamente não-pertinentes: o desejo de suprir com exatidão a quantidade de hospitalidade que assegurará a satisfação do hóspede, o desejo de limitar o número de reclamações e, esperançosamente, o desejo de gerar uma visita de retorno enquanto se apura o lucro. Para o hóspede, há pouco senso de obrigação mútua relativo ao contexto doméstico. Raras vezes o hóspede pressente que os papéis serão invertidos e que ele se tornará anfitrião em outra ocasião. A troca financeira isenta o hóspede da obrigação mútua e da lealdade (LASHLEY e MORRISON, 2004, p.19).

Apesar de a hospitalidade comercial estabelecer relação baseada na troca monetária, é importante ressaltar que por mais que um restaurante preste serviços em troca de remuneração, é possível que nele ocorra situações relacionadas à hospitalidade privada ou social. O garçom pode auxiliar o cliente a se sentar, mesmo que essa função seja teoricamente de sua obrigação, pode se preocupar em querer chamar o cliente pelo nome e trocar palavras de apreço, mesmo que sua função seja apenas anotar pedidos e servir.

A conquista do sucesso em organizações que envolvem a prestação de serviços deve-se principalmente pelo contato direto com clientes, como comenta Mullins (2004).

Porém, o comportamento humano é imensurável, o que dificulta atender as necessidades dos clientes e superar até mesmo suas expectativas.

---

A gestão da hospitalidade em Serviços de Alimentação envolve medidas que visam à eliminação de barreiras que possam comprometer a hospitalidade do restaurante. Dessa maneira, Paula (2004) propõe uma administração voltada à hospitalidade e relaciona esta ao sucesso de um estabelecimento.

No entanto Scholtes (1998) afirma que isso só será possível se houver troca de informações entre funcionários e gerência, pois a política de gestão de pessoas de uma empresa é quem determina a qualidade, sendo que as relações humanas no ambiente interno de trabalho determinam a hospitalidade e conseqüentemente à satisfação do cliente, capaz de torná-lo fiel ou não ao estabelecimento.

Fato observado é que muitos gerentes e administradores da Indústria da Alimentação não possuem formação na área e precisam ser preparados para o planejamento da hospitalidade (WALKER e LUNDBERG, 2003; CHON e SPARROWE, 2003; WADA, 2003; VENTURI e LENZI, 2004). Os clientes estão mais exigentes quanto ao aprimoramento e informações sobre o setor, portanto esses profissionais devem buscar maior nível de qualificação e conhecimento, principalmente sobre a gestão e planejamento da hospitalidade.

A gestão de recursos humanos é essencial para a qualidade do serviço, pois o funcionário deve se sentir valorizado e trabalhar em equipe para exercer hospitalidade (BALL E JOHNSON, 2004; GUERRIER E ADIB, 2004).

É necessário transformar o ambiente de trabalho em espaço de realização humana para os funcionários sentirem-se valorizados, recebendo atenção esperada da organização e do trabalho, desenvolvendo um clima de afetividade.

Segundo Lockwood e Jones (2004), é interessante envolver os funcionários nos métodos administrativos por meio de treinamentos extensivos e conceder poder para solucionarem os problemas no momento em que ocorrem, evitando assim, por exemplo, que o garçom consulte toda a equipe para tomar decisões. Delegar poderes aos funcionários torna a produção produtiva em termos de eficiência, qualidade e velocidade.

Desse modo, também se torna necessário capacitar os funcionários no ambiente interno de trabalho por meio de treinamentos e desenvolvimento de competências, ensinando e mostrando a importância do agir de maneira cordial e prestativa.

A preocupação com a qualidade de vida dos funcionários foi realçada nos estabelecimentos comerciais, e passou a ser questão importante nas empresas que



---

querem se manter competitivas, sendo que a qualidade dos produtos e serviços não pode ser atingida sem o envolvimento dos funcionários (VENTURI e LENZI, 2004).

Paula (2004, p. 16-7) propõe que para haver hospitalidade em restaurantes as expectativas dos clientes devem ser superadas em várias dimensões, que são classificadas em:

- Físicas: referentes ao ambiente;
- Sensoriais: referentes ao alimento;
- Humanas: referentes ao relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho;
- Sensitivas: referentes a atmosfera do restaurante e as questões de compensação, em que o cliente analisa a relação entre custo e benefício percebido;
- Comerciais: referentes a aspectos administrativos;
- Conveniência: referentes aos atributos agregados ao produto.

Logo, para exercer hospitalidade em ambiente comercial há necessidade de se planejar, organizar e padronizar o sistema de qualidade nos serviços e nos alimentos, na tentativa de ser referência. Dessa maneira, um diagnóstico bem estabelecido e uma administração voltada à hospitalidade são decisivos no sucesso de um estabelecimento.

É importante ressaltar que muitos gerentes e administradores da ISA não possuem formação na área e precisam ser preparados para o planejamento da hospitalidade. Os clientes estão mais exigentes quanto ao aprimoramento e informações sobre o setor, portanto esses profissionais devem buscar maior nível de qualificação e conhecimento, principalmente sobre a gestão e planejamento da hospitalidade, e isso só é possível com um relacionamento positivo entre os funcionários (PAULA, 2004; CHON E SPARROWE, 2003).

Desse modo, uma adequada compreensão da hospitalidade comercial poderá proporcionar referencial para o desenvolvimento de empreendimentos eficazes, além de ampliar os estudos da hospitalidade no Brasil.



---

## 4 METODOLOGIA

*“A arte do entrevistador consiste em criar uma situação onde as respostas do informante sejam fidedignas e válidas”.*

*(Claire Selltiz)*

Esta pesquisa, de caráter exploratório, tem como objetivo geral identificar a percepção dos funcionários e o sentido que atribuem ao trabalho.

Para a coleta de dados foi aplicada a técnica do grupo focal, que possibilita o grupo de interagir entre os participantes e com o pesquisador, levantando questões, opiniões e discussões que na técnica da entrevista não seria possível.

Durante a pesquisa no restaurante estudado foi adotada como recurso extra a técnica da observação direta, a fim de ampliar o conhecimento sobre as relações de trabalho desenvolvidas pelos funcionários.

O perfil sócio-demográfico dos funcionários foi identificado pelo questionário estruturado utilizando-se a técnica de entrevistas diretas pessoais com perguntas abertas e fechadas.

Para responder o objetivo desta pesquisa optou-se interpretar os dados obtidos por meio da Análise Temática de Conteúdo, uma vez que trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório e qualitativa.

### 4.1 Estudo de caso

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso e foi desenvolvida em um restaurante de luxo na cidade de São Paulo, no ano de 2006.

Bruyne *et al.* (1991, p. 225-6) definem estudo de caso como uma análise intensiva, empreendida em organizações reais, com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação. Para Yin (2001, p. 23) o estudo de caso é uma pesquisa empírica que engloba três características:

- investigar um fenômeno contemporâneo dentro do contexto do mundo real;

- 
- as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não se apresentam claramente evidentes;
  - múltiplas fontes de evidência podem ser utilizadas.

Martins (2006, p. 25) destaca quatro aplicações que podem ser evidenciadas para pesquisas através de estudos de caso, a saber:

- explicar a ligação causal em intervenções no mundo real, que se apresentam como mais complexas que as estratégias de pesquisa experimentais ou de levantamentos;
- descrever o contexto do mundo real, no qual a intervenção ocorre;
- propiciar a avaliação do caso analisado, podendo viabilizar uma intervenção posterior;
- explorar algumas situações nas quais a intervenção a ser avaliada não se apresenta claramente definida.

A respeito de estudos de caso, Gil (1999, p. 58), faz a seguinte colocação:

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.

Ainda discorre dizendo que o estudo de caso apresenta uma série de vantagens, o que faz com que se torne o delineamento mais adequado em várias situações. Gil (1999, p. 60) complementa o raciocínio dizendo que também há limitações e que a mais grave refere-se à dificuldade de generalização dos resultados obtidos.

#### **4.1.1 Restaurante de luxo**

Entende-se por restaurante de luxo ou de alta gastronomia aquele restaurante diferenciado pela oferta dirigida a um público que busca sensação de exclusividade, traduzida em refeição de primeira qualidade por meio de cardápio sofisticado, seguida de aparelhos distintos à mesa, acompanhada de serviço irretocável em todos os momentos de contato com o cliente, em ambiente condizente com um padrão de consumo dirigido a um perfil de consumidor que busca distinguir-se (LOVELOCK, 1995).

---

O restaurante estudado possui 90 lugares e funciona diariamente no almoço e jantar. Foi fundado em 1994, por uma família italiana, no bairro Jardim Paulista, na cidade de São Paulo-SP.

A equipe do restaurante de luxo é composta por 48 funcionários, que corresponde a 1 gerente, 2 *mâitres*, 1 *somelier*, 10 garçons, 6 *comins*, 1 *chef* de cozinha, 3 auxiliares de cozinha, 1 *chef* de confeitaria, 2 auxiliares de confeitaria, 6 cozinheiros, 4 *gard-manger*, 2 masseiros, 1 caixa, 1 comprador e 1 estoquista. Além deste quadro de funcionários registrados conforme as leis trabalhistas o restaurante possui uma 1 nutricionista, prestadora de serviços, e 5 cooperados que auxiliam em funções diversas.

A escala de funcionários da cozinha é elaborada pelo *chef* e a escala do salão é elaborada pelo gerente e *mâitres* do estabelecimento. O cardápio é composto de pratos da cozinha italiana, com destaque para as massas que são preparadas diariamente.

Para iniciar o estudo foi enviada uma carta ao Departamento de Assessoria de Imprensa (DAI) do restaurante, solicitando autorização para realizar a pesquisa, conforme anexo 1.

Após aceitação foi realizada uma reunião para expor sobre a pesquisa e esclarecer os objetivos a serem desenvolvidos.

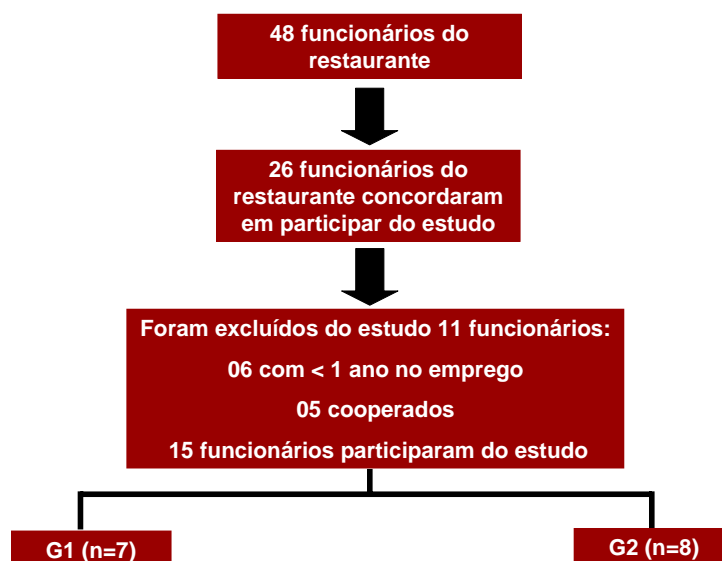
Posteriormente foi agendada uma segunda reunião para definir os participantes da pesquisa. Todos os funcionários foram convidados a participarem, porém somente 26 aceitaram. Destes, 11 foram excluídos (pelos critérios descritos abaixo): seis com tempo de trabalho inferior a 1 ano e cinco cooperados. Desse modo, os grupos foram formados com 15 participantes (figura 1).

Os critérios de inclusão adotados foram:

- Funcionário com  $\geq 1$  ano no emprego.
- Concordantes em participar, assinando um termo de consentimento livre e esclarecido.

Os critérios de exclusão adotados foram:

- Funcionários de cooperativas trabalhistas.



**Figura 1** - Seleção dos participantes.

Os grupos foram denominados como Grupo 1 (G1) e Grupo 2 (G2). O G1 foi composto por 7 funcionários, sendo 1 *mître*, 1 *sub-chef* de cozinha, 1 auxiliar de cozinha, 1 garçom, 1 *gard-manger*, 1 masseiro e 1 ajudante de confeitaria. O G2 foi composto por 8 funcionários, sendo 1 *chef* de cozinha, 2 auxiliares de cozinha, 2 cozinheiros, 1 barman, 1 *gard-manger* e 1 garçom.

Todos os participantes foram informados dos objetivos da pesquisa e após aceitarem, assinaram dois termos de consentimento livre e esclarecido conforme a resolução 196/96 sobre “Pesquisas envolvendo seres humanos, do Conselho Nacional de Saúde do Ministério da Saúde”, sendo que uma cópia ficou em poder da pesquisadora e a outra com o participante (anexo 2).

#### 4.2 Tipo de pesquisa: a pesquisa Qualitativa

Este trabalho define-se, do ponto de vista metodológico, por uma abordagem de pesquisa qualitativa, que tem como universo investigativo os significados, os motivos, as aspirações, as crenças, os valores e as ações dos indivíduos, expressos mediante relações que conformam uma dada sociedade (MINAYO, 2001).

Segundo Yin (2001) a essência da pesquisa qualitativa é constituída por duas condições, quais sejam, o uso da observação detalhada do mundo natural feita pelo

---

pesquisador e o fato de que esta observação é pautada necessariamente em um modelo teórico.

Na pesquisa qualitativa os dados obtidos consistem da experiência, percepções, opiniões, sentimentos e conhecimentos de indivíduo ou grupos, na qual o conjunto de informações obtido é organizado em temas maiores e categorias, e analisados conforme seu conteúdo (MARTINS, 2006).

Triviños (1987, p. 127-31) indica algumas características a serem tomadas como básicas, para uma pesquisa qualitativa e consideradas como reais, para o presente estudo, a saber:

- a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave;
- a pesquisa qualitativa é descritiva;
- os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto;
- o significado é a preocupação essencial da abordagem qualitativa.

### **4.3 Técnicas de coleta de dados: Observação Direta, Questionário e Grupo Focal**

Serão apresentadas a seguir as técnicas que foram utilizadas para obtenção de dados nesta pesquisa, com maior destaque para a técnica do grupo focal, que envolve maior complexidade, e por ser a principal técnica adotada deste estudo.

#### **4.3.1 Observação Direta**

Através desta técnica é possível captar o comportamento humano no momento em que os mesmos se produzem, sem a mediação de documentos ou testemunhos posteriores. Esta vantagem, aliada à espontaneidade da coleta e a autenticidade relativa dos acontecimentos em comparação com palavras e escritos, embasa a importância da utilização deste instrumento (MARTINS, 2006).

Yin (2001) destaca que quando o fenômeno pesquisado não apresenta somente interesse histórico, as condições comportamentais e ambientais tornam-se relevantes, ressaltando a importância da observação direta. Para este autor, a

---

observação direta pode ser formal ou causal, dependendo da existência ou não de protocolos de observação.

Turato (2003) fala da importância da relação de confiança que deve ser construída entre a amostra estudada e pesquisador. Considera-se que neste estudo a observação foi causal, conforme Yin (2001), pois foi através das conversas informais e na participação da realização das tarefas que os funcionários demonstraram confiança e interação com a pesquisadora.

Foi possível observar as relações intersubjetivas, os comentários, o ambiente interno e externo ao restaurante, a rua onde ele está situado, o bairro e a infraestrutura do local.

As informações obtidas nas visitas foram anotadas, ou seja, à forma como o ambiente de trabalho estava organizado, como as pessoas se relacionavam por meio de diálogos e expressões, todos os elementos que poderiam ser reveladores da problemática estudada.

#### **4.3.2 Questionário**

Para caracterizar o perfil sócio-demográfico dos funcionários foi aplicado um questionário estruturado utilizando-se a técnica de entrevistas diretas pessoais com perguntas abertas e fechadas (anexo 3).

O questionário caracteriza-se como uma importante técnica para obtenção de dados, constituído por um número de questões apresentadas por escrito às pessoas, podendo ser aplicado ao entrevistado sem a presença do entrevistador.

Conforme Dencker (1998, p. 146) a finalidade do questionário é:

“ (...) obter, de maneira sistemática e ordenada, informações sobre as variáveis que intervêm em uma investigação, em relação a uma população ou amostra determinada”.

O questionário foi entregue aos funcionários participantes da pesquisa no próprio restaurante e após a leitura de explicação sobre as questões alguns responderam no próprio local e outros levaram para responder em suas residências.



### 4.3.3 Grupo Focal

A técnica do grupo focal tem sido utilizada com maior frequência nas pesquisas em ciências sociais, educação, psicologia social e saúde (WESTPHAL, BÓGUS e FARIA, 1996).

De acordo com Krueger (1994), a discussão por grupo focal é particularmente efetiva em prover informação sobre o que as pessoas pensam ou sentem e permitir ao pesquisador ver a realidade sob o ponto de vista delas. A técnica do grupo focal permite aos participantes interagirem entre si e com o pesquisador, discutindo opiniões e levantando questões importantes que não poderiam ser exploradas na técnica da entrevista. Por isso optou-se por esta técnica, uma vez que os objetivos deste estudo são identificar e analisar a percepção dos funcionários e o sentido que atribuem ao trabalho em um restaurante de luxo.

Westphal, Bógus e Faria (1996) definem a técnica de grupo focal como uma “entrevista em grupo” que possui a conveniência de se poder “obter dados com certo nível de profundidade” mais facilmente e de modo mais rápido. Já Krueger (1994) justifica a eficácia do grupo focal como método para avaliar a percepção dos indivíduos, contraposto à técnica de entrevista. O autor baseia-se no fato de que a entrevista caracteriza-se por um pressuposto básico de assumir que os indivíduos realmente sabem o que sentem, e que formam suas opiniões em isolamento.

O grupo focal presta-se, então, a permitir esta flexibilidade e abertura ao indivíduo de colocar-se a si mesmo e expressar emoções que freqüentemente não emergiriam em outras formas de questionamento.

Já na técnica de entrevista, o entrevistador toma as rédeas da situação e o entrevistado assume uma posição relativa de maior passividade, o que determina um risco maior de se deixar de lado informações valiosas e aspectos fundamentais do problema que não foram revelados, pois não cabiam no modelo de perguntas estabelecido pelo pesquisador, conforme Krueger (1994).

As características principais de uma coleta de dados através de grupo focal podem ser colocadas sucintamente nos seguintes tópicos:

- 1) Grupos de pessoas, cujo número varia em geral de 6 a 10, possibilitando a todos os participantes dividir entre si informações e ao mesmo tempo permitindo uma diversidade de percepções;

---

2) Os grupos são conduzidos em série, de maneira a se detectar padrões e tendências entre eles;

3) Os participantes são razoavelmente homogêneos e não familiarizados entre si;

4) O objetivo primordial é a coleta de dados, e não que se venha a alcançar um consenso, que se estabeleçam recomendações, ou decisões sejam tomadas;

5) As questões são abertas, pois os dados são de natureza qualitativa, e a função do pesquisador é a de moderador, observador e ouvidor, eventualmente analisando os comentários usando um processo indutivo;

6) O pesquisador indutivo deriva compreensão baseada na discussão, em contraposição a testar ou confirmar uma hipótese ou teoria pré-concebida (KRUEGER, 1994).

Para Rodriguez e Cerda (2002) grupo focal é uma técnica que utiliza sessões ou entrevistas grupais semi-estruturadas, nas quais 6 a 15 pessoas com experiências semelhantes opinam sobre um assunto específico fornecido pelo pesquisador.

O critério para seleção dos participantes depende dos objetivos do estudo, porém devem apresentar pelo menos um traço em comum.

O grupo deve apresentar um líder, que não deve dominar a conversação. Esse líder (moderador) deve levantar as questões e manter o foco da discussão sem fazer julgamentos ou intervir nas respostas, de forma que as opiniões sejam espontâneas. Prevê-se um observador para anotar os acontecimentos chave, podendo intervir se necessário e um relator para organização do *lay out* da sala, gravação dos discursos e anotações de maior interesse para a pesquisa. Deve ser estabelecido um horário para o encerramento das sessões dos grupos focais (MINAYO, 2001).

Foi realizado um pré-teste do grupo focal com 7 funcionários de um restaurante de luxo na cidade de Campinas-SP. A importância da realização deste foi permitir uma análise da seqüência de perguntas e a melhor forma de condução

---

lógica, elas podem ter sua ordem alterada conforme o desenrolar das conversas, aguardando a ocasião em que poderá ser desenvolvida e aprofundada.

As datas que ocorreram as sessões dos grupos focais foram agendadas com antecedência, respeitando os horários de trabalho dos participantes. Os funcionários que aceitaram participar da pesquisa receberam um convite nominal (Anexo 4).

Os participantes foram reunidos no mesmo local de trabalho, porém em horário que o mesmo estava fechado, possibilitando assim as discussões sem interrupções (KRUEGER 1994). Cada funcionário recebeu um crachá com um número de identificação que possibilitou sua identificação nas transcrições. A duração de cada grupo foi em média de 70 minutos cada, conforme programação do horário de término.

Cada sessão iniciou-se com um café-da-manhã, oferecido pela pesquisadora, pois além dos funcionários estarem se deslocando de suas residências muito cedo para contribuir com a pesquisa, este favorece a descontração do ambiente e facilita a interação entre as pessoas. Este momento é conhecido, em pesquisa qualitativa, como “aquecimento” ou *rapport* (TURATO, 2003).

As despesas com transporte até o local da pesquisa nos dois dias em que ocorreram as sessões dos grupos focais, foram custeadas pela pesquisadora. No início das discussões foi seguido um roteiro de explicações elaborado após o pré-teste para facilitar as discussões e as transcrições (anexo 5).

O registro das informações durante o grupo focal foi gravado por meio de gravador digital, além da anotação manual da relatora.

As questões para discussão no grupo foram extraídas das variáveis que compõem os estudos sobre os sentidos do trabalho de Estelle Morin e adaptadas pela pesquisadora para o trabalho em restaurante de luxo.

As categorias que determinaram as variáveis abaixo foram agrupadas em: “Características do Emprego”, “Estados Psicológicos” e “Resultados”.

As questões da categoria “**Características do Emprego**” são:

- 1) O que significa trabalho na opinião de vocês?
- 2) O que vocês esperam do trabalho em um restaurante de luxo?
- 3) Vocês se identificam com o trabalho que exercem hoje no restaurante?

(Enfatizar a realidade do restaurante e a realidade da vida deles fora do ambiente de trabalho).

4) Do que vocês sentiriam mais falta se não trabalhassem mais em um restaurante de luxo?

As questões da categoria “**Estados Psicológicos**” são:

- 1) Qual o sentido deste trabalho em um restaurante de luxo?
- 2) E quando um trabalho em um restaurante de luxo não tem mais sentido?

As questões da categoria “**Resultados**” são:

- 1) O que pode levá-los a terem mais satisfação e motivação no trabalho?  
Citar experiências positivas vividas.
- 2) E o que pode afetar isso? Citar experiências negativas vividas.
- 3) O que é necessário para que vocês se sintam seguros no trabalho?
- 4) O que levou vocês a virem trabalhar em um restaurante de luxo?
- 5) O que vocês esperam para o futuro profissional?

As questões foram conduzidas nesta ordem, porém explorando as experiências que cada um relatava. Segundo Westphal, Bógus e Faria (1996), o moderador, neste caso a pesquisadora, pôde modificar a ordem das questões, ou sua relação, com vistas ao aprofundamento das respostas.

A participação dos funcionários foi ativa, porém no G2 em que o *chef* de cozinha estava presente observou-se constrangimento por parte dos outros funcionários em expressarem suas opiniões e sentimentos, quando comparados ao G1.

#### **4.4 Método de análise: a Análise Temática de Conteúdo**

A análise das entrevistas foi realizada por meio da análise de conteúdo, que permite uma leitura e interpretação das respostas obtidas a partir do exame de descrições objetivas, sistemáticas e qualitativas das informações, possibilitando uma reestruturação e organização das informações, de forma que seja possível interpretá-las, aprofundando a compreensão de seus significados.

Dentre as técnicas de análise de conteúdos existentes, foi empregada a de análise temática. Na análise temática, procuramos situar o que é dito pelos sujeitos em seu contexto, buscando descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença ou frequência de aparição pode significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido.

---

A partir desse conceito foi utilizada nesta pesquisa a freqüência de temas relevantes atribuídos a cada categoria investigada por parte dos participantes do G1 e G2. As categorias são classes as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro) sob um título genérico, efetuando-se em razão dos caracteres comuns destes elementos (BARDIN, 1977). A construção das categorias foi determinada a partir dos resultados comprovados de outras pesquisas realizadas em vários países sobre o tema estudado, descritos no capítulo sobre o sentido do trabalho (BARDIN, 1977; MINAYO, 2001). O critério da categorização foi semântico, já que os temas que significavam os resultados, por exemplo, ficaram agrupados na categoria “Resultados” (BARDIN, 1977).

Bardin (1977, p.105) considera tema “uma unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura”.

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de informações por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens que permitem inferir conhecimentos relativos às estas (BARDIN, 1979).

O método taxonômico foi utilizado para analisar os depoimentos dos participantes desta pesquisa, conforme a proposta de Bardin (1977), Spink (1999) e Minayo (2001). O método foi realizado em três etapas consecutivas:

1ª) Pré-Análise: Foi realçado em negrito os trechos dos depoimentos de maior relevância para a pesquisa, à partir da transcrição realizada pela pesquisadora de acordo com a técnica de Koch (2000), preservando as expressões usadas pelos participantes, assim como as anotações da relatora.

2ª) Exploração do Material: Os trechos em negrito de cada variável foram agrupados conforme cada categoria, e a partir desta, subcategorias foram criadas para facilitar a interpretação e análise dos objetivos da pesquisa.

3ª) Tratamento dos dados, inferência e interpretação: Nesta etapa os dados obtidos foram relacionados aos referenciais teóricos e aos pressupostos da pesquisa, de maneira que se tornassem válidos e significativos.

As subcategorias foram relacionadas aos dados obtidos na observação direta e nas características sócio-demográficas dos participantes.

---

Foram selecionadas as seguintes subcategorias para a categoria **“Características do Emprego”**:

1. Necessidade de Sobrevivência
2. Ser Útil
3. Status
4. Organização
6. Aprendizagem

Para a categoria **“Estados Psicológicos”**:

1. Realização pessoal
2. Responsabilidade

E para a categoria **“Resultados”**:

1. União
2. Segurança
3. Oportunidade

Essas subcategorias foram analisadas separadamente:

- a) Necessidade de Sobrevivência:  
Obtenção de retorno financeiro
- b) Ser útil  
Poder ser útil a outras pessoas
- c) Status  
Reconhecimento e valorização
- d) Organização  
Tarefas a cumprir e ordens a obedecer
- e) Aprendizagem  
Forma de aprendizagem com colegas de trabalho
- f) Realização Pessoal  
Plano de carreira
- g) Responsabilidade  
Produtos e Serviços oferecidos
- h) União  
Relacionamento com os colegas de trabalho

Relacionamento com superiores hierárquicos

i) Segurança

Orientação profissional

Saúde física e mental

j) Oportunidade

Ascensão no emprego

Após 7 dias de cada seção de grupo focal os resultados foram apresentados aos participantes para confirmação ou negação, conferindo a fidelidade das interpretações da pesquisadora, conforme proposta de Munhall (2001) e Zanelli (2002). Após a aprovação os resultados foram tabulados e apresentados a seguir.

## ***RESULTADOS E DISCUSSÃO***

---



---

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

*“Sucesso é acordar de manhã não importa quem você seja, onde você esteja. Se é velho ou se é jovem, e sair da cama porque existem coisas importantes que você adora fazer, nas quais você é bom. Algo que é maior que você, que você quase não agüenta esperar para fazer hoje”.*

*(With Hoss)*

Esta pesquisa busca identificar a percepção, ou seja, o sentimento, a opinião dos funcionários de um restaurante de luxo sobre o sentido que atribuem ao trabalho que realizam. A palavra percepção vem sendo utilizada frequentemente em pesquisas que envolvem opiniões sobre um determinado tema, principalmente quando realizada a técnica do grupo focal, pois está relacionada ao sentimento e expressões da realidade pesquisada (WESTPHAL, BÓGUS e FARIA, 1996).

Pretende-se após a identificação desta percepção, determinar as características do trabalho que tem sentido para os funcionários de um restaurante de luxo. Assim, torna-se importante conhecer o perfil sócio-demográfico destes funcionários para melhor entendimento das percepções que atribuem ao trabalho.

Para identificação das características individuais dos funcionários foi utilizada a sigla F que corresponde a funcionário. Esta sigla foi somada ao número de identificação de cada participante da pesquisa, por exemplo, F1 é o funcionário número 1, e assim por diante, conforme anexo 6.

Todos os participantes da pesquisa são do sexo masculino. Observamos que apesar de nos últimos anos ter aumentado o número de mulheres no mercado de trabalho, o sexo masculino apresenta uma parcela significativa na Indústria de Serviços de Alimentação, principalmente pela carga horária extensa e pelas condições de trabalho (SANTANA, 1996).

Os dados do questionário que caracterizam o perfil sócio-demográfico dos participantes da pesquisa são apresentados a seguir e visualizados em grupos pela frequência absoluta e relativa na tabela 1.

A faixa etária dos dois grupos distintos estudados foi de 1 funcionário com idade abaixo de 21 anos, predominando a faixa etária entre 21 e 30 anos (46,7%), demonstrando funcionários mais jovens no trabalho.

Quanto ao estado civil dos participantes, 60% (9 funcionários) são homens solteiros, 33,3% (5 funcionários) casados e 6,7% (1 funcionário) divorciados.

Em relação à escolaridade, apenas 1 funcionário possui curso superior completo, e durante as conversas informais nos períodos de observação, ele relatou que esta formação é em engenharia civil. O restante do grupo é composto por 3 funcionários (20%) que não completaram o ensino fundamental, 5 funcionários (33,3%) com ensino fundamental completo, 2 funcionários (13,3%) com ensino médio incompleto e 4 funcionários (26,6%) com ensino médio completo. O perfil dos funcionários quanto à escolaridade confirma o fato de que a mão-de-obra no setor é desqualificada.

*F2 - ... e eu me sentia bem... e é claro que nos primeiros dias você fica retraído, e depois você vê os colegas aí, que não sabe escrever o nome, e tem cliente que vem e quer ser atendido por ele... quero falar com esta pessoa.*

Cerca de 66,7% (10 funcionários) são oriundos do Nordeste e 33,3% (5 funcionários) da região Sudeste. A maioria dos funcionários que vieram do Nordeste possuem um grau de parentesco, como primos, tios e cunhados. Veja o relato de alguns participantes.

*F13 – Quando um vem, todos vem. Cê o chef precisa de alguém fala com a gente e a gente liga e eles vem. Lá todo mundo quer vir ganhar a vida aqui e o salário ajuda, né?(sorriso)*

*F14 - ...eu vim do nordeste pra cá e eu como já tinha familiares aqui que sempre trabalhou na área de restaurante na época que eu vim então fui me dedicando nisso aí... (expressão de afirmação)*

*F 10 - Meu primeiro emprego aqui foi em restaurante e eu vim com emprego praticamente certo na época e na época não era tão difícil emprego como é hoje, nem cheguei a apelar pra outros tipo de trabalho, deu certo e eu gostei...*

Em relação a função que exerciam no restaurante de luxo estudado, 2 participantes da pesquisa eram garçons, 1 ajudante de confeitaria, 1 *barman*,

---

3 auxiliares de cozinha, 1 *sub-chef* de cozinha, 1 *chef* de cozinha, 2 *gard-manger*, 1 *masseiro*, 1 *mâitre* e 2 cozinheiros.

O rendimento mensal em salários mínimos (SM) destes funcionários variaram, sendo 26,6% (4) de 2 a 3 SM, 20% (3) de 4 a 5 SM, 13,3% (2) de 6 a 7 SM, 13,3% (2) de 8 a 9 SM e 26,6% (4) pessoas recebiam mais de 9 SM. Os valores são considerados satisfatórios pelos funcionários, considerando a hierarquia de cargos, funções e tempo de trabalho, não necessariamente nesta ordem.

*F10 - Significa tanta coisa, ganhar dinheiro, né, bastante coisa não?*

*F2 - no momento é um emprego que da classe de salário é a que paga melhor paga bem, eu gosto!*

*F9 - O principal motivo é porque se ganha bem, né, é um dos emprego que tá ganhando mais bem, e tá ali cozinhando no que eu gosto de fazer, entendeu?*

*F15 – Ah, o salário aqui é muito bom, e cê nem vê a hora passa, pra minha função tá mais que bom... e eu sei que quando dá eles colocam você pra cima, sabe, outra função?*

Quanto a formação na área, 2 funcionários (13,3%) realizaram algum curso e 10 funcionários (66,7%) afirmam que sua formação é proveniente da experiência, inclusive o *chef* de cozinha. Os outros 3 participantes da pesquisa (20%) não possuem formação formal ou informal na área. Observamos que neste restaurante de luxo estudado a formação na área não é exigência para contratação, confirmando a desqualificação no setor.

*F1 - ...numa profissão dessa que começa por baixo, sabe? E hoje a gente é *mâitre*, eu sou *mâitre*, então foi através da profissão que eu cresci nela mesmo, né?*

*F2 - ...acho que todo mundo aqui veio de baixo e foi subindo, além de gostar da profissão que eu to aqui, porque todo mundo "nada" em restaurante e senão gostar vai embora de cara...*

*F14 – Pode se dizer que o conhecimento dentro de uma cozinha uma pessoa que tem vontade de ir além é muito grande é muito bom, nesse restaurante o *chef* compra o que ele*

---

*quer e você aprende muito, tem muita coisa de gastronomia dos outros países, e olha que tem gente grande, com diploma na mão que nunca viu o que a gente vê aqui...*

*F4 – Uma coisa que impressiona muito todo o pessoal é o preço dos vinhos que vêm da Europa...*

*F5 – ... (risos) Isso porque tem gente aí que num sabe nem onde é Europa...(risos geral).*

*F7 - ... lógico, mas subtende-se que num restaurante de luxo você tem uma remuneração é maior, mas sem sombra de dúvidas na minha experiência é isso que acontece. Ele por exemplo esperou três meses uma vaga aqui e teve oportunidade de entrar outros restaurantes, e esperou aqui só pelo fato de ser aqui, entendeu?*

Apenas 1 funcionário (6,7%) fala um idioma estrangeiro, os outros 14 funcionários não falam nenhum idioma estrangeiro. Considerando que o restaurante de luxo estudado é um restaurante de qualidade internacional e frequentado por estrangeiros, a hospitalidade pode ser comprometida com o resultado acima apresentado.

*F1 - ...até mesmo porque a gente vivencia o dia a dia, eu posso te mostrar um pacote de autógrafos que tenho de personalidades não só brasileira como internacional... ... e que se eu não estivesse no meio eu não teria.*

*F5 ... tem um caso curioso, tem uma senhora que mora nos Estados Unidos e as vezes vem resolver algumas coisas aqui no Brasil, mas ela vem resolver no Rio, vem no Rio mas antes ela passa aqui em São Paulo pra comer um prato que só o nosso colega aí faz pra ela, e é uma pessoa semi analfabeta, mas que conhece tudo de cozinha, entende?*

Cerca de 9 funcionários (60%) afirmam que possuem conhecimento de informática. Isso confirma que a maioria deles tem acesso e interesse a tecnologia, mesmo não possuindo escolaridade superior. Os relatos dos funcionários mostram que possuem vontade de aprender coisas novas e aperfeiçoarem seus conhecimentos.

*F 8 - ... poder ter o máximo de conhecimento para futuramente ser um chef desses aí, sabe?*

*F12 - ...oportunidade de aprender muito, me dar bem com as pessoas.*

O maior tempo de trabalho no estabelecimento é representado por 3 funcionários (20%) que estão no restaurante desde a sua inauguração, em 1994. Em relação ao tempo de trabalho dos outros funcionários, 40% (6) possuem de 2 a 3 anos, 26,6% (4) de 4 a 5 anos, 6,7% (1) de 6 a 7 anos, 6,7 (1) de 10 a 11 anos. Alguns funcionários com menor tempo de casa já trabalhavam em outros restaurantes do mesmo proprietário do estabelecimento estudado. Por meio deste dado observamos que os funcionários não possuem alta taxa de rotatividade, o que facilita e favorece relações de trabalho positivas.

*F6 - A partir do momento que não tiver mais, a equipe não tiver mais relacionamento bom, pra mim não serve mais, não vale mais...*

*F9 - ...é achar pessoas que tão sempre de bom humor, não é, tem que estar sempre com a disposição, trabalhando com gente boas, isso é que faz a diferença, né?*

*F1 - Aqui pode se considerar que somos uma família, porque a maioria aqui faz dois turno e trabalhamos direto junto, e você já até sabe tudo um da vida do outro e se ele chega com a cara triste você já quer saber que ele não é assim, então o que tá acontecendo...*

*F6 – é... até nós que tamo lá trás sabemos que se ele (o maitre) chega na boqueta sem fazer uma piadinha, vixe ( olha para todos) ele não tá bem e vamos perguntar para ajudar, porque ele já quis embora algumas vezes, nós não deixamos, né? (todos confirmam com a cabeça).*

Em relação ao número de treinamentos recebidos, 100% dos funcionários já receberam algum tipo de treinamento, sendo que 26,7% (4) receberam um treinamento, 20% (3) 2 treinamentos, 33,3% (5) 3 treinamentos e 20% (4) mais de 4 treinamentos. Os funcionários afirmaram que os treinamentos são vistos de forma positiva, pois é um momento de aprendizagem e conversas.

*F15 - ...ter mais oportunidade de aprender com os colegas.*

*F 4 – Ah, conhecer sempre mais pessoas...*

*F7 - ...oferecer de mim o melhor pra empresa e futuramente crescer junto com ela.*

A maioria dos participantes iniciou a carreira em restaurantes, pois 53,3% (8) afirmam que o primeiro emprego foi restaurante. Consideramos a partir deste dado

---

que a experiência não é pré-requisito para ingresso no trabalho em Serviços de Alimentação.

Quanto à escolha da profissão, 13 funcionários (86,7%) relatam trabalhar em restaurante por opção de carreira e 2 funcionários (13,3%) informaram que é por outros motivos, mas não relataram qual seria. Sob o ponto de vista dos funcionários deste restaurante de luxo salário que recebem é satisfatório, Isso justifica a opção financeira não ser assinalada.

Os benefícios adicionais que os funcionários recebem no restaurante estudado são para 100% (15) plano de saúde, 73,3% (11) e 53,3% (8) informaram como outros benefícios, o plano de carreira. Para os funcionários do restaurante estudado, o plano de carreira parece ser o principal benefício que poderiam receber, pois ficam esperando subir de cargo e isso pode ser um fator motivador para a equipe.

*F1 - O restaurante de luxo dá mais oportunidade na área do próprio trabalho. Quando você trabalha num restaurante de luxo você tem um espaço melhor do que nos outros restaurantes.*

*F4- ...alguém te dá uma oportunidade, você começa do nada limpar o chão e hoje ser chef de cozinheiro...*

*F8 - Na área de confeitaria e padaria e sorveteria também aqui faz de tudo né? Você não se especializa mas conhece um pouquinho de cada coisa, sabe fazer de tudo, né?*

*F10 - ... veja bem, se você for ver, eu só to esperando a minha bandeira aqui de chef pra me aposentar feliz, ah e conhecer a Itália também... Você sabe que ele (o proprietário) leva os chef pra Itália, né?*

Tabela 1 – Características gerais dos funcionários.

| <b>Variáveis do questionário sócio-demográfico</b> |                               | <b>Frequência Absoluta (n)</b> | <b>Frequência Relativa (%)</b> |      |
|--|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|------|
| <b>Sexo</b>  | Masculino                     | 15                             | 100                            |      |
| <b>Idade (anos)</b>                                | Menor que 21                  | 1                              | 6,7                            |      |
|  | 21 a 30                       | 7                              | 46,7                           |      |
|  | 31 a 40                       | 3                              | 20                             |      |
|  | 41 a 50                       | 4                              | 26,6                           |      |
|  | 51 a 60                       | -                              | -                              |      |
|  | + de 60                       | -                              | -                              |      |
| <b>Estado civil</b>                                | Solteiro                      | 9                              | 60                             |      |
|  | Casado                        | 5                              | 33,3                           |      |
|  | Divorciado                    | 1                              | 6,7                            |      |
|  | Viúvo                         | -                              | -                              |      |
| <b>Escolaridade</b>                                | Ensino Médio Completo         | 4                              | 26,6                           |      |
|  | Ensino Médio Incompleto       | 2                              | 13,3                           |      |
|  | Ensino Fundamental Completo   | 5                              | 33,3                           |      |
|  | Ensino Fundamental Incompleto | 3                              | 20                             |      |
|  | Superior Completo             | 1                              | 6,7                            |      |
|  | Superior Incompleto           | -                              | -                              |      |
|  | Pós-graduação                 | -                              | -                              |      |
|  | <b>Região de origem</b>       | Sul                            | -                              | -    |
|  |                               | Sudeste                        | 5                              | 33,3 |
| Centro-Oeste                                       |                               | -                              | -                              |      |
| Norte  |                               | -                              | -                              |      |
| Nordeste   |                               | 10                             | 66,7                           |      |
| Estrangeiro  |                               | -                              | -                              |      |
| <b>Função desempenhada</b>                         | Garçom                        | 2                              | 13,3                           |      |
|  | Ajudante de confeitaria       | 1                              | 6,7                            |      |
|  | Barman                        | 1                              | 6,7                            |      |

|  |                             |    |      |
|--|-----------------------------|----|------|
|  | Auxiliar de cozinha         | 3  | 20   |
|  | Sub- <i>chef</i> de cozinha | 1  | 6,7  |
|  | <i>Chef</i> de cozinha      | 1  | 6,7  |
|  | <i>Gard manger</i>          | 2  | 13,3 |
|  | Masseiro                    | 1  | 6,7  |
|  | <i>Mître</i>                | 1  | 6,7  |
|  | Cozinheiro                  | 2  | 13,3 |
| <b>Rendimento mensal</b>                     | Até 1 salário mínimo        | -  | -    |
|  | De 2 a 3 salários mínimos   | 4  | 26,6 |
|  | De 4 a 5 salários mínimos   | 3  | 20   |
|  | De 6 a 7 salários mínimos   | 2  | 13,3 |
|  | De 8 a 9 salários mínimos   | 2  | 13,3 |
|  | + de 9 salários mínimos     | 4  | 26,6 |
| <b>Formação na área<sup>‡</sup></b>          | Sim                         | 3  | 20   |
|  | Formal                      | 2  | 13,3 |
|  | Informal                    | 1  | 6,7  |
|  | Não                         | 12 | 80   |
| <b>Idioma estrangeiro</b>                    | Sim                         | 1  | 6,7  |
|  | Não                         | 14 | 93,3 |
| <b>Informática</b>                           | Sim                         | 6  | 40   |
|  | Não                         | 9  | 60   |
| <b>Tempo que trabalha no estabelecimento</b> | Menos de 1 ano              | -  | -    |
|  | 2 a 3 anos                  | 6  | 40   |
|  | 4 a 5 anos                  | 4  | 26,6 |
|  | 6 a 7 anos                  | 1  | 6,7  |
|  | 8 a 9 anos                  | -  | -    |
|  | 10 a 11 anos                | 1  | 6,7  |
|  | + de 11 anos                | 3  | 20   |
| <b>Treinamento recebido<sup>‡</sup></b>      | Sim                         | 15 | 100  |
|  | Se sim quantos?             |    |      |
|  | 1 treinamento               | 4  | 26,7 |



|   |                            |    |      |
|---|----------------------------|----|------|
|   | 2 treinamentos             | 3  | 20   |
|   | 3 treinamentos             | 5  | 33,3 |
|   | + de 4 treinamentos        | 3  | 20   |
|   | Não                        | -  | -    |
| <b>Primeiro emprego em restaurante</b>  | Sim                        | 8  | 53,3 |
|   | Não                        | 7  | 46,7 |
| <b>Você trabalha em restaurante por</b> | Opção de carreira          | 13 | 86,7 |
|   | Opção financeira           | -  | -    |
|   | Outros (não relatado)      | 2  | 13,3 |
| <b>Benefícios que possui*</b>           | Ticket alimentação         | -  | -    |
|   | Plano odontológico         | -  | -    |
|   | Plano de saúde             | 15 | 100  |
|   | Vale transporte            | 11 | 73,3 |
|   | Outros (plano de carreira) | 8  | 53,3 |

‡Variáveis que apresentavam subitens para resposta sim. \*Variáveis que permitiam mais de uma resposta.

A carga de trabalho realizada por esses funcionários é considerada por eles cansativa, mas gratificante, pois muitos clientes vão ao restaurante exatamente pela qualidade dos pratos que eles preparam e servem. Os clientes considerados por eles “famosos”, ou seja, atrizes e atores de televisão e cinema, jogadores de futebol, empresários, cantores e cantoras, modelos, entre outros, vão até a cozinha e agradecem quando apreciam os pratos que consumiram.

A qualidade da matéria-prima também é excelente, segundo o ponto de vista deles, além de terem equipamentos de alta qualidade, que facilita esse resultado. A maior parte das reclamações por parte dos funcionários é relacionada à alta temperatura da cozinha, que possui uma estrutura física pequena e muitos funcionários e equipamentos.

*F13 - Nossa quando chegam as trufa, que prato caro pra caramba, e todo prato que fazia quando chegava um pedido e o chef já falava quem vai fazer é você, e até eu saí daqui uma vez ele me ligou e falou volta porque as trufa não tá saindo do memo jeito...*

---

*F4 - ... vem falar com ele....assim como a Adriane Galisteu, Hebe Camargo faz questão de vir cumprimentar a gente.*

Os funcionários ficaram muito felizes com a pesquisa, principalmente pelo momento considerado por eles de “festinha”, que foi os encontros para a realização do grupo focal, na qual receberam “convitinho personalizado” e “comes e bebes”. Relataram que apesar do sentimento de satisfação no trabalho ser grande, sentem-se esquecidos por parte do gerente. Os participantes relataram que gostariam que o estabelecimento tivesse a presença de uma pessoa para tirar suas dúvidas, lembrar do seu aniversário, levar a família para conhecer o local de trabalho e em festas de fim de ano, pois grande parte deles tem amigos, filhos ou esposas que trabalham em empresas que apresentam estas características.

Os dados obtidos no grupo focal foram analisados de acordo com Bardin (1977) pela análise do conteúdo, que podem ser demonstrados também por meio de operações estatísticas descritivas, como freqüências e percentagens, permitindo estabelecer tabelas e quadros de resultados que condensam e colocam em relevo as informações obtidas pela análise. A abordagem quantitativa é realizada pela freqüência das subcategorias que aumenta conforme a freqüência de aparição nos depoimentos. Foi estabelecido um número para cada subcategoria facilitando a classificação e a posterior contagem das freqüências. Assim, procedemos à contagem de todas as subcategorias obtendo-se o seguinte.

Na categoria “Características do Emprego” a subcategoria que mais se destaca é “Status” com 42 citações, seguida pela subcategoria “Necessidade de Sobrevivência”, com 40 citações, “Aprendizagem” com 35 aparições, “Ser útil” com 32 aparições e “Organização” com 25 aparições, conforme tabela 2.

Observe a fala dos funcionários que descrevem bem o sentimento de status que possuem por trabalharem em um restaurante de luxo.

*F4- Os chefs aí de outros restaurantes, hotéis, até de outros estados, ligam aqui querendo funcionário, e o pessoal que sai aí no mercado não fica sem emprego, não...*

*F2 - Ah tem prato que eu faço e o cliente, sabe, gente que entende de gastronomia, vem falar nossa nunca comi desse jeito, maravilhoso, pra mim tá ótimo, pegar o prato e chegar na boqueta , chegar e falar nossa tá do jeito que eu queria...pra mim tá ótimo...*

*F12 – O melhor de tudo que aconteceu, foi quando aquele prato eu eu fiz de improviso, lembra? (olha para o grupo)... nossa faltou as lula e eu coloquei shiitake, nossa vieram até tirar foto, lembra? ...nossa cheguei em casa realizado, todo mundo lá comprou a revista (referindo aos amigos da rua que mora).*

**Tabela 2** - Distribuição das subcategorias de “Características do Emprego”.

| Características do Emprego     | Grupo 1 |      | Grupo 2 |      | Total |     |
|--------------------------------|---------|------|---------|------|-------|-----|
|                                | N       | %    | N       | %    | N     | %   |
| Subcategorias                  |         |      |         |      |       |     |
| - Necessidade de sobrevivência | 22      | 55   | 18      | 45   | 40    | 100 |
| - Ser útil                     | 20      | 62,5 | 12      | 37,5 | 32    | 100 |
| - <i>Status</i>                | 18      | 42,9 | 24      | 57,1 | 42    | 100 |
| - Organização                  | 9       | 36   | 16      | 64   | 25    | 100 |
| - Aprendizagem                 | 21      | 60   | 14      | 40   | 35    | 100 |

N = número de citações

% = percentual

Veja outros relatos que podem ser associados a categoria “Características do Emprego”.

*F3 - Trabalho pra mim é tudo, né? ...é onde eu pago minhas dívidas, pago o estudo dos meus filhos e foi nesse trabalho que eu consegui o que tenho hoje.*

*F6 - ...é você ter umas horas para cumprir, ter pessoas no restaurante dando não normas, tipo assim tarefas...*

Na categoria “Estados Psicológicos” notamos que as subcategorias “Realização Pessoal” aparece com grande ênfase (67 menções) e, “Responsabilidade” (46 menções), conforme tabela 3.

**Tabela 3** - Distribuição das subcategorias de “Estados Psicológicos”.

| Estados Psicológicos | Grupo 1 |      | Grupo 2 |      | Total |     |
|----------------------|---------|------|---------|------|-------|-----|
|                      | N       | %    | N       | %    | N     | %   |
| Subcategorias        |         |      |         |      |       |     |
| - Realização pessoal | 26      | 38,8 | 41      | 61,2 | 67    | 100 |
| - Responsabilidade   | 29      | 63   | 17      | 37   | 46    | 100 |

N = número de citações

% = percentual

As subcategorias de “Estados Psicológicos” são citadas pelos funcionários da seguinte forma:

*F5 - ... no salão, penso sempre melhorar, melhorar e ser reconhecido e quando isso acontece você sobe na vida e sente realizado. ...depende da vontade de cada um de crescer dentro da cozinha. Assim que leva uma pessoa a chegar de ajudante e sair de cargo de chef.*

*F10 - As portas estão se abrindo para os novos, tudo tem um ciclo, eu já tenho 40 anos e espero terminar bem proveitoso podendo fazer de tudo com saúde... É minha responsabilidade acolher os clientes através das preparações que faço lá dentro, é por isso que eles voltam, sabe?*

*F11 ...então se o funcionário pode fazer sozinho o que ele acha que vai melhorar, ele fica satisfeito e ele pode ser responsável nas suas atitudes, porque senão, não? (expressão facial de repreensão).*

Na categoria “Resultados”, a subcategoria “União” também apareceu com ênfase (73 menções), seguida de “Segurança” (65 menções) e Oportunidade (43 menções), conforme tabela 4.

**Tabela 4** - Distribuição das subcategorias de “Resultados”.

| Resultados     | Grupo 1 |      | Grupo 2 |      | Total |     |
|----------------|---------|------|---------|------|-------|-----|
|                | N       | %    | N       | %    | N     | %   |
| Subcategorias  |         |      |         |      |       |     |
| - União        | 28      | 38,4 | 45      | 61,6 | 73    | 100 |
| - Segurança    | 38      | 58,5 | 27      | 41,5 | 65    | 100 |
| - Oportunidade | 29      | 67,4 | 14      | 32,6 | 43    | 100 |

N = número de citações  
% = percentual

Observe algumas percepções que justificam a categoria “Resultados”.

*F11 - ...não atende mais bem o cliente, porque essa é a minha função e se a equipe não tiver unida, nada vai adiantar o meu trabalho ser bom, né? Se não tiver união não vai ter mais sentido, entendeu?*

*F3- ...hoje em dia trabalho é, a pessoa que não tem um trabalho hoje ele é considerado digamos o que, humm, não vou dizer uma pessoa incapacitado, né, mas na forma do seu curriculum vc não ter um registro, não ter uma coisa fixa fica difícil, né?*

*F12 - ...a verdade é que todos tem que ter oportunidade aqui de mostrar que pode crescer, se sabe arrumar a mesa, conhece os pratos, sabe dos vinhos e conversa bem, já é muito para um que ta limpeza, né? Tem que dá oportunidade pra turma aí... (todos sorriem)*

Portanto, os resultados obtidos foram pertinentes para a realização de uma discussão baseada nos elementos que condicionam o sentido do trabalho conforme os estudos de Estelle Morin, descritos no capítulo sobre o sentido do trabalho.

Os resultados mostram que para a categoria “Características do Emprego”, trabalho significa forma de sobrevivência, ligado ao retorno financeiro e pessoal, já que as atividades que desenvolvem são sempre úteis às pessoas. O trabalho também é visto como forma de *status* social, devido ao reconhecimento e valorização que lhe é atribuído pelo mercado de trabalho e pelo meio social a que

---

pertencem. Trabalho significa tarefas a cumprir, ordens a obedecer, relacionamento e forma de aprendizagem com os colegas, principalmente com o *chef* de cozinha.

Na segunda categoria, “Estados Psicológicos”, o sentido do trabalho é destacado pela realização pessoal. Cerca de 87% dos funcionários que participaram da pesquisa relatam trabalhar em restaurante de luxo por opção de carreira, principalmente pelo crescimento profissional, pois iniciam como auxiliar de cozinha ou limpeza e podem chegar a *mâitre*, gerente e/ou *chef* de cozinha. Para os funcionários o sentido do trabalho está na responsabilidade de oferecer alto padrão na gastronomia e acolhimento ao cliente, características que consideram essenciais nos restaurantes de luxo. O trabalho sem sentido é aquele que não traz o retorno esperado em termos de resultado de suas tarefas, por exemplo, quando não correspondem as expectativas dos clientes.

Na terceira categoria, “Resultados”, os funcionários apontam a união do grupo, a segurança no emprego e a oportunidade de ascensão na carreira como fatores que podem estimular o comprometimento e a satisfação no trabalho.

Comparando as respostas com as concepções históricas de trabalho discutidas anteriormente constatamos que, mais que um meio de subsistência, o trabalho é visto como uma forma de transformar a natureza, criando valor e construindo algo que irá acrescentar tanto aos indivíduos como à organização a que pertence.

Através desta construção, estabelecem uma relação de troca com o local de trabalho, destacando o alcance dos seus objetivos organizacionais como uma forma de realização pessoal.

A busca de uma vida dotada de sentido a partir do trabalho permite explorar as conexões decisivas existentes entre trabalho e liberdade (FONSECA, 2000).

O trabalho é rico de sentido individual e social, é um meio de produção da vida de cada um, provendo subsistência, criando sentidos existenciais ou contribuindo na estruturação da personalidade e da identidade. É valorizado tanto pelos defensores tradicionais do capitalismo quanto pelos marxistas.

Assim, o sentido do trabalho por sua formação psicológica e social varia individualmente, na medida em que derivam do processo de atribuir significados e se apresenta associado às condições históricas da sociedade.

---

O trabalho também é descrito como busca de identificação dentro de uma categoria profissional, de reconhecimento como integrantes de um grupo por meio das atividades que se executa. Para alguns, ingressar num grupo profissional é o resultado do tempo de estudo, constituindo mais uma etapa na formação e desenvolvimento pessoal. Assim, o trabalho é visto como uma forma de identificação e de formação social do indivíduo.

Além de agregar valor para a organização a qual pertence, o trabalho também é visto como uma forma de desenvolvimento e aprendizado. Eles vêem o trabalho como uma possibilidade de crescimento pessoal e profissional a partir das trocas. Isto se deve, possivelmente, aos sujeitos da pesquisa ser predominantemente jovens e com grandes expectativas quanto ao futuro profissional.

O sentido do trabalho está relacionado ao status que os funcionários de um restaurante de luxo têm no mercado de trabalho e também no meio social que convivem, entre os amigos, familiares e outros profissionais, até mesmo da mídia.

D'Acri (2003) analisou o sentido do trabalho para os trabalhadores da indústria têxtil de amianto no Rio de Janeiro. O trabalho nessa atividade é extremamente insalubre, com deterioração da saúde física do trabalhador e permanência no emprego em torno de 12 anos devido ao adoecimento do trabalhador. Pela fala dos trabalhadores, mesmo sob más condições de trabalho, (sofrimento, esforço e dor), existe a alegria da realização, da criação de um fazer humano e do sentimento de participação do mundo.

A autora afirma, ainda, que mesmo em um trabalho alienado, há espaço para que o trabalhador encontre sentido no seu trabalho. Além de ver o trabalho como “necessidade para satisfazer outras necessidades”, o trabalhador busca se sentir útil, valorizado e, assim, realizar-se.

Nos trabalhos de Morin (2001) o trabalho é definido segundo a visão de cada indivíduo e agrupados em categorias de acordo com as opiniões dos respondentes.

Ele pode ser agradável ou desagradável, estar ou não associados a trocas de natureza econômica, podendo ser ou não executado dentro de uma organização. Já a noção de emprego está ligada à noção de salário e de permissão para que outras pessoas determinem suas condições de trabalho.

Oliveira (2004) estudou o sentido do trabalho na Uniodonto, e constatou que entre os resultados, destaca-se a alta centralidade do trabalho na vida dos

---

entrevistados que, apesar de terem autonomia para administrarem lazer e atividades profissionais, fazem destas últimas sua prioridade. Apresentaram concepções positivas do trabalho que está ligado ao retorno, tanto financeiro quanto pessoal, e aos tratamentos bem-sucedidos com seus pacientes.

Além disso, deve permitir o crescimento profissional, a valorização, o reconhecimento e, conseqüentemente, a auto-realização do indivíduo por meio das tarefas que executa. Já um trabalho sem sentido é aquele que não traz o retorno esperado, seja financeiro, seja em termos do resultado de seus procedimentos quando estes não correspondem à expectativa dos pacientes.

A forma de organização do trabalho odontológico contribui para que executem um trabalho realizador, que os satisfaz, que dá retorno e, conseqüentemente, tem sentido.

Já Nunes (2000) pesquisou o sentido do trabalho para merendeiras e serventes e através deste trabalho observou que a oportunidade de criar, inventar, subverter, garantir sua sobrevivência, por meio de estratégias diversas é que dá sentido ao seu trabalho e a suas vidas. A investigação realizada levantou determinados fatores que, na maioria dos casos, incidem sobre a produção de sentido; a luta pelo reconhecimento profissional como cozinheiras, particularmente as merendeiras; o prazer e o orgulho de seu ofício de cozinhar, além da consciência da importância biológica, psíquica e social de seu trabalho, a relação afetuosa estabelecida com as crianças.

Outro aspecto é o papel relevante desempenhado por essas trabalhadoras na educação das crianças na escola, que não se limita simplesmente à preparação de alimentos e à higienização dos espaços.

Foi constatado através das pesquisas de Oliveira (2006), Bertin (2005) e Nunes (2000) que o sentido do trabalho é o mesmo, independente do local de trabalho, todos buscam a realização pessoal e o retorno financeiro, buscam reconhecimento e oportunidade de mostrar suas competências.

Um item que se destaca é o relacionamento inter-pessoal, seja com clientes ou colegas de trabalho, e isso nos remete a hospitalidade, que talvez possa ser considerada elemento significativo no sentido que as pessoas atribuem ao trabalho.

Assim, o sentido do trabalho pode ser um grande indicador de satisfação e motivação nas empresas.



Este trabalho atingiu os objetivos descritos de identificar o sentido do trabalho para funcionários de um restaurante de luxo e conseguiu identificar que o pressuposto da pesquisa é real, pois os funcionários relacionam as suas atitudes de manipulação de alimentos, serviços, atendimento e competência ao sentido do trabalho.

Observa-se nos resultados encontrados nesta pesquisa, em ambas as categorias, porcentagens muito diferentes quando comparamos as subcategorias do G1 e do G2, porém não é objetivo deste trabalho investigar as causas ou mesmo comparar estes resultados.

Conclui-se nesta pesquisa que possivelmente o sucesso do restaurante está ligado ao sentido do trabalho para os funcionários, e torna-se uma nova ferramenta para a gestão de pessoas em restaurantes, podendo ser aplicado na ISA.

***CONSIDERAÇÕES FINAIS***

---

---

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo procurou identificar as percepções que os funcionários de luxo possuem sobre o trabalho que realizam, caracterizando qual o sentido que atribuem a essa atividade.

Esta pesquisa constitui de importantes ferramentas para a construção de um modelo de gestão de pessoas em restaurantes, de modo a favorecer a satisfação da equipe e contribuir para uma administração eficaz.

Uma das primeiras afirmações que podemos fazer a respeito do trabalho desses profissionais é a de que o trabalho em restaurante de luxo possui sentido quando é realizado com o objetivo de aprender e crescer na profissão, ou seja, que este trabalho seja capaz de proporcionar ascensão na carreira.

O sentido do trabalho está nas tarefas que são feitas com responsabilidade, onde há preocupação em servir um alimento de qualidade, com sabor diferenciado, ou em atender o cliente com um sorriso e chamá-lo pelo nome. O trabalho com responsabilidade para o grupo de funcionários estudado é aquele que supera as expectativas dos clientes. Isso confirma um dos pressupostos desta pesquisa de que possivelmente o sucesso do restaurante está relacionado com o sentido do trabalho para os funcionários.

O trabalho sem sentido é aquele que não traz o retorno esperado em termos de resultado de suas tarefas, por exemplo, quando não correspondem as expectativas dos clientes. Os funcionários de um restaurante de luxo recebem elogios e atenção de clientes diferenciados pela sociedade, como políticos, atrizes e atores, jogadores de futebol, empresários de sucesso, etc. Isso para eles é considerado status no meio social que convivem e também nos outros restaurantes, que apreciam os funcionários de restaurante de luxo, considerando-os muitas vezes mais qualificado que profissionais da área formados em faculdades de gastronomia ou que envolvem os serviços de alimentação. Há evidências que o restaurante de luxo propicia o desenvolvimento de um ambiente hospitaleiro nas relações estabelecidas entre os funcionários e os clientes. Há uma ênfase na valorização da união do grupo para o oferecimento de um serviço de qualidade ao cliente, segundo os funcionários, já que outros itens imprescindíveis para a avaliação do produto e

---

do serviço são disponibilizados, naturalmente, pelo restaurante de luxo, tais como: matéria-prima, equipamentos, ambiente, decoração e cardápio, dentre outros.

A diversidade das respostas encontradas nesta pesquisa sobre o trabalho, demonstra a complexidade para a análise deste na sociedade atual, refletindo os diferentes enfoques dos indivíduos. Esta diversidade pode ser decorrente dos diferentes modelos de organização do trabalho que surgem a partir da flexibilização tecnológica e organizacional da classe trabalhadora.

Sugere-se que outras pesquisas sejam realizadas tendo por objetivo investigar a realidade do funcionário de um restaurante de luxo fora do seu ambiente trabalho e relacioná-la aos seus sentimentos e opiniões sobre as atividades que desenvolve no estabelecimento.

Outras pesquisas podem abordar a problemática da falta de qualificação na área, pois neste estudo 87% dos funcionários que participaram da pesquisa relataram trabalhar em restaurante de luxo por opção de carreira. No entanto, foi observado que não buscam melhor capacitação para ampliar seus conhecimentos e construir seu próprio negócio, ou mesmo para atender os serviços e a demanda diferenciada neste tipo de estabelecimento.

A aplicação da técnica do grupo focal possibilitou a construção de um canal de comunicação eficiente entre administradores e funcionários, que podem auxiliar os gestores da área no desenvolvimento de um ambiente de trabalho motivador, pois a união do grupo e o reconhecimento são essenciais para estabelecer o fator motivacional.

Os gestores e administradores de estabelecimentos que envolvem os Serviços de Alimentação devem levantar questões para conhecer os sentimentos dos funcionários e identificar o sentido que atribuem as funções delegadas.

O restaurante é um espaço de sociabilização e a relação entre funcionários e clientes precisam ser reforçados para que o cliente reconheça neste ambiente a hospitalidade.

Este estudo pode contribuir com informações e teorias não só para acadêmicos e pesquisadores da área, mas também para os gastrônomos, gestores e nutricionistas, porque aborda as questões da comensalidade que ainda carecem de informações quando se trata de restaurantes comerciais.

Conclui-se que os resultados encontrados neste estudo constituem importantes ferramentas para a construção de um modelo de gestão de pessoas em restaurantes, já que as percepções dos funcionários sobre o sentido do trabalho podem favorecer a satisfação da equipe e contribuir para uma administração eficaz.

***REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS***

---

---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL). **Estudo da mortalidade das empresas paulistas.** Disponível em: [http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/mortalidade%20de%20empresas/documento de mortalidade de empresas/mortalidade sp\(ii\).pdf](http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/mortalidade%20de%20empresas/documento%20de%20mortalidade%20de%20empresas/mortalidade%20sp(ii).pdf). Acesso em: 20 de outubro de 2006.

ALBRECH, K. **Revolução nos serviços:** como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

ANDRÉ, A.M. **Competências para a gestão de Unidades Básicas de Saúde:** Percepção do gestor. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

ARANHA, M.L.A.; MARTINS, M.H.P. **Filosofando – Introdução à filosofia.** São Paulo: Moderna; 1993.

ARRUDA, G. A. **Manual de boas práticas:** Unidades de Alimentação e Nutrição. São Paulo: Editora Ponto Crítico; 1998. v.2.

BALL, S.; JOHNSON, K. O humor nos ambientes da hospitalidade comercial. In: LASHLEY, C. MORRISON, A. (Orgs.). **Em busca da Hospitalidade.** Barueri: Manole, 2004. p. 279-304.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Trad.: Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Ed. 70, 1977.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** 2. ed. Lisboa: Ed. 70, 1979.

BARRETO, R.L.P; SENRA, A.V. A gastronomia e o turismo. In: ANSARAH, M. (org.) **Turismo: como aprender, como ensinar.** São Paulo: SENAC, 2001.

BASTOS, A.V.B.; PINHO, A.P.M.; COSTA, C.A. Significado do trabalho: um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. **RAE – Revista de Administração de Empresas.** Rio de Janeiro, v.35, n.6, nov./dez. p.20-29, 1995.

---

BASSO, I. S. Significado e sentido do trabalho docente. **Cadernos CEDES**, nº44, p.19-32, 1998.

BENI, M.C. **Globalização do Turismo: Megatendências do setor e a realidade brasileira**. 2.ed. São Paulo: Aleph, 2003.

BERTIN, C.H.F.P. **Percepções sobre o trabalho de um grupo de manipuladores de alimentos de um serviço de Nutrição e Dietética**. Tese (Doutorado em Nutrição) - Universidade Federal de São Paulo. São Paulo, 2005.

BIOSCA, D. **Como dirigir con éxito un restaurante en los 90's**. México: Limusa, 1997.

BOM SUCESSO, E.P. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BORGES, L. As concepções do trabalho: um estudo de análise de conteúdo de dois periódicos de circulação nacional, **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v.3, n.3, set./dez. 1999.

BROOKES, M. Modelando o paladar gastronômico: a influência das empresas de alimentação (somos o que comemos ou somos persuadidos a comer? In: SLOAN, D. **Gastronomia, restaurante e comportamento do consumidor**. Barueri: Manole, 2005.

BROTHERTON, B.; WOOD, R.C. Hospitalidade e administração da hospitalidade. In: LASHLEY, C. MORRISON, A. (Orgs.). **Em busca da Hospitalidade**. Barueri: Manole, 2004. p.191 – 221.

BRUYNE, P. *et al.* **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CAMARGO, L.O.L. Os domínios da Hospitalidade. In: DENCKER, A.F.M.; BUENO, M.S. (Orgs.). **Hospitalidade: Cenários e oportunidades**. São Paulo: Thomson, 2003. p.7-28.

CAMARGO, L.O.L. **Hospitalidade**. São Paulo: Ed. Aleph, 2004.



---

CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

CASTELLI, G. **Hospitalidade na perspectiva da gastronomia e da hotelaria**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

CHANLAT, J. **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHON, K.; SPARROWE, R.T. **Hospitalidade: conceitos e aplicações**. 2.ed. São Paulo: Thomson, 2003.

COUTINHO, M.C. Dialética da exclusão / inclusão em uma organização industrial. **RAE-eletrônica da FGV-EAESP**, v. 5, n. 1, Art. 7, jan./jun. 2006.

CRITCHLEY, B; CASEY, D. Repensando a formação de equipes. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997, p. 397-412.

D'ACRI, L. Trabalho e saúde na indústria têxtil de amianto. **São Paulo em Perspectiva**, v.17, n.2, p.13-22, jun., 2003.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1987.

DEJOURS, C. **O fator humano**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

DENCKER, A. F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em Turismo**. 3. ed. São Paulo: Futura, 1998.

---

DENCKER, A.F.M. Considerações finais: hospitalidade e mercado. In: DENCKER, A.F.M. (Org.) **Planejamento e gestão em Turismo e Hospitalidade**. São Paulo: Thomson, 2004. p.187-194.

DIAS, C.M.M. O modelo de hospitalidade do Hotel Paris Ritz: um enfoque especial sobre a qualidade. In: DIAS, C. (Org.). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. Barueri: Manole, 2002. p.97-129.

ENRIQUEZ, E. Perda do trabalho, perda da Identidade. In: NABUCO, M. R.; CARVALHO NETO, A. (Orgs). **Relações de trabalho contemporâneas**. Belo Horizonte: IRT da PUC de MG, 1999, p.69-83.

FERREIRA, J. M. C. Trabalho e sindicalismo no contexto da globalização. **Revista de Sociologia e Política**. N°18, p. 20-26. out. 2002.

FILHO, A. P. T. **Valor percebido pelo consumidor e estratégia de marketing de restaurantes na cidade de São Paulo**: Um estudo exploratório. Dissertação (Mestrado em administração) – Fundação Getúlio Vargas (FGV). São Paulo, 2002.

FONSECA, G.F. **Em busca do significado do trabalho**: um estudo qualitativo entre gerentes. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000.

FONSECA, M. T. **Tecnologias gerenciais de restaurantes**. São Paulo: Senac, 2000.

FONSECA, M.T. Qualidade em empresas de alimentação. In: Ruschmann, D. (org). **Turismo** – uma visão empresarial. São Paulo: Manole, 2003.

FRANCO, A. **De caçador à gourmet**: uma história da gastronomia. São Paulo: Senac, 2001.

FREIRE, P. **Saberes necessários à prática educativa**. Coleção Leitura. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

---

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GORZ, A. **Crítica da divisão do trabalho**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

GUERRIER, Y.; ADIB, A. O trabalho na indústria da hospitalidade. In: LASHLEY, C. MORRISON, A. (Orgs.). **Em busca da Hospitalidade**. Barueri: Manole, 2004. p.357-386.

HECK, M. C. Comer como atividade de lazer. In: **Estudos históricos – alimentação**. Número 33, jan-jun. Rio de Janeiro: Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil da Fundação Getúlio Vargas, 2004.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Coordenação de Índices de Preços. Pesquisa de Orçamentos Familiares 2002-2003**: análise da disponibilidade domiciliar e estado nutricional no Brasil. Rio de Janeiro, 2004.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Educação**. 2006. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estatistica.shtm>>. Acesso em: 04 de agosto de 2006.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Principais destaques da evolução do mercado de trabalho nas seis regiões metropolitanas abrangidas pela pesquisa mensal de emprego (PME)**. Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre. Brasília, 2004.

JOFFE, I. M. A. **Recursos Humanos**: valores esquecidos. Disponível em: <<http://carreiras.empregos.com.br/rh.htm>>. Acesso em: 15 de agosto de 2005.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. Ed. Atlas, 1999.

KIM, B. P.; GEORGE, R.T. The relationship between leader-member exchange (LMX) and psychological empowerment: a quick casual restaurant employee correlation study. **Journal of Hospitality & Tourism Research**. V. 29, n. 4, nov., 468 – 483, 2005.

KOCH, I.V. **A inter-ação pela linguagem**. 5ª ed. São Paulo:Contexto, 2000.

---

KOTLER, P. **Introdução ao Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KOVÁCS, I. Reestruturação empresarial e do emprego. In: PICCININI, V. C. (Eds.). **Caderno de debates: transformações do trabalho no contexto da reestruturação econômica**. Porto Alegre: UFRGS, p.31-44, 2002.

KRUEGER, R. A. **Focus groups: a practical guide for applied research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

LARÁN, J. A.; ALMEIDA, S.O.; HOFFMANN, J.A. Desejo dos consumidores: um olhar sobre determinantes da satisfação. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 39, n. 1, jan./fev./mar., p. 42-52, 2004.

LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade**. São Paulo: Manole, 2004.

LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE, A.M.C.; TEIXEIRA, J.J.V.; PICCININI, V.C. **Grupo Focal: introdução em pesquisa qualitativa**. Caxias do Sul: EDUCS; 2004.

LOCKWOOD, A.; JONES, P. Administração das operações de hospitalidade. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (Orgs.). **Em busca da Hospitalidade**. Barueri: Manole, 2004. p.223-249.

LOVELOCK, C. **Product plus: produto + serviço = vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1995.

MACEDO, R. Comida é grana. **Revista da Folha**. Folha de São Paulo: 23 de março de 2003.p.8-13.

MARANHÃO, R. Comida. Folha de São Paulo. **Especial 450 anos de história**. São Paulo: 23 de março de novembro de 2003. p.10.

MARCON, M.C. **As novas propostas de organização do trabalho e a participação do trabalhador: um estudo de caso, desenvolvido junto a uma unidade de alimentação e nutrição tipo concessionária, sob o enfoque ergonômico**. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

---

MARICATO, P. **Como montar e administrar bares e restaurante**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2001.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2001.

MARTIN, F R; PUGA, A G. **Administracion de alimentos y bebidas**. México: CECOSA, 1981.

MARTINELLI, A. C. Empresa cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, N. (org). **Terceiro setor: desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

MARTINS, A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas. 2006.

MCDONALD, J.M; SHAVER, A V. An Absenteeism Central Program. **Journal Administration**. Billerica, v.11, n. 5, p. 13-18, may., 1981.

MINAYO, M.C.S. **Pesquisa social**. Teoria, método e criatividade. 18. ed., Petrópolis: Vozes, 2001.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIMOTO, I.M.I. **Melhoria da qualidade na unidade de alimentação e nutrição hospitalar: um modelo prático**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

MORIN, E. Os Sentidos do Trabalho. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. V. 41, n. 3, p. 8-19, jul./set., 2001.

MORIN, E. Sentidos do Trabalho. In: WOOD JUNIOR, T. (Org.) **Gestão empresarial: O fator humano**. São Paulo: Atlas, 2002. p. 13 – 34.

MORIN, E.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V. O trabalho e seus sentidos. In: **Anais do Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**. n° 27, Atibaia, 2003. CD-ROM.

---

MOW (International Research Team). **The meaning of working**. New York: Academic Press, 1987.

MULLINS, L. J. **Gestão da Hospitalidade e comportamento organizacional**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MUNHALL, P.L. **Nursing research: a qualitative perspective**. 3 ed. London: Jones and Bartlett Publishers International, 2001.

MURTA, S.G.; TRÓCOLLI, B. T. Avaliação de intervenção em estresse ocupacional. **Psicologia: teoria e pesquisa**. Brasília: Universidade de Brasília; Goiás: Universidade Católica de Goiás, v. 20, n.1, jan./abr., 2004.

NOGUEIRA, R. P. **Perspectivas da qualidade em saúde**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

NUNES, B. O. **O sentido do trabalho para merendeiras e serventes em situação de readaptação nas escolas públicas do Rio de Janeiro**. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública). Fundação Oswaldo Cruz. Rio de Janeiro, 2000.

OLIVEIRA, O. J. Pequena Empresa no Brasil: Um estudo de suas características e perspectivas. **Revista Integração**. Número 44, jan., fev./mar., 2006. p. 5-15.

OLIVEIRA, S.R. **Os sentidos do trabalho para os dentistas filiados a Uniodonto**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Outubro. 2004.

PAULA, N. M. Introdução ao conceito de hospitalidade em serviços de alimentação. In: DIAS, C. (Org.) **Hospitalidade: Reflexões e perspectivas**. Barueri: Manole, 2002. p. 69 – 82.

PAULA, N. M. Planejamento e gestão da hospitalidade em restaurantes. In: DENCKER, A.F.M. (Org.) **Planejamento e gestão em Turismo e Hospitalidade**. São Paulo: Thomson, 2004. 149 – 166p.

PICCININI, V. C. *et al.* **Buscando o sentido do trabalho**. Relatório de Pesquisa. Porto Alegre: UFRGS/CNPq. 2004.

---

POMI, R. M. **A importância da gestão do turnover**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4009&org=1>>. Acesso em: 15 de fevereiro de 2005.

POWERS, T.; BARROWS, C. W. **Administração no setor de Hospitalidade**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

REGIS, G.I.F.; LOPES, M. C. Qualidade de vida no trabalho: a empresa holística e a ecologia empresarial. **Revista de Administração da USP (RAUSP)**, v. 36, n.3, p. 95-99, jul./set., 2001.

ROBBINS, S. P. **Administração, mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, M. A. P.; CERDA, J. C. M. Paso a paso en el diseño de un estudio mediante grupos focales. **Atencion Primaria**. n°29, p. 366-73, 2002.

ROSA, I.L.I. O homem e o trabalho administrativo. **Cadernos de Pesquisa em Administração**. n°10, ano 4, p.1-7, 2003.

SANTANA, A. M. C. **A abordagem ergonômica como proposta para melhoria do trabalho e produtividade em serviços de alimentação**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1996.

SANTOS, A. C. Organizações que aprendem: possibilidades e limites de aplicação dessa concepção nas organizações. **Revista de Administração da USP (RAUSP)**, v. 36, n.4, p. 83-87, out./dez., 2001.

SCHNEIDER, B. A service perspective: Towards a customer focused HRM. **International Journal of Service Industry Management**. V. 5, n°1, p. 64-76, 1994.

SCHOLTES, P. R. Times da qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 38 n.4, mai-jun, p. 71 – 359, 1998.

---

SENGE, P.M. **A quinta disciplina: arte e prática da organizações que aprende.** 4 ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos.** In: BEDÉ, M.A. (Org.) São Paulo, 2005.

SILVA, R.T. **O teletrabalho e suas influências na qualidade de vida no trabalho.** Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

SLOAN, D. **Gastronomia, restaurante e comportamento do consumidor.** Barueri: Manole, 2005.

SPINK, M. J. Desvendando as teorias implícitas: uma metodologia de análise das representações sociais. In: JOVCHELOVITCH, S.; GUARESCHI, P.(orgs.). **Textos em representações sociais.** 5ª ed. Petrópolis: Vozes, p. 117-45. 1999.

STARKEY, K. **Como as organizações aprendem:** relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997, p. 7-26.

TÉBOUL, J. **A era dos serviços:** uma nova abordagem de gerenciamento. São Paulo: Qualitymark, 1999.

TELFER, E. A filosofia da hospitalidade. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A (orgs). **Em busca da hospitalidade:** perspectivas para um mundo globalizado. Barueri: Manole, 2004.

TITTONI, J. Trabalho e sujeição: trajetórias e experiências de trabalhadores. **Psicologia & Sociedade.** v.4, jan/junho. Porto Alegre, 1994.

TOLEDO, F. **Administração de pessoal:** desenvolvimento de Recursos Humanos. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M.; CALDAS, M. Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, G. M. (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes:** estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2003. v. 1.



---

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução ao estudo em ciências sociais: o estudo qualitativo em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

TURATO, E. R. **Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa: construção teórico-epistemológica, discussão comparada e aplicação nas áreas da saúde e humanas.** Petrópolis: Vozes; 2003.

VASCONCELOS, I. F. G.; VASCONCELOS, F. C. Gestão de recursos humanos e identidade social: um estudo de caso. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 42, n. 1, p. 64-78, jan./mar., 2002.

VENTURI, J.L.; LENZI, F.C. Administração Empreendedora aplicada em restaurantes turísticos na cidade de Itapema, litoral norte de Santa Catarina. **Revista Eletrônica de Turismo (RETUR)**. V. 3. n°2, novembro de 2004.

VIDRIK, K. **Indicadores de qualidade do restaurante universitário da Universidade do Sagrado Coração - Bauru, São Paulo:** Um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade). Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2006.

VOLPATO, M.; CIMBALISTA, S. O processo de (des)motivação e incentivo à inovação para a empresa. In: BASTOS, J.A.S.L. (Org.) **Capacitação tecnológica e competitividade: o desafio para a empresa brasileira.** Curitiba. IEL, 2002.

WADA, E.K. Reflexões de uma aprendiz da Hospitalidade. In: DENCKER, A.F.M.; BUENO, M.S. (Orgs.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades.** São Paulo: Thomson; 2003. p.61-71.

WALKER, J.R.; LUNDBERG, D.E. **O restaurante: conceito e operação.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

WALTON, J.K. O negócio da hospitalidade: uma história social In: LASHLEY, C. MORRISON, A. (Orgs.). **Em busca da Hospitalidade.** Barueri: Manole, 2004. p.79 – 109.

WESTPHAL, M. F.; BOGUS, C. M.; FARIA, M. M. Grupos focais: experiências precursoras em programas educativos em saúde no Brasil. **Boletim de la oficina sanitaria panamericana.** n°20, ano16, p.472-81, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLI, J.C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia**. Número Especial. P.79-88, 2002.



---

## ANEXOS

### ANEXO - 1 CARTA AO DAI DO RESTAURANTE Y



São Paulo, 07 de fevereiro de 2005.

Ao  
Sr. XXXX  
Chefe do Departamento de Assessoria de Imprensa  
Restaurante estudado

***Prezado Senhor,***

Sou aluna regularmente matriculada (05191848) no Programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi na cidade de São Paulo. Gostaria de realizar uma pesquisa no restaurante Y e para isso solicito autorização para algumas visitas e entrevistas no estabelecimento. Os dados que serão necessários para a pesquisa estão na forma de apresentação no CD anexo. Esta pesquisa será orientada pela Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Nilma Morcerf de Paula.

Atenciosamente,

***Joyce Araújo Theodoro***

Pesquisadora responsável: **Joyce Araújo Theodoro**. Rua: Casa do Ator, n. 275, São Paulo/SP.  
celular:(19) 9752-2099 e-mail: joycenutri@yahoo.com.br

Orientadora: **Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Nilma Morcerf de Paula**. Rua: Casa do Ator, n. 275, São Paulo/SP.  
Fone: (11) 3045-1257 e-mail: nilma@anhembi.br



## ANEXO - 2 TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**Título:** “Análise das percepções dos funcionários sobre o trabalho em restaurante comercial de luxo”.  
**Objetivo:** Investigar as percepções dos funcionários de um restaurante comercial de luxo sobre o trabalho, de forma a contribuir para a gestão de Recursos Humanos e entendimento da hospitalidade comercial.

**Amostra:** Indivíduos de ambos os sexos, funcionários do restaurante comercial de luxo.

**Orientadora:** Profa. Dra. Nilma Morcerf de Paula.

**Autora da Pesquisa:** Joyce Araújo Theodoro – Pós-graduanda do Programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

### Prezado(a) colaborador(a),

Esse termo de consentimento que você deverá assinar foi elaborado de acordo com a Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde - Ministério da Saúde, sobre pesquisa envolvendo seres humanos.

Neste estudo você terá acesso, a qualquer tempo, às informações sobre procedimentos relacionados à pesquisa, inclusive para dirimir eventuais dúvidas e liberdade de retirar seu consentimento a qualquer momento e de deixar de participar do estudo, sem que isto traga prejuízo, inclusive no seu local de trabalho.

As despesas de transporte (ida e volta) ao local da pesquisa serão pagas pela pesquisadora.

Para seu esclarecimento informamos ainda, que serão mantidos em sigilo os dados pessoais (nome) e os resultados obtidos com o estudo serão apresentados em congressos, publicados em revistas científicas, e também estarão a disposição na biblioteca da Universidade.

As conversas do grupo e o que eu disser serão gravadas. As gravações, ou seja, as conversas serão usadas somente para a pesquisa e depois de cinco anos serão destruídas.

Ciente do teor e implicações desta pesquisa assino abaixo, meu consentimento em participar da mesma, com a liberdade de sair em qualquer momento da execução desse projeto sem penalização.

São Paulo (SP), \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

-----  
**Assinatura do voluntário**

-----  
**Assinatura do pesquisador**

|  |
|--|
| <p><u>Pesquisadora responsável:</u> <b>Joyce Araújo Theodoro</b>. Rua: Casa do Ator, n. 275, São Paulo/SP.<br/>         celular:(19) 9752-2099 e-mail: joycenutri@yahoo.com.br</p> |
| <p><u>Orientadora:</u> <b>Profª. Drª. Nilma Morcerf de Paula</b>. Rua: Casa do Ator, n. 275, São Paulo/SP.<br/>         Fone: (11) 3045-1257 e-mail: nilma@anhemi.br</p>           |

---

## ANEXO - 3 QUESTIONÁRIO DE DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

Responda as questões abaixo e/ou assinale com um “x” uma única alternativa:

1. Sexo: ( )Feminino ( ) Masculino
2. Idade: ( )menor que 21 ( )21a 30 ( )31a 40 ( ) 41a 50 ( )51a 60 ( )mais de 60

---

**ANEXO - 4 CARTA CONVITE DE PARTICIPAÇÃO**

---

*São Paulo, 28 de novembro de 2006.*

*Ao  
Nome do participante*

*A pesquisadora Joyce Araújo Theodoro do Programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi tem o prazer em recebê-lo para “Uma manhã diferente no restaurante estudado” que será realizado no dia 05 de dezembro de 2006, iniciando com um delicioso café -da -manhã às 07h30min.*

*Conto com a sua presença para falar um pouquinho do seu trabalho em restaurante.*

*Até lá,*

*Joyce Araújo Theodoro*

---

## ANEXO - 5 ROTEIRO PARA GRUPO FOCAL

---

### ABORDAGEM INICIAL

Bom dia. Acho que todos já me conhecem e antes de iniciarmos gostaria de agradecer a presença de vocês aqui nesta pesquisa.

Vou apresentá-los a pessoa que será a relatora do grupo, escrevendo o que for necessário e auxiliando na gravação da nossa conversa, já que não é possível escrever tudo que falarem. Mas fiquem tranquilos, podem falar à vontade porque as gravações ficarão comigo e somente as pessoas envolvidas na pesquisa poderão ouvi-la.

Conforme o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que assinaram o nome de vocês não será divulgado em nenhum momento. Por isso também vocês receberam o crachá numerado, assim a relatora poderá anotar o que falarem conforme o número de cada um.

O assunto que iremos falar é sobre o trabalho em restaurante de luxo e o que eu quero saber é a opinião de cada um de vocês. Por isso não haverá resposta certa ou errada. Não tenham vergonha de falar o que pensam. Cada pessoa tem o direito de pensar, seja igual ou diferente do outro, e devemos respeitar isso.

Para iniciarmos vou fazer algumas perguntas e se for possível gostaria, por favor, que falassem alto e um de cada vez para melhor entendimento da gravação.



## ANEXO - 6 CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS DOS FUNCIONÁRIOS

| Variáveis do questionário sócio-demográfico |                         |              |                               |                                       |                  |              |   |                                      |
|---|-------------------------|--------------|-------------------------------|---------------------------------------|------------------|--------------|---|--------------------------------------|
| Identificação                               | Função                  | Idade (anos) | Escolaridade                  | Rendimento Mensal em salários mínimos | Região de origem | Estado civil | Tempo de trabalho no restaurante (anos) | Motivo para trabalhar no restaurante |
| F1  | Mître                   | 41-50        | Ensino Fundamental completo   | + de 9                                | Nordeste         | casado       | De 10 a 11                              | Opção de carreira                    |
| F2  | Sub-chef de cozinha     | 31-40        | Ensino Fundamental completo   | + de 9                                | Sudeste          | casado       | + de 11                                 | Opção de carreira                    |
| F3  | Auxiliar de cozinha     | 21-30        | Ensino Fundamental Incompleto | De 2 a 3                              | Nordeste         | solteiro     | De 2 a 3                                | Opção de carreira                    |
| F4  | Chef de cozinha         | 31-40        | Ensino médio incompleto       | + de 9                                | Nordeste         | casado       | + de 11                                 | Opção de carreira                    |
| F5  | Garçom                  | - de 21      | Ensino médio completo         | De 6 a 7                              | Sudeste          | solteiro     | De 2 a 3                                | Opção de carreira                    |
| F6  | Gard-manger             | 21-30        | Ensino médio completo         | De 4 a 5                              | Nordeste         | solteiro     | De 4 a 5                                | Opção de carreira                    |
| F7  | Masseiro                | 21-30        | Superior completo             | De 8 a 9                              | Nordeste         | solteiro     | De 4 a 5                                | Outros                               |
| F8  | Ajudante de confeitaria | 21-30        | Ensino médio completo         | De 2 a 3                              | Sudeste          | solteiro     | De 2 a 3                                | Opção de carreira                    |
| F9  | Auxiliar de cozinha     | 41-50        | Ensino Fundamental completo   | De 2 a 3                              | Sudeste          | solteiro     | De 2 a 3                                | Opção de carreira                    |
| F10   | Cozinheiro              | 41-50        | Ensino médio incompleto       | + de 9                                | Nordeste         | divorciado   | + de 11                                 | Outros                               |
| F11   | Barman                  | 21-30        | Ensino Fundamental incompleto | De 6 a 7                              | Sudeste          | solteiro     | De 4 a 5                                | Opção de carreira                    |
| F12   | Gard-manger             | 41-50        | Ensino médio completo         | De 4 a 5                              | Nordeste         | casado       | De 4 a 5                                | Opção de carreira                    |
| F13   | Cozinheiro              | 31-40        | Ensino Fundamental incompleto | De 8 a 9                              | Nordeste         | casado       | De 6 a 7                                | Opção de carreira                    |
| F14   | Garçom                  | 21-30        | Ensino Fundamental completo   | De 4 a 5                              | Nordeste         | solteiro     | De 2 a 3                                | Opção de carreira                    |
| F15   | Auxiliar de cozinha     | 21-30        | Ensino Fundamental completo   | De 2 a 3                              | Nordeste         | solteiro     | De 2 a 3                                | Opção de carreira                    |

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)