



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Curso de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho: O caso das Micro  
e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação em Brasília

Carla Sabrina Antloga

Brasília, DF

2009

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Curso de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho: O caso das Micro  
e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação em Brasília

Carla Sabrina Antloga

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação  
em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações,  
como requisito parcial à obtenção do grau de Doutora em  
Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Mário César Ferreira

Brasília, DF

Dezembro de 2009

Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho: O caso das Micro  
e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação em Brasília

Tese defendida diante e aprovada pela banca examinadora constituída por:

---

Professor Doutor Mário César Ferreira (Presidente)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações  
Universidade de Brasília

---

Professor Doutor Gilbert Cardoso Bouyer (Membro)

Universidade Federal de Ouro Preto

---

Professor Doutor Cleverson Pereira Almeida (Membro)

Instituto Presbiteriano Mackenzie

---

Professora Doutora Ana Magnólia Mendes (Membro)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações  
Universidade de Brasília

---

Professor Doutor Marcus Vinícius Siqueira (Membro)

Programa de Pós-Graduação em Administração

Universidade de Brasília

---

Professora Doutora Christiane Girard (Suplente)

Programa de Pós-Graduação em Sociologia

Universidade de Brasília

Para Ricardo,  
que me ajuda, todos os dias, a reconhecer quem eu sou.

Para Miguel,  
que me ajuda, todos os dias, a reconhecer quem eu quero ser.

“Você não sabe o quanto eu caminhei  
 Pra chegar até aqui  
 Percorri milhas e milhas antes de dormir  
 Eu nem cochilei  
 Os mais belos montes escalei  
 Nas noites escuras de frio chorei...  
 O tempo ensina, a vida traz o tom  
 Pra nascer uma canção  
 Com a fé no dia-a-dia encontro a solução...”

Tony Garrido

Todo trabalho tem seu contexto. O contexto em que esta tese foi construída é marcado por ao menos dois aspectos distintos, mas complementares. Por um lado, diversas dificuldades e situações com elevado custo físico, cognitivo e afetivo se impunham em minha vida. Mesmo com minhas mais elaboradas estratégias de mediação, sucumbir foi um pensamento recorrente... Por outro lado, houve o suporte do coletivo, marcado por imensas demonstrações de carinho, cuidado, generosidade, solidariedade, respeito, delicadeza e amor.

Os amigos que compõem esse coletivo são pessoas muito especiais. Alguns estão na minha vida desde sempre. Outros foram chegando. Entre eles, pai, mãe, tios, tias, amigos de infância, colegas de trabalho, professores, companheiros de sala de aula, alunos, ex-alunos... O fato é que, de alguma forma, tudo conspirou para que eu tivesse uma legião de pessoas fantásticas, generosas, doces e fortes em meu caminho.

Assim, são muitos os ombros, braços e colos a quem devo gratidão. Mas, de maneira especial, gostaria de agradecer...

- ✓ Ao Mário César, por tudo: pela bondade, fácil de perceber nos olhos de azul profundo... Pelo respeito às minhas escolhas e pela solidariedade com minhas dificuldades, pelas oportunidades de trabalho e de amadurecimento, pelo acolhimento incondicional de todas as minhas contingências. *Merci, merci, merci, merci...* Serei eternamente grata a você por estar ao meu lado, apoiar-me e ajudar-me a caminhar, sempre.
- ✓ À Ana Magnólia, por ter me ensinado a voar e a aproveitar a doce sensação de vento fresco que a liberdade no trabalho é capaz de nos proporcionar...
- ✓ Ao Ricardo... Por um sentimento que é forte, que trouxe sorte na vida e que nos deu um filho feito de amor... Por todos os nossos verbos (amar, perdoar, dividir, vencer, lutar, construir, crescer, aprender, compartilhar, ser...) que também são fortes, e que se conjugam em qualquer tempo, que pode ser perto, longe, o que for... *“It is simple and very clear: our love is here to stay”*...
- ✓ Ao pequeno Miguel, por me ajudar a conhecer o poder, a coragem, a força e a capacidade de realização que o amor materno desperta... “É só pensar em você que muda o dia, minha alegria dá pra ver (...) Se a chuva cai, e o sol não sai, penso em você... Vontade de viver mais em paz com o mundo e comigo...”
- ✓ Ao Felipe e à Leonor, as pessoas mais generosas, solidárias e acolhedoras com quem já tive o prazer de conviver. Seu apoio, seu carinho e seu amor

incondicional tornaram possível a concretização deste trabalho (e, vocês sabem, Popy e Mommy, eu continuo não sabendo o que faria sem vocês...);

- ✓ Ao Rudolfo, por definitivamente me fazer crer que nunca é tarde para mudar e por dedicar parte de seu precioso tempo de estudos a estar com o Miguel;
- ✓ À Larissa, por me ajudar em todo tipo de emergência (de dinheiro para empregada à ficar em casa com o Miguel até a hora em que eu chegasse...), por escutar os inúmeros cho-ro-rôs, por trazer alegria e festa para minha vida;
- ✓ À tia Dag, minha madrinha-mãe, sensível a cada um dos meus percalços, financiadora dos meus sonhos e dos meus projetos, grande incentivadora de todas as loucuras às quais já me propus. Você é muito amada por mim e pelos meninos, minha fada!
- ✓ Às tias Marlene e Gisa, que ainda me dão colinho mesmo agora, depois de crescida, e que mimam o meu bebê como se fosse delas! Ao Anderson, pelo carinho;
- ✓ À Helena, minha querida, minha grande amiga da vida adulta, que me deu força, encheu meu caminho de luz, de humor, de confiança, de leveza... e de congressos, trabalhos, publicações. Sem você, minha amiga, eu não teria chegado aqui. Como se não bastasse, ainda me deu a chance de ser, pela primeira vez, madrinha!!! Bem-vindo, pequeno Victor!
- ✓ Ao Rafael, o Padrinho Mágico, pelo suporte, pelo coração sempre aberto para mim e para a minha família, por se aventurar comigo em novos desafios no mundo do trabalho e por me ajudar a cuidar do Miguel como se fosse seu próprio filho;
- ✓ À Marilur, por aliviar minhas costas com suas mãos de fada e por se fazer presente mesmo com tanto trabalho por fazer;
- ✓ À Ludmilla, pela lealdade, pelo cuidado, por iluminar-me na hora de escrever os resultados e por se esforçar para estar ao meu lado mesmo trabalhando como uma louca, cuidando de reforma de casa, estudos e tudo o mais;
- ✓ Ao João, que em idas e vindas, tem sido meu amigo, irmão, confidente, financiador, técnico em informática, motorista, companheiro até o fim, por mais de 20 anos (eu também não sei o que faria sem você...);
- ✓ Às minhas grandes amigas Virgínia Turra e Valéria Mori, que me dão apoio em qualquer decisão e que, com seu espetacular poder de me convencer, tantas vezes não me deixaram desistir (você sabem que não falo só do doutorado);
- ✓ À amiga Virgínia Bergamaschi, pelo companheirismo, pela doçura e mais que tudo, por seu um dos meus maiores exemplo de força, superação e aceitação;

- ✓ Ao Romildo, pela valiosa contribuição na mensuração físico-ambiental, pela concessão de direitos autorais (!!!) e pela grande amizade (apesar da eterna falta de tempo...);
- ✓ À Amália, por todos os “helps”, como ela gosta de dizer, inclusive aquele em Uberlândia, que nos aproximou tanto;
- ✓ Aos meus amigos de “turma”, Armando, Serginho, Túlio, Heila, Rodrigo e Valéria, por alegrarem os dias com churrascos, pizzaiadas, conversas regadas à cerveja...;
- ✓ À Nilza, cuidadora do Miguelzinho, meu braço direito em casa, meus olhos e ouvidos nas noites em que Miguel não dormia, meu coração quando estive ausente;
- ✓ À Renata Moura, por me acompanhar, com carinho, força e lucidez, ao longo das fases mais significativas na minha vida;
- ✓ Aos amigos Mariana Ceratti, Naiobe, Anderson Ferreira, Davi e Leandro, que tanto se empenharam para que meu trabalho fosse possível;
- ✓ À Geovana por todo o auxílio com as observações sistemáticas e o OWAS;
- ✓ Ao Cleverson, por ter me ensinado a compreender e até a gostar de estatística ( e também por não ter me deixado surtar quando eu estava afogando-me em um mar de gráficos e tabelas);
- ✓ Aos colegas do ECoS e ErgoPublic, em especial à Lígia e à Neuzani, pelo estímulo e pela força, principalmente nas etapas finais deste trabalho;
- ✓ Ao Steve e à Elisa, pela presteza na tradução do resumo;
- ✓ Ao Prof. Marcus Siqueira, pela fé que depositou no meu trabalho, pela força que me deu a cada vez que eu lhe telefonava angustiada e pelo suporte ao longo das diferentes etapas deste doutorado;
- ✓ Aos colegas do Sebrae Nacional: Alzira, Allan, Anderson, Bruna Machado, Carla Rech, Edla, Eraldo, Fabi, Hebe, Mary, Mônica, Ricardo, Rosi, Shelbia, Viviane, Thais, Wesley. Agradecimentos especiais ao Erik, por todo o cuidado, pela companhia e por compartilhar comigo tantos conhecimentos na área de saúde, de trabalho e de inglês, e à querida Bárbara, que além de dividir tantas experiências profissionais, vem me ensinando com quantos retalhos se faz uma “colcha” em gestão organizacional...
- ✓ Ao Daniel, pela análise quantitativa da primeira etapa deste trabalho, pelo carinho e pela infinita paciência;

- ✓ À Rebeca Machado, pela formatação, pela organização das referências e pela paciência;
- ✓ Aos pesquisadores participantes da primeira etapa deste estudo: André, Cristina, Michelle, Daniel, Paula Karoline, Renato, Beatriz, Adriana, Paula Roberta, Márcia, Emerson, Eteliana, Camila, Francisco, Milene, Cristiane e Vanessa. Obrigada por toda a determinação e seriedade na aplicação dos questionários;
- ✓ A cada um dos trabalhadores que cedeu seu tempo e espaço de trabalho para que esta pesquisa fosse possível. Em especial, agradeço aos cozinheiros e assistentes de cozinha, que nos permitiram filmar, fotografar, além de terem demonstrado imensa paciência com o volume maluco de perguntas que fazíamos...;
- ✓ Ao Fred, Fábio, Juliana e em especial ao Marcos (um dos maiores solucionadores de problemas que já conheci), secretários do PG-PSTO, pelo suporte administrativo;
- ✓ Às professoras Ana Magnólia Mendes (mais uma vez...), Ana Lúcia Galinkin, Elaine Rabello, Gardênia Abbad, Mariza Borges e Regina Pedroza. Algumas de vocês me acompanham desde que eu cheguei à UnB, aos 17 anos, e são, ao longo desses quase 15 anos, minhas referências de profissionalismo, força, coragem e dedicação ao ensino superior no Brasil;
- ✓ Ao povo brasileiro por financiar, por meio de impostos, esta e tantas outras pesquisas. Espero, de verdade, poder retribuir, com esta tese, um pouco do que foi investido, por tantos anos, em meus estudos...

## Sumário

|  |           |
|--|-----------|
| Lista de Tabelas.....  | xiii      |
| Lista de Figuras.....  | xv        |
| Lista de Gráficos.....   | xvi       |
| Lista de Quadros.....  | xvii      |
| Lista de Imagens.....  | xix       |
| Lista de Siglas.....   | xx        |
| Lista de Anexos.....   | xxi       |
| Resumo.....  | xxii      |
| Abstract.....  | xxiii     |
| Résumé.....  | xxiv      |
| <b>Introdução.....</b>   | <b>25</b> |
| <b>Quadro Teórico de Referência.....</b>   | <b>31</b> |
| 1- Práticas Gerenciais - PG.....   | 31        |
| 1.1- Evolução Histórica: da Administração na Suméria às Práticas Gerenciais Modernas.....                            | 32        |
| 1.2- Abordagens em Administração: a “entrada” para as Práticas Gerenciais.....                                       | 35        |
| 1.3- Pesquisas em Gestão Organizacional: evidências da importância das Práticas Gerenciais.....                      | 42        |
| 2- Qualidade de Vida no Trabalho - QVT.....  | 47        |
| 2.1- Evolução Histórica: da Segurança no Trabalho à Qualidade de Vida no Trabalho Preventiva.....                    | 47        |
| 2.2- Abordagens em Qualidade de Vida no Trabalho: concepções sobre o trabalhador e sobre modelos de gestão.....      | 49        |
| 2.3- Pesquisas em Qualidade de Vida no Trabalho: do menu de atividades à mudança do Contexto de Trabalho.....        | 51        |
| 3- Micro e Pequenas Empresas - MPEs: a base da economia no Brasil.....   | 55        |
| 3.1- Evolução Histórica: do artesanato nas áreas rurais às pequenas empresas nas cidades.....                        | 58        |
| 3.2- Abordagens em Estudos sobre Micro e Pequenas Empresas: ser “alimento” para as grandes ou ter vida própria?..... | 63        |

|  |            |
|--|------------|
| 3.3- Pesquisas no Contexto das Micro e Pequenas Empresas:<br>crescimento proporcional à importância do setor.....                          | 64         |
| 4- Ergonomia: para transformar o trabalho, é preciso compreendê-lo.....  | 69         |
| 4.1- Abordagens em Ergonomia: a Escola de Fatores Humanos e a<br>Escola Francófona.....  | 70         |
| 4.2- Pesquisas em Ergonomia da Atividade: consolidando uma<br>abordagem.....   | 74         |
| <b>Abordagem Metodológica.....</b>   | <b>77</b>  |
| 1- Situação - Problema.....  | 81         |
| 2- Etapa 1: Pesquisa de <i>survey</i> .....  | 84         |
| 2.1- O Campo de Pesquisa na Etapa 1.....   | 84         |
| 2.2- Delineamento da Amostra para a Etapa 1.....   | 86         |
| 2.3- Perfil dos Participantes na Etapa 1.....  | 87         |
| 2.4- Descrição do método da Etapa 1: Instrumentos e Procedimentos....  | 96         |
| 2.5- Tratamento dos dados da Etapa 1.....  | 100        |
| 3- Etapa 2: Análise Ergonômica do Trabalho - AET.....  | 101        |
| 3.1- Perfil do Estabelecimento Investigado na AET: O Restaurante<br><i>Alpha</i> .....   | 103        |
| 3.2- Participantes da Coleta de Dados no Restaurante <i>Alpha</i> .....  | 109        |
| 3.3- Descrição do Método da Etapa 2: Instrumentos e Procedimentos....  | 110        |
| 3.4- Tratamento dos dados da Etapa 2 .....   | 122        |
| <b>Resultados e Discussão.....</b>   | <b>124</b> |
| 1- O contexto da pesquisa.....   | 125        |
| 1.1- As Micro e Pequenas Empresas no Brasil.....   | 125        |
| 1.2- “Quem não arrisca, não petisca”: As Micro e Pequenas Empresas<br>do Setor de Serviços de Alimentação.....                             | 139        |
| 1.3- De JK à Ferran Adriá: A evolução do Setor de Serviços de<br>Alimentação em Brasília.....  | 143        |
| 2- A percepção dos proprietários/gestores e dos empregados sobre as<br>Práticas Gerenciais, incluindo a Qualidade de Vida no Trabalho..... | 150        |

|   |            |
|---|------------|
| 2.1- A Percepção dos gestores sobre as Práticas Gerenciais - PG,<br>incluindo Qualidade de Vida no Trabalho – QVT.....  | 152        |
| 2.2- A Percepção dos empregados sobre as Práticas Gerenciais - PG,<br>incluindo Qualidade de Vida no Trabalho – QVT.....  | 170        |
| 3- “Tem dia que eu saio daqui totalmente o bagaço, destruído mesmo”:<br>O Custo Humano no Trabalho - CHT - dos empregados do Setor de<br>Serviços de Alimentação de Brasília..... | 189        |
| 4- Programa de Qualidade de Vida no Trabalho para Micro e Pequenas<br>Empresas do Setor de Serviços em Alimentação.....   | 199        |
| <b>Conclusão.....</b>   | <b>205</b> |
| <b>Referências.....</b>   | <b>211</b> |
| <b>Anexos.....</b>  | <b>231</b> |

## Lista de Tabelas

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 1. Tempo de Funcionamento dos Estabelecimentos (n=347).....   | 88  |
| Tabela 2. Empregados nos Estabelecimentos (n=347).....   | 88  |
| Tabela 3. Perfil dos gestores respondentes quanto à Idade e Tempo de<br>Trabalho (n=347).....                          | 90  |
| Tabela 4. Perfil dos Empregados (n=543) por Idade.....   | 93  |
| Tabela 5. Média de Horas de Trabalho dos Empregados (n=543).....   | 96  |
| Tabela 6. Tempo de Serviço dos Empregados (n=543) no Ramo e no<br>Estabelecimento.....                                 | 96  |
| Tabela 7. Distribuição dos Estabelecimentos Pesquisados.....   | 96  |
| Tabela 8. Perfil Demográfico dos Empregados do Restaurante <i>Alpha</i> .....  | 105 |
| Tabela 9. Perfil Profissiográfico dos Empregados do Restaurante <i>Alpha</i> .....                                     | 106 |
| Tabela 10. Distribuição dos Empregados por Função e por Turno.....   | 107 |
| Tabela 11. Participantes da Análise Ergonômica do Trabalho (AET).....  | 110 |
| Tabela 12. Critérios de Interpretação das Classes de Impacto<br>Biomecânico.....                                       | 116 |
| Tabela 13. Períodos de Filmagem por dia.....   | 120 |
| Tabela 14. Avaliação dos Gestores (n=347) em Relação às Dificuldades<br>quanto às Condições de Trabalho.....           | 152 |
| Tabela 15. Avaliação dos Gestores (n=347) em Relação às Dificuldades<br>quanto à Organização do Trabalho.....          | 157 |
| Tabela 16. Avaliação dos Gestores quanto às Dificuldades Referentes às<br>Relações Socioprofissionais.....             | 160 |
| Tabela 17. Avaliação dos Gestores (n=327) em relação às Dificuldades com<br>a Gestão de Pessoas.....                   | 164 |
| Tabela 18. Médias da Avaliação dos Empregados (n=543) sobre seu<br>Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS)..... | 171 |
| Tabela 19. Itens Referentes à Organização do Trabalho.....   | 171 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabela 20. Itens Referentes às Relações Socioprofissionais.....   | 175 |
| Tabela 21. Itens Referentes às Condições de Trabalho.....   | 177 |
| Tabela 22. Resultados das Medições dos Parâmetros Físicos.....  | 180 |
| Tabela 23. Níveis de Iluminância (lux) para Cozinhas de Hotéis e<br>Restaurantes,de acordo com a NBR 5413/1992..... | 184 |
| Tabela 24. Avaliação dos Empregados (n=543) sobre seu Custo Humano no<br>Trabalho.....                              | 189 |
| Tabela 25. Itens Referentes ao Custo Físico dos Empregados (n=537).....   | 190 |
| Tabela 26. Tabela de Avaliação de Posturas pelo OWAS ( <i>Ovako Working<br/>Posture Analyzing System</i> ).....     | 192 |
| Tabela 27. Itens referentes ao Custo Cognitivo dos Empregados (n=537).....  | 193 |
| Tabela 28. Itens referentes ao Custo Afetivo dos Empregados (n=537).....  | 197 |

## Lista de Figuras

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1. Comerciantes do Brasil Colônia.....  | 61  |
| Figura 2. Pequeno comércio do séc. XIV, no Brasil .....  | 62  |
| Figura 3. Trajeto Metodológico da Pesquisa.....  | 83  |
| Figura 4. Situação-Problema.....   | 84  |
| Figura 5. Fórmulas Amostrais para Determinação de Amostra com<br>População Aproximada (Barbetta, 2002).....  | 86  |
| Figura 6. “Quebra-cabeça” dos cinco Pressupostos da Análise Ergonômica<br>do Trabalho.....   | 102 |
| Figura 7. Registro de Posturas pelo Método OWAS - <i>Ovako Working<br/>Posture Analysing System</i> (Karku, Kansi e Kuorinka, 1977).....   | 114 |
| Figura 8. Localização da Câmera nos Diferentes Pontos de Filmagem.....   | 120 |
| Figura 9. Diagrama para Análise SWOT.....  | 128 |
| Figura 10. Análise SWOT das Características Clássicas das Micro e<br>Pequenas Empresas.....  | 128 |
| Figura 11. Análise SWOT dos Pontos Fortes e Oportunidades das Micro e<br>Pequenas Empresas.....  | 129 |
| Figura 12. Práticas Gerenciais como a inter-relação entre o Contexto de<br>Produção de Bens e Serviços, a Qualidade de Vida no Trabalho e a<br>Gestão de Pessoas nas Organizações..... | 200 |

## Lista de Gráficos

|  |     |
|--|-----|
| Gráfico 1. Distribuição dos Estabelecimentos (n=347) por Categoria.....                                      | 87  |
| Gráfico 2. Distribuição dos Estabelecimentos (n=347) por Tipo de Serviço.....                                | 87  |
| Gráfico 3. Distribuição dos Estabelecimentos (n=347) por Quantidade de<br>Turnos.....                        | 89  |
| Gráfico 4. Distribuição dos Estabelecimentos (n=347) por Benefícios<br>Oferecidos.....                       | 89  |
| Gráfico 5. Distribuição dos Gestores (n=347) em Relação à Propriedade do<br>Estabelecimento.....             | 91  |
| Gráfico 6. Distribuição dos Gestores (n=347) em Relação ao Sexo.....   | 91  |
| Gráfico 7. Distribuição dos Gestores (n=347) em Relação ao Grau de<br>Escolaridade.....                      | 91  |
| Gráfico 8. Distribuição dos Gestores (n=347) em Relação às Funções<br>Desempenhadas.....                     | 92  |
| Gráfico 9. Distribuição dos Gestores (n=347) em Relação à Formação<br>Específica para Trabalhar na Área..... | 92  |
| Gráfico 10. Distribuição dos Gestores (n=51) com Formação Específica, por<br>Área.....                       | 93  |
| Gráfico 11. Distribuição dos Gestores (n=543) por Sexo.....  | 94  |
| Gráfico 12. Distribuição dos Empregados (n=543) segundo a Escolaridade.....                                  | 94  |
| Gráfico 13. Distribuição dos Empregados (n=543) segundo o Estado Civil.....                                  | 95  |
| Gráfico 14. Distribuição dos Empregados (n=543) segundo o Cargo<br>Ocupado.....                              | 95  |
| Gráfico 15. Distribuição das Reclamações dos Empregados, de Acordo com<br>os Gestores (n=282).....           | 163 |
| Gráfico 16. Distribuição das Reclamações dos Clientes, de Acordo com os<br>Gestores (n=324).....             | 164 |
| Gráfico 17. Percentual de Empresas (n=347) que Desenvolvem Atividades<br>Voltadas para QVT.....              | 166 |
| Gráfico 18. Tipos de atividades Desenvolvidas, segundo os Gestores (n=158).....                              | 167 |

|  |     |
|--|-----|
| Gráfico 19. Participação de Empregados e Clientes no Planejamento das Atividades, de Acordo com os Gestores (n=158)..... | 168 |
| Gráfico 20. Participação de Empregados e Clientes na Avaliação das Atividades, de Acordo com os Gestores (n=158).....    | 168 |
| Gráfico 21. Distribuição das Reclamações dos Clientes, de acordo com os Empregados (n=486).....                          | 185 |
| Gráfico 22. Desenvolvimento de Atividades de QVT pela Empresa, Segundo os Empregados (n=543).....                        | 186 |
| Gráfico 23. Tipos de Atividades de QVT Desenvolvidas, Segundo os Empregados (n=165).....                                 | 186 |
| Gráfico 24. Participação no Planejamento das Atividades, Segundo os Empregados (n=165).....                              | 187 |
| Gráfico 25. Participação na Avaliação das Atividades, Segundo os Empregados (n=165).....                                 | 188 |
| Gráfico 26. Índice de Afastamento do Trabalho por Motivos de Saúde (n=543).....  | 198 |

## Lista de Quadros

|  |     |
|--|-----|
| Quadro 1. Instrumentos para a Análise Ergonômica do Trabalho (AET).....  | 111 |
| Quadro 2. Classe de impacto biomecânico em função das posturas de costas,<br>braços, pernas e peso carregado, segundo Método Owas..... | 115 |
| Quadro 3. Exemplo de Codificação de Postura, conforme Método Owas.....   | 116 |
| Quadro 4. Características Clássicas das Micro e Pequenas Empresas.....   | 127 |
| Quadro 5. Principais Causas de Mortalidade nas Micro e Pequenas<br>Empresas, Segundo os Empresários .....                              | 130 |
| Quadro 6. As Três Maiores Dificuldades das Micro e Pequenas Empresas.....  | 131 |
| Quadro 7. Características das Micro e Pequenas Empresas do Setor de<br>Serviços em Alimentação.....                                    | 141 |
| Quadro 8. Os 5 Pontos Críticos Mais Relevantes Referentes às Observações<br>Livres.....  | 155 |
| Quadro 9. Categorias-Síntese das Entrevistas com os Sócios (n=3).....  | 159 |
| Quadro 10. Categorias da Entrevista com a Secretária (n=1).....  | 162 |
| Quadro 11. Categorias-Síntese das Entrevistas com os Garçons (n=5).....  | 174 |
| Quadro 12. Categorias-Síntese das Entrevistas com os Auxiliares de<br>Cozinha (n=3).....   | 179 |
| Quadro 13. Categoria da Entrevista com o Caixa (n=1).....  | 191 |
| Quadro 14. Categorias da Entrevista com o Gerente (n=1).....   | 196 |

## Lista de Imagens

|  |     |
|--|-----|
| Imagem 1. Restaurante JK, na antiga Cidade Livre<br>(atual Núcleo Bandeirante).....        | 144 |
| Imagem 2. Restaurante Vera Cruz, na antiga Cidade Livre (atual Núcleo<br>Bandeirante)..... | 144 |
| Imagem 3. Secretária em posição habitual.....  | 178 |
| Imagem 4. Mesa de trabalho e detalhe da ventilação, no escritório.....                     | 178 |
| Imagem 5. Entrada da cozinha.....  | 181 |
| Imagem 6. Trabalhadora na pia da cozinha.....  | 181 |
| Imagem 7. Coifa e janelas basculantes.....   | 182 |

### Lista de Siglas

|             |  |
|-------------|--|
| Anact       | Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail                   |
| Ausaid      | Australian Agency for International Development.                                 |
| DCASPL      | Direction du commerce, de l'artisanat, des services et des professions libérales |
| Dieese      | Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos              |
| Fundacentro | Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho             |
| IBGE        | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística                                  |
| MDIC        | Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior                     |
| Nafta       | North America Free Trade Association   |
| Sebrae      | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas                         |

**Lista de Anexos**

|  |     |
|--|-----|
| Anexo 1. Questionário aplicado para os proprietários/gestores..... | 231 |
| Anexo 2. Questionário aplicado para os empregados.....             | 236 |

## Resumo

O presente trabalho investiga a relação entre as Práticas Gerenciais e a Qualidade de Vida no Trabalho no contexto das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação em Brasília. O referencial teórico-metodológico que sustenta o estudo é o da Ergonomia da Atividade. Utiliza-se método quanti-qualitativo dividido em duas etapas. Na primeira, realizou-se pesquisa de *survey*, por meio de questionários estruturados e de perguntas abertas sobre Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho. Participaram desta etapa 347 gestores/proprietários de estabelecimentos e 543 empregados. Os dados da primeira etapa foram tratados estatisticamente. Na segunda etapa, realizou-se Análise Ergonômica do Trabalho em um restaurante de pequeno porte. Os dados foram tratados qualitativamente. Os resultados apontam para: Contexto de Trabalho marcado por dificuldades; Práticas Gerenciais carentes de embasamento científico; carência de Qualidade de Vida no Trabalho; e elevado Custo Humano no Trabalho dos empregados.

**Palavras-chave:** Práticas Gerenciais, Qualidade de Vida no Trabalho, Micro e Pequenas Empresas, Setor de Serviços em Alimentação

## Abstract

### Management Practices and Quality of Work Life: the case of Micro and Small Companies of Food Services Sector in Brasília

This work investigates the relations between Management Practices and the Quality of Work Life in the context of Micro and Small Companies in the Food Services Sector in Brasilia, Brazil. The methodological and theoretical references sustain the study of Activity Ergonomics. It is based on a quantitative and qualitative method divided into two periods. In the first period, the survey research is performed using open questions and answers about Management Practices and the Quality of Work Life. 347 managers/owners of establishments and 543 employees participated. This data received statistical analysis. In the second period, the ergonomic analysis of work was done in a small restaurant. In this case, data received qualitative analysis. The results were as follows: The Work Context is filled with difficulties; the Management Practices are implemented without a scientific basis; there is a lack of Quality of Work Life and a high Human Cost of employees during their working hours.

**Key-words:** Management Practices, Quality of Work Life, Micro and Small Companies, Food Services Sector.

## Résumé

Pratiques de Gestion et Qualité de Vie au Travail : le cas des Micro et Petites

Entreprises du Secteur de Service de l'Alimentation à Brasília

Ce travail aborde la recherche sur la relation entre les Pratiques de Gestion et la Qualité de Vie au Travail, dans le contexte des micro et petites entreprises du secteur de service de l'alimentation à Brasilia. L'Ergonomie de l'Activité détermine le cadre théorique et méthodologique de cette étude, qui utilise une méthode quantitative et qualitative divisée en deux étapes. La première consiste en un sondage réalisé à l'aide de questionnaires et de questions ouvertes sur les Pratiques de Gestion et la Qualité de Vie au Travail et dont ont participé 347 gérants et propriétaires d'établissements et 543 employés. Les données issues de la première étape ont reçu un traitement statistique. La seconde étape comporte une Analyse Ergonomique du Travail dans un restaurant de petite taille. Les données ont été traitées qualitativement. Les résultats présentent : un Contexte du Travail marqué par de nombreuses difficultés ; des Pratiques de Gestion sans fondement scientifique ; un manque de Qualité de Vie au Travail ; un Cout Humain élevé en ce qui concerne les employés.

**Mots-clés :** Pratiques de Gestion, Qualité de Vie au Travail, Micro et Petites Entreprises, Secteur de Service de l'Alimentation.

## INTRODUÇÃO

*Ao mesmo tempo que é impossível negar que a economia competitiva vai marcar o espaço produtivo, também é impossível negar sua tendência excludente. Surge, então, um desafio crucial (...): a economia mais incluída é sempre a pequena. O sistema produtivo capitalista não se orienta pela inclusão (...), mas, quando incitado a incluir, a resposta sempre vem com mais facilidade das empresas menores, sobretudo das microempresas.*

Pedro Demo, em Desenvolvimento  
Humano e Microempresas  
(1996)

Tornou-se amplamente difundida, desde o final do século passado, a importância da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), principalmente em empresas de grande porte e no serviço público. Mudanças ocorridas no mundo do trabalho, tais como o *downsizing*, a sobrecarga de horas bem como a intensificação das atividades, também contribuíram para que a preocupação com a QVT emergisse. Via de regra, o produto direto dessas preocupações, por parte das empresas, é um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT). Todavia, observando-se os resultados da maioria desses programas em relação às suas propostas e o contexto onde são concebidos e aplicados, questionar os objetivos subjacentes à sua concepção, suas abordagens e suas práticas e sua eficácia torna-se, nesse contexto, obrigação intelectual.

Uma das principais dificuldades encontradas para o sucesso dos programas, inclusive já relatada na literatura sobre o tema, é a baixa e/ou decrescente adesão dos empregados ao longo do tempo, incluindo seu desinteresse pelas atividades do PQVT proposto pela organização. Não por acaso, observa-se que as estratégias gerenciais que norteiam a concepção desses programas objetivam, em sua maioria, exclusivamente a “preparação”, o “equilíbrio” e o “fortalecimento” do trabalhador para que ele produza mais e tenha melhor desempenho. Esses PQVTs são compreendidos por Ferreira (2007) como assistencialistas e paliativos, levando pouco ou nada em conta os problemas efetivos do contexto de trabalho e suas causas.

Outro tema que ganhou destaque, especialmente na década de 1990, foi a gestão organizacional, incluindo a administração de recursos humanos ou a Gestão de Pessoas. Até chegarmos à gestão organizacional, entretanto, tivemos um longo processo de evolução da administração em si: passamos da administração de negócios individuais, na época dos sumérios, à administração (e suas mais arrojadas nomenclaturas) de grandes e poderosas corporações.

Se observarmos mais cuidadosamente os Programas de Qualidade de Vida no Trabalho e as tecnologias de administração, perceberemos um ponto em comum: o porte de empresa a que se destinam. Em ambos os casos, são elaborados, comumente, para empresas de médio e grande porte ou para o serviço público (Dalglish, 2005; Gonçalves, 1994; Huzzard, 2003; Lau, 2000; May, Lau & Johnson, 1999; Medeiros, 2003; Oliveira & Limongi-França, 2005; Trottier, Wart & Wang, 2008; Wyatt & Wah, 2001). Entretanto, a maior parte dos trabalhadores, tanto no Brasil quanto em outros países (Anact, 2005; Dieese/Sebrae, 2007; IBGE, 2003; Martin, 2006; DCASPL, 2008), desenvolve suas atividades em empreendimentos de micro e pequeno porte, sendo este o setor que mais contribui, no Brasil, para a geração de empregos e renda (IBGE, 2003; Dieese/Sebrae, 2007).

Posto isso, tem-se o seguinte paradoxo: Programas de Qualidade de Vida no Trabalho e a gestão organizacional, ou as tecnologias de administração, são, regra geral, concebidos, projetados e implantados em médias e grandes empresas e no serviço público, não atingindo, portanto, a maior parte dos trabalhadores do país. Na literatura pesquisada para esta tese, que compreendeu os últimos 10 anos de estudos e pesquisas sobre o tema, há raras referências tanto sobre tecnologias de gestão quanto sobre Programas de Qualidade de Vida no Trabalho para Micro e Pequenas Empresas, no Brasil e em outros países (Ausaid, 2001; Anact 2005; DCASPL, 2006). No caso dos PQVTs, os que existem são marcados por características assistencialistas. No caso de gestão organizacional, há uma perspectiva de trabalhador que deve ser “fidelizado”, como um cliente interno, e aproveitado em seu máximo potencial (Sebrae, 2005; Sanches, 2005).

Existem muitas definições para gestão organizacional e mesmo para administração; entretanto, em poucas delas se discute as implicações éticas e ideológicas da atividade de administrar. Foi buscando incluir a perspectiva ética na

definição de administração e também com a proposta de se “costurar” os eixos dessa atividade que definimos, para esta tese, o conceito de Práticas Gerenciais, que passa a incluir não só a gestão de pessoas e a Qualidade de Vida no Trabalho, mas também a noção de que as práticas adotadas em uma organização são o reflexo de uma forma de se perceber o trabalho e o trabalhador.

Se pouco se fala em gestão organizacional nas pequenas empresas, menor ainda é a preocupação como trabalhador nesse contexto, o que ratifica a nossa percepção de que a importância das micro e pequenas empresas no cenário econômico e social brasileiro é, muitas vezes, subestimada. Sachs (2002) aponta que boa parte das pesquisas e esforços para desenvolvimento de tecnologia, por exemplo, são dirigidos ou para empresas maiores, ou para o setor público. Também Almeida (2003) ressalta a carência de estudos que desenvolvam métodos e técnicas específicas para essa realidade.

Se tomados em conjunto, os dados oficiais sobre as MPEs não deixam dúvidas quanto à sua relevância para o Brasil e para o mundo. Basicamente, hoje, nossa economia depende das empresas de pequeno porte (Fundacentro, 2007; Dieese/Sebrae, 2008) e são elas que empregam a maior parte dos trabalhadores no país, gerando maior volume de renda que as empresas de médio e grande porte (IBGE, 2003).

Tendo em vista este cenário, esta tese tem como **objetivo geral** investigar a relação entre as Práticas Gerenciais e a Qualidade de Vida no Trabalho no contexto das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação em Brasília.

**Especificamente**, objetivamos:

- ✓ Analisar o contexto das Micro e Pequenas Empresas do setor de Serviços de Alimentação, em Brasília-DF;
- ✓ Conhecer a visão de proprietários/gestores e empregados sobre as Práticas gerenciais e a Qualidade de Vida no Trabalho; e
- ✓ Caracterizar o Custo Humano no Trabalho dos empregados.

Assim, tendo em vista tais nossos objetivos e buscando investigar o nosso objeto de estudo, elaboramos nossas **perguntas de pesquisa**, a saber:

- a) Em qual contexto se inserem as Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação de Brasília-DF?;

- b) Qual é a visão de proprietários/gestores e empregados, sobre as Práticas Gerenciais e a Qualidade de Vida no Trabalho?;
- c) Como se caracteriza o Custo Humano no Trabalho dos empregados? e
- d) Quais seriam as características de um modelo teórico e metodológico para diagnóstico e implantação de um PQVT em bares e restaurantes de micro e pequeno porte?

Como respostas possíveis às perguntas apresentadas, formulamos nossa **hipótese**, com base na literatura revisada, no referencial teórico que norteia o trabalho e nas percepções da autora e de seu grupo de pesquisa sobre as diversas situações de trabalho vivenciadas e observadas.

Hipotetizamos, assim, que no contexto das micro e pequenas empresas do setor de alimentação de Brasília, o descompasso existente entre as Práticas Gerenciais e a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) está relacionado, principalmente, com um estilo de gestão que não considera adequadamente as situações efetivas de trabalho, e respectivo custo humano da atividade que lhe é inerente, e as necessidades dos trabalhadores do setor. Essa situação agrava o custo humano dos trabalhadores e prejudica a Qualidade de Vida no Trabalho.

À medida que fomos construindo nossa pesquisa, descobrimos um universo pouco conhecido no campo da Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações: o das Micro e Pequenas Empresas. Tomamos conhecimento, também, da relevância do setor de alimentação, social e economicamente, em Brasília e no Brasil. Assim, esta tese de doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações justifica-se nas dimensões social, setorial e acadêmica:

- ✓ Socialmente, acreditamos que contribui para o debate sobre a importância das empresas de pequeno porte no nosso país e para o debate sobre a situação dos trabalhadores nas micro e pequenas empresas. Ademais, evidencia a necessidade de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho para uma parte relativamente “esquecida” dos trabalhadores do país;
- ✓ Na dimensão do setor de serviços em alimentação, sua importância está em contribuir para a reflexão sobre a perspectiva que orienta as Práticas Gerenciais, incluindo a Qualidade de Vida no Trabalho. Ainda em

relação ao setor, o trabalho de mapear a realidade dos trabalhadores em restaurantes, bares e similares, em Brasília, é, até o momento, inédito na literatura.

- ✓ Na dimensão acadêmica, justifica-se por sua contribuição metodológica para a Ergonomia da Atividade, ampliando a perspectiva de pesquisas de natureza macroergonômica com grande volume de trabalhadores e de mapeamento de cenários.

Do ponto de vista de sua arquitetura, este documento encontra-se dividido em 3 capítulos, além da conclusão: Quadro Teórico de Referência, Abordagem Metodológica e Resultados e Discussão.

No **primeiro capítulo**, apresentamos o Quadro Teórico de Referência. Iniciamos com a apresentação de revisão de literatura sobre as dimensões analíticas em estudo, quais sejam *Práticas Gerenciais*, *Qualidade de Vida no Trabalho* e *Micro e Pequenas Empresas*. Na seqüência, caracterizamos a disciplina Ergonomia, mais especificamente a *Ergonomia da Atividade*, que se constitui na base teórico-metodológica que dá suporte à nossa investigação.

No **segundo capítulo** apresentamos a abordagem metodológica da pesquisa, dividida em duas etapas: pesquisa de *survey* e Análise Ergonômica do Trabalho (AET). Na primeira etapa, expomos a pesquisa realizada em 347 estabelecimentos de micro e pequeno porte no setor de serviços e alimentação, tendo participado 347 gestores/proprietários e 543 empregados. Esse momento da pesquisa possibilitou-nos traçar o contexto dos estabelecimentos, bem como selecionar aquele que seria o participante da AET, na segunda etapa. Assim, selecionado o estabelecimento, realizamos a Análise Ergonômica do Trabalho e verificamos que muitas das características presentes no contexto geral estavam estampadas nas Práticas Gerenciais e na carência de Qualidade de Vida no Trabalho que encontramos no estabelecimento.

No **terceiro capítulo**, é apresentada a caracterização do contexto da pesquisa, bem como os resultados referentes às etapas de *survey* e da Análise Ergonômica do Trabalho. Concomitantemente à apresentação dos resultados, discutimos seus significados e suas implicações, à luz da abordagem teórico-metodológica que escolhemos para esta tese.

Por fim, na conclusão, retomamos as perguntas de pesquisa feitas inicialmente, bem como os objetivos traçados no início da nossa trajetória de pesquisa. Analisamos, neste momento, as contribuições da tese para o conhecimento científico. Realizamos, também, críticas acerca das limitações do estudo, pontuando também iniciativas que possam servir como uma agenda de pesquisa.

Assim, passemos ao nosso primeiro capítulo, o Quadro Teórico de Referência. Fazendo uma analogia com o cenário onde se realizou esta pesquisa, desejamos ao leitor: “bom apetite!”.

## QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

*Na física ocorre que, quando se muda de ponto de vista, as leis parecem diferentes: um deslocamento do quadro de referência pode levar a um deslocamento dos conceitos, um deslocamento dos nossos modos de perceber as causas e os efeitos.*

Douglas Hofstadter, citado por Guérin et al., em “Compreender o trabalho para transformá-lo: A prática da Ergonomia da Atividade” (2001)

Abordamos, neste capítulo, o Quadro Teórico de Referência desta tese. Inicialmente, traçamos um breve histórico, seguido de revisão de literatura, sobre as três dimensões de análise da pesquisa - Práticas Gerenciais, Qualidade de Vida no Trabalho e Micro e Pequenas Empresas - tomando por base os últimos 10 anos (1999-2009) de publicações nos principais periódicos nacionais e internacionais nas áreas de Psicologia, Administração, Sociologia, Engenharia e Economia<sup>1</sup>, além de livros, teses e dissertações nas referidas áreas. Em continuidade, descrevemos as principais características, pressupostos e conceitos da Ergonomia da Atividade, abordagem científica que oferece suporte teórico-metodológico à pesquisa, cuja escolha se justifica pela adequação ao objeto do nosso estudo e aos objetivos da investigação. Passemos, assim, ao nosso primeiro tópico: as Práticas Gerenciais.

### 1 - Práticas Gerenciais

A questão das Práticas Gerenciais aparece, na literatura, de maneira difusa. Não há uma definição exata do que seja o termo, apenas aproximações que, em geral, não delimitam seu alcance nem que aspectos da organização estão envolvidos. A maior parte dos estudos se apropria do termo para descrever, basicamente, formas de gestão organizacional, incluindo organização do trabalho (Barling, Dupré & Kelloway, 2009; Daim, 2003; Eccles, Nohria & Berkley, 2003; Kelly & Moen, 2007; Yates, Lewchuk &

---

<sup>1</sup> Publicações nacionais e internacionais credenciadas no sistema Qualis/Capes.

Stewart, 2001; Zanella & Cândido, 2002), relações profissionais (Bloisi & Hoel, 2008) e gestão de pessoas (Armstrong, 2003, Laursen & Foss, 2003; Marlow, 2006; Mayson & Barret, 2006; Peterson, 2004; Rynes, 2004).

Para este estudo, fez-se necessário, portanto, elaborar o conceito de Práticas Gerenciais. Para construí-lo, tomamos por base o histórico das formas de gestão organizacional que, no nosso entender, refletem tais práticas. Percebemos, assim, que as condições de trabalho, a organização do trabalho e as relações socioprofissionais estavam presentes, mesmo quando sob outra nomenclatura, nas diferentes teorias e pesquisas na temática.

Verificamos, também, que as referências à gestão de pessoas ou às práticas diretamente ligadas aos empregados eram significativas nos estudos. Em seguida, identificamos a correlação entre estes aspectos (condições de trabalho, organização do trabalho, relações socioprofissionais e gestão de pessoas) e a Qualidade de Vida no Trabalho - QVT. Para compreender as diferentes visões sobre gestão organizacional, buscamos identificar quais abordagens para a gestão de empresas eram apresentadas na literatura. Por fim, verificamos as pesquisas realizadas na área.

Assim, definimos Práticas Gerenciais como o conjunto de ações operacionalizadas pelos gestores da empresa e vivenciadas pelos empregados no que se refere ao Contexto de Produção de Bens e Serviços - CPBS, Gestão de Pessoas - GP e Qualidade de Vida no Trabalho - QVT que reflete crenças, valores e ritos da cultura organizacional. Tais características da cultura organizacional (crenças, valores e ritos) carregam, mesmo que de maneira implícita, uma “ideologia de gestão”, ou seja, pressupostos sobre o papel e o lugar do trabalhador na organização e no mundo do trabalho.

### **1.1 - Evolução Histórica: da administração na Suméria às Práticas Gerenciais Modernas**

Como mencionado anteriormente, o termo Práticas Gerenciais é encontrado na literatura sempre sob a “sombra” da gestão organizacional. Assim, elucidar a evolução histórica do conceito de gestão organizacional, particularmente no que se refere às condições de trabalho, à organização do trabalho, às relações profissionais e à gestão de pessoas, permite que avaliemos, também, como as práticas se aperfeiçoaram.

A administração, ou a gestão organizacional, é uma área do conhecimento que nos remete à antiguidade. Embora nem sempre tenha acontecido dentro de empresas, verificamos que, desde tempos muito remotos, o homem precisou gerir recursos e organizar pessoas, a fim de alcançar objetivos determinados (Drucker, 2002). Alguns autores apontam que já no ano de 6.000 a.C., na Suméria, ao exercitar sua capacidade de melhorar processos, os sumérios praticavam uma forma de administração (Drucker, 2002; Lacombe & Heilborn, 2003; Maximiano, 2002; Wren, 2005).

Deste ponto de vista, a administração é uma área que vem evoluindo há milênios, agregando novos conhecimentos e aperfeiçoando suas técnicas e métodos, tendo nascido da necessidade de dar resposta ao dilema da sobrevivência. Nesse sentido, quando enfrentam necessidades, os indivíduos historicamente tem se comportado de duas formas que, apesar de distintas, não se contrapõem (Wren, 2005).

Em determinadas sociedades, onde se experimenta escassez moderada e há relativa acessibilidade aos recursos fundamentais para a sobrevivência - sociedades polinésias ou mesmo sociedades indígenas da América do Sul - os processos e sistemas de administração foram desenvolvidos com menor grau de complexidade do que em sociedades onde a pressão demográfica, de recursos e informacional pode ser mais facilmente percebida, como no Egito, na China e em Roma (Huberman, 1986). A sociedade egípcia, nos seus primórdios, há 5.000 anos, já havia desenvolvido um sistema hierarquizado, orientado para a gestão dos recursos produzidos e da própria população (Elias, 1994; Huberman, 1986).

Processo semelhante acontece na sociedade chinesa, após a instauração da I Dinastia, buscando se resolver o problema da fome que assolava o país. Centraliza-se toda a população, unifica-se a linguagem, inventa-se a escrita, distribui-se o território uniformemente para facilitar a administração, faz-se um recenseamento e mapeia-se toda a população para equilibrar a questão da distribuição de alimentos (Huberman, 1986). Em muitos pontos, o processo de gestão organizacional atual replica os processos mais antigos relatados na história.

Já no ocidente, os romanos, em virtude da sua população e território crescentes, produziram um modelo de administração centralizada, forte e impessoal, visando a otimização dos espaços produtivos e a satisfação de necessidades. Mais uma vez, vemos um processo administrativo que, apesar de ter sido criado para resolver problemas de

peessoas, valoriza muito mais a organização que os indivíduos. Ainda dentro de uma perspectiva histórica, duas instituições parecem ter contribuído com modelos para a área: as organizações militares e a Igreja Católica Romana (Maximiano, 2002).

As organizações militares, evoluídas das ordens de cavaleiros medievais e de exércitos mercenários dos séculos XVII e XVIII, demonstram o poder da administração com base na hierarquia rígida e em princípios inquestionáveis, o que, de certa forma, ainda se reflete nas organizações contemporâneas (Lacombe & Heilborn, 2003).

Por sua vez, a Igreja Católica Romana é considerada por diferentes autores como a organização formal mais eficiente da civilização ocidental (Wren, 2005). Há séculos vem demonstrando a força de seus objetivos, bem como a eficácia de suas técnicas organizacionais e administrativas. Ademais, na igreja, percebida como organização, pode ser observada a influência das idéias e da cultura sobre o comportamento das pessoas.

Além de todas as influências históricas, temos ainda a Revolução Industrial, iniciada no final do século XVIII. As mudanças ocorridas na economia, na sociedade e na política foram rápidas e profundas e se estenderam por, ao menos, dois séculos, de maneira que ainda hoje podemos sentir os reflexos das novas formas de pensar estruturadas naquela época.

Iniciada na Inglaterra, a Revolução Industrial se estendeu por toda a Europa e pelos Estados Unidos, desencadeando novas formas de produção, baseadas, respectivamente, no carvão, no petróleo e na eletricidade, como formas de energia, e no ferro e no aço, como matéria-prima (Lacombe & Heilborn, 2003).

A administração moderna emerge, então, em resposta a duas conseqüências principais advindas da Revolução Industrial: crescimento acelerado e desorganizado das empresas e, ao mesmo tempo, necessidade de maior eficiência e produtividade (Lacombe & Heilborn, 2003; Wren, 2005). Dessas conseqüências surgem basicamente duas demandas, que são a necessidade de uma administração científica, substituindo a improvisação, e a necessidade de estratégias para fazer frente à intensa concorrência que havia se estabelecido no mercado.

Buscando responder às novas questões e também sistematizar o conhecimento da área, Frederick Taylor escreve, em 1911, *Princípios da Administração Científica*, o primeiro livro da administração moderna. As propostas de Taylor, àquela época,

culminaram em uma supervalorização da racionalização do trabalho, que se configurou como uma das primeiras abordagens da administração.

De Taylor, no começo do século passado, até hoje, podemos dizer que, ao mesmo tempo, muita coisa mudou e nada mudou. Por um lado, percebemos imensos avanços tecnológicos e científicos que poderiam ter modificado completamente a forma de se organizar processos e pessoas, de maneira a promover o bem-estar, a felicidade e a produtividade. Por outro, vemos a perpetuação de formas de gestão que, ideologicamente, expropriam o trabalhador de sua importância no processo produtivo, tantas vezes de maneira sutil e sofisticada.

Neste sentido, veremos, a seguir, que as abordagens da administração refletem, em sua maioria, essa perspectiva ideológica de trabalhador, mesmo quando ele é colocado como ênfase da abordagem.

## **1.2 - Abordagens em Administração: a “entrada” para as Práticas Gerenciais**

As abordagens para a administração dividem-se, basicamente, quanto à ênfase que conferem aos aspectos que compõem as práticas gerenciais. Podemos identificar, na literatura, oito abordagens distintas: clássica, humanística, neoclássica, estruturalista, comportamental, sistêmica, contingencial e técnicas modernas de gestão (Drucker, 2002; Maximiano, 2002; Motta & Vasconcelos, 2002; Wren, 2005).

Cada uma delas tem uma visão diferente sobre o papel e a importância das condições de trabalho, da organização do trabalho, das relações socioprofissionais, da gestão de pessoas e inclusive da Qualidade de Vida no Trabalho. Contudo, em sua maior parte, o sujeito que trabalha tem um papel secundário: é só mais uma peça em uma grande engrenagem. O trabalhador é mencionado apenas como alguém que sofre os processos, sem poder participar deles. A essas abordagens daremos o nome de hegemônicas.

A **abordagem clássica da administração** (concebida, aproximadamente, em 1910) é composta por duas teorias: a Administração Científica (Taylorismo) e a Teoria Clássica de Administração.

A Administração Científica, como o nome diz, buscou definir princípios científicos para a gestão organizacional. O objetivo principal era solucionar os

problemas resultantes das relações de trabalho entre os operários, por meio da racionalização da atividade. Dessa forma, a administração seria responsável pela concepção e pelo planejamento das atividades e os operários e demais trabalhadores, apenas executores.

A Teoria Clássica da Administração, proposta por Henry Fayol, é considerada por alguns autores como a aplicação “em massa” dos princípios tayloristas (Maximiano, 2002; Wren, 2005). As principais características da teoria são a ênfase na estrutura organizacional e a concepção de homem econômico: o trabalhador serve aos propósitos da lucratividade da empresa e, para se tornar mais produtivo, deve receber incentivos materiais (Drucker, 2002).

Em relação à gestão de pessoas, esse momento é marcado pela substituição do improvisado por processos iniciais de departamento de pessoal e pela crença na racionalização do trabalho como mecanismo mais eficaz para controle e alcance de resultados (Gil, 2001).

A **abordagem humanística da administração**, desenvolvida na década de 1930, é marcada pela Teoria das Relações Humanas, um conjunto de teorias que ampliaram a perspectiva da administração, no sentido de buscar conhecer as atividades e os sentimentos dos trabalhadores.

O principal autor da abordagem é o médico e sociólogo Elton Mayo, que em testes sobre a influência da luminosidade e do trabalho em grupo no ambiente laboral (a famosa experiência de Hawthorne), identificou novas variáveis que influenciavam o desempenho humano. Desde então, as condições de trabalho e as relações socioprofissionais passaram a ser incluídas, mesmo que de maneira superficial, no cenário da gestão organizacional (Wren, 2005). O tocante à gestão de pessoas vemos, então, a valorização de fatores psicológicos e sociais no trabalho e a busca da melhoria das relações interpessoais.

A terceira abordagem, a **abordagem neoclássica da administração**, foi desenvolvida na década de 1950 e é composta por duas teorias: a Teoria Neoclássica da Administração e a Administração por Objetivos - APO.

A Teoria Neoclássica da Administração propõe a retomada das abordagens clássica e científica da administração. Tendo Peter Drucker como principal autor, enfatiza que as proposições clássicas da administração, bem como a ênfase nos

objetivos e nos resultados, seriam o melhor caminho para a gestão organizacional. Percebe-se, neste momento, que as idéias de Elton Mayo sobre relacionamento interpessoal nas empresas são praticamente abandonadas

A Administração por Objetivos - APO é entendida como a aplicação da Teoria Neoclássica (Maximiano, 2002). Ratificada por Peter Drucker, consiste em identificar e descrever precisamente os objetivos da organização, definindo prazos para a execução e responsáveis pelo monitoramento. Aparentemente banal, a APO definiu mecanismos simples para monitoramento das atividades na organização, popularizando o sistema 5w2h (do inglês *What?*; *Who?*; *Where?*; *When?*; *Why?*; *How?* e *How much?*, passos para um plano de ação que levaria ao alcance de objetivos determinados).

Para Drucker, os objetivos devem estar mesmo acima do relacionamento humano dentro da empresa. Gestores e empregados deveriam superar quaisquer diferenças em prol da organização (Flaherty, 1999).

A abordagem neoclássica da administração coincide, na gestão de pessoas, com a fase das relações industriais. Nesta época, os sindicatos americanos estabelecem uma nova relação de forças com as empresas, o que faz com que as mesmas passem a se preocupar mais com sua interação com os funcionários. Segundo Gil (2001), esse interesse é apenas situacional: a escassez de trabalhadores forçava uma situação de evitação do confronto com os empregados.

A **abordagem estruturalista da administração**, originada, aproximadamente, em 1950, procurou inter-relacionar as organizações com o seu ambiente externo. Dessa forma, preconizava que a estrutura social tinha papel importante para as organizações e que elas eram interdependentes entre si (Thiry-Cherques, 2006).

A abordagem estruturalista foi composta, basicamente, pelo modelo de administração identificado por Weber (1946) e afirmava que os sistemas político e econômico de uma época eram controlados por uma elite, que desenvolvia um suporte administrativo tal que legitimasse seu poder e autoridade. No Modelo Burocrático de Administração identificamos três tipos de autoridade: a racional-legal, em que a aceitação da autoridade deriva da crença na legitimidade de seus propósitos; a tradicional, onde a justificação da autoridade relaciona-se à tradição e aos costumes e a carismática, onde a autoridade é legitimada e aceita com base na confiança nas qualidades morais dos que detém o poder.

Para Weber (1946), o modelo racional-legal prevalece nas organizações ocidentais e é base de poder que mantém os empregados das empresas a serviço da elite. A burocracia, em qualquer organização, é estabelecida pelo princípio da hierarquia, de maneira que as relações informais teriam, para a classe dominante, pouca ou nenhuma razão para existir.

Também por volta da década de 1950, emerge a **abordagem comportamental da administração**, propondo a adoção de posições explicativas e descritivas da realidade. A abordagem, baseada na estruturação das Ciências do Comportamento que surgiu naquela época, enfatizava a administração com base na modificação do comportamento das pessoas em situação de trabalho, também chamado de comportamento organizacional (Maximiano, 2002; Motta & Vasconcelos, 2002).

Outro enfoque importante na abordagem comportamental foi o da motivação. A principal teoria, a da Hierarquia de Necessidades, foi desenvolvida por Abraham Maslow, defendendo que as necessidades humanas se distribuíam em uma pirâmide, sendo a base composta pelas necessidades básicas, como as fisiológicas e as de segurança, e o topo pelas necessidades de auto-realização (Maciel & Silva, 2008; Motta & Vasconcelos, 2002).

A **abordagem sistêmica da administração**, desenvolvida entre o final da década de 1950 e início da década de 1960, teve como principal representante Ludwig von Bertalanffy, autor do livro Teoria Geral dos Sistemas, título que denomina a principal teoria dentro da abordagem. Para Bertalanffy (1975), haveria um tendência para a integração entre as diferentes ciências, de maneira que várias delas poderiam explicar o funcionamento da empresa. Emergem os conceitos de transdisciplinaridade e interdisciplinaridade e a noção de interdependência entre as diferentes áreas de uma mesma organização (Bertalanffy, 1975; Maciel & Silva, 2008).

Nesta fase, consolida-se a Administração de Recursos Humanos - ARH propriamente dita. Nesse momento, a ARH passa a ser compreendida como um departamento de pessoal com base sistêmica, onde se considera a interdependência entre as partes.

A **abordagem contingencial da administração** emergiu na década de 1970 e mudou o foco de análise das organizações do ambiente interno para o ambiente externo. Os contingencialistas enfatizavam a relatividade do contexto organizacional e a sua

dependência do ambiente. Defendiam a existência de uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização. Assim, adequar-se ao ambiente era o que de melhor a empresa poderia fazer para atingir suas metas, não havendo técnicas melhores ou piores, e, sim, mais apropriadas.

Na década de 1980 é que o termo gestão de pessoas, propriamente dito, começa a aparecer nas empresas. Na esteira das novas teorias para organizações foi que se deu a alteração na terminologia, de ARH para gestão de pessoas, que parece ter tido o papel de suavizar a transição que os trabalhadores, naquele momento, experimentavam nas empresas. A expressão ganha força na década de 90, quando há, então, uma avalanche de termos novos: Gestão de Talentos, Gestão de Gente, Gestão de Capital Intelectual.

Também na década de 1990 vemos emergir as **Teorias Modernas de Gestão**, uma “panacéia” de técnicas, estratégias e estruturas voltadas para o alcance de resultados face a um sistema - o capitalismo - que começa a dar novos sinais de cansaço.

A Administração Participativa, uma das primeiras teorias, emerge nesse cenário com a perspectiva de chamar as pessoas a participarem dos processos administrativos da empresa, aplicando os conceitos de resolução de problemas e empoderamento. Passou-se a valorizar, desde o surgimento da teoria, a capacidade dos trabalhadores de se responsabilizarem pelo próprio desempenho e motivação, além do conhecimento advindo da atividade (Maciel & Silva, 2008; Maximiano, 2002). Em tese, no modelo participativo, deveria predominar a liderança, a disciplina e a autonomia.

A Administração Japonesa, outra teoria moderna para gestão organizacional, enfatizava o sistema enxuto de produção, com foco na eficiência e na eficácia. Na época de sua criação, a indústria japonesa tinha uma produtividade muito baixa e uma enorme falta de recursos, o que a obrigava a conter drasticamente o desperdício. Assim, o sistema foi pensado de maneira que os lotes de produção fossem pequenos, permitindo uma maior variedade de produtos. Evitava-se o problema do estoque e das dificuldades de vendas (Liker, 2005). A principal empresa a fazer uso desta estratégia foi a Toyota, razão pela qual se denomina o processo de toyotismo.

Juntamente com o processo toyotista de racionalização do trabalho, emerge o Downsizing, ou achatamento, em português (Maciel & Silva, 2008; Wren, 2005), uma

técnica voltada para eliminar os devios da burocracia e, conseqüentemente, o excesso de pessoal nas organizações. A curto prazo, os processos de achatamento envolvem demissões, redução de custos e reestruturação (Pereira, Ferreira & Reis, 2001).

Uma organização enxuta e otimizada é uma organização que está mais apta a aprender. A teoria da Learning Organization, ou, em português, organizações que aprendem, foi elaborada por Chris Argyris (Argyris & Schön, 1996) e difundida por Peter Senge (2009) e afirma que as empresas têm capacidade de aprender, de se renovar e de inovar constantemente. Para tal, deveriam desenvolver um raciocínio sistêmico e se tornar independentes das pessoas. O conhecimento não deve estar com um trabalhador, mas sim disponível para qualquer um que tenha que executar um determinado processo.

Redesenhar processos, readequar a estrutura de informações e os valores da organização, visando a melhoria dos negócios, era a proposta da Reengenharia, que ao invés de pensar na evolução dos processos organizacionais, preconizava a necessidade de reinventá-los (Maciel & Silva, 2008). O impacto imediato desta “reinvenção” se dava na vida dos trabalhadores, que muitas vezes eram (e ainda são) submetidos a mudanças bruscas na forma de execução da tarefa, sem que fosse levada em consideração sua experiência e seu modo de trabalhar.

Como contraponto à teoria da reengenharia, surge a “Readministração”. A idéia da teoria era focar a vantagem competitiva, a satisfação do cliente e dos membros das organizações. Emergem, com a readministração, os conceitos de responsabilidade social, ecológica e técnica. Propôs-se, também, uma reformulação mais abrangente e menos radical das orientações administrativas e gerenciais, mais aplicável a longo prazo com uma teoria ou filosofia administrativa renovada. A teoria, entretanto, não questiona o fato das pessoas passarem um tempo significativo de sua vida no trabalho. Ao contrário, enfatiza que, já que temos que passar tantas horas trabalhando, seria conveniente que a organização fosse um local de crescimento profissional e de desenvolvimento (Caravantes & Bjur, 1996).

Por fim, temos a terceirização, ou *outsourcing*. Mais que uma teoria, é uma forma de gestão que visa a redução de custo com os empregados (Maximiano, 2002; Maciel & Silva, 2008). Inicialmente, a terceirização aparenta ser extramamente vantajosa para a organização que a pratica, posto que a economia com pessoal é imediata. Entretanto, a médio e longo prazos, o risco de descontrole e desconhecimento

de seus trabalhadores, a contratação involuntária de pessoas inadequadas, perdas financeiras em ações trabalhistas movidas pelos empregados terceirizados, dentre outros problemas, costumam ser constantes (Valença & Barbosa, 2002).

Na gestão de pessoas vemos a inclusão de uma série de novas áreas, como Qualidade de Vida no Trabalho, Gestão da Motivação, Gestão do Conhecimento, Gestão de Competências. Apesar das novas atividades, o que parece permanecer é aquela primeira concepção de trabalhador: tempos e movimentos devem ser aproveitados ao máximo para aumentar a produtividade, gerando assim mais lucro para os donos do capital.

Podemos perceber em praticamente todas as abordagens que o sujeito que trabalha tem um papel secundário: ele é só mais uma peça em uma grande engrenagem. O trabalhador é mencionado apenas como alguém que sofre os processos, sem poder participar deles ou, pior, pode participar, mas não questionar as ideias e as concepções das empresas.

De maneira sintética, podemos dizer que o ponto mais importante no que se refere à administração é que a gestão organizacional que hoje vemos nas empresas é uma construção histórica. As Práticas Gerenciais, também. Isso significa que não são a única forma de fazer gestão, mas, antes de tudo, que são uma perpetuação, uma reprodução do que vem sendo feito há séculos. É preciso “arejar” as teorias e repensar as consequências das práticas.

Especificamente no caso das empresas de micro e pequeno porte, a situação é ainda mais delicada, pois os gestores dessas tendem a reproduzir formas de gestão de empresas maiores por acreditarem que sejam as únicas ou melhores formas de lidar com o negócio.

Podemos perceber que em todas as abordagens, a questão da gestão de pessoas aparece, ora de maneira direta, ora de forma subentendida. Compreendemos, assim, que as práticas em gestão de pessoas são parte essencial da gestão organizacional, uma vez que as organizações, regra geral, compõem-se por pessoas que trabalham e estão submetidas às Práticas Gerenciais.

### **1.3 - Pesquisas em Gestão Organizacional: evidências da importância das Práticas Gerenciais**

As pesquisas em gestão organizacional podem investigar os mais diversos temas, tendo em vista a amplitude da área. Concentramo-nos, aqui, nas pesquisas que tinham congruência com o nosso campo de investigação, ou seja, as micro e pequenas empresas, incluindo as do setor de serviços em alimentação, e que tratassem das condições de trabalho, da organização do trabalho, do relacionamento socioprofissional e da gestão de pessoas. Como há, dentro deste capítulo, uma sessão específica para Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, optamos por direcionar para tal sessão as pesquisas sobre o tema, mesmo sendo a QVT um dos componentes das Práticas Gerenciais.

Em estudo sobre as condições de risco ocupacional e ações preventivas em unidades de alimentação e nutrição, Abreu e Spinelli (2001) identificaram que certas características da gestão organizacional, como a prática excessiva de pressão por resultados e o aceleração do trabalho, tendem a levar a um aumento do risco de acidentes de trabalho e de lesões entre os empregados. Os autores destacam a importância de Práticas Gerenciais baseadas no conhecimento da atividade do trabalhador e não só nos resultados estabelecidos por uma gerência. No estudo fica clara a noção de que a organização do trabalho é reflexo da forma como a gerência atua sobre o contexto de trabalho.

Rotatividade entre os gestores de restaurantes foi o problema de pesquisa investigado por Ghiselli, La Lopa e Bai (2001). Investigando as percepções de gerentes de oito empresas do setor de serviços em alimentação, os autores questionam quais seriam as causas de rotatividade e buscam relacionar a satisfação com a vida e com o trabalho. Ao final, concluem que a possibilidade de autonomia, criatividade, independência, crescimento na carreira, status social e reconhecimento pelo trabalho executado contribuem significativamente para a redução da rotatividade. Os autores questionam, no estudo, em que medida as práticas gerenciais dos proprietários contribuem com a sensação de satisfação dos empregados e recomenda que haja políticas de reconhecimento para os gestores.

Pesquisando os espaços de trabalho de profissionais da área de alimentação, Monteiro e Bruna (2004) apontam para o fato de que o cuidado com aspectos

relacionados à ergonomia e ao conforto ambiental, como a melhoria das condições de temperatura interna de cozinhas, adequação da iluminação conforme os ambientes de trabalho e as condições ergonômicas dos equipamentos, como altura e posição de trabalho, constitui-se na garantia de bons resultados no trabalho.

Além de políticas de reconhecimento, também se faz necessário o treinamento e a capacitação dos empregados, principalmente quando se apresenta a questão de novas tecnologias. É que apresenta o resultado da pesquisa de Moraes, Terence e Escrivão Filho (2004), realizada com empresas de micro e pequeno porte e, mais uma vez, evidenciando a importância das práticas gerenciais no que se refere, no caso da pesquisa, à implantação de ferramentas de planejamento estratégico da informação nas empresas. Os autores identificam que só com sensibilização e treinamento adequados pode-se esperar que os empregados assimilem novas tecnologias de trabalho.

As preocupações quanto a recursos humanos se configuram como uma das questões preponderantes para gestores de restaurantes, segundo Enz (2004). Em pesquisa com 448 donos ou gerentes de restaurantes, nos Estados Unidos, a autora identificou que, quando estimulados a falar sobre suas principais preocupações, 44% dos respondentes afirmaram que a principal dificuldade se relacionava a obstáculos em gerenciar pessoas, incluindo desde os processos de atração e de retenção de bons empregados até questões como conflitos interpessoais.

Em pesquisa sobre boas práticas em cozinhas Akutsu, Botelho, Camargo, Sávio e Araújo (2005a) verificaram a adequação dos estabelecimentos às boas práticas determinadas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA. Os autores identificaram uma interferência positiva das Práticas Gerenciais do responsável técnico, seja ele nutricionista ou gerente de alimentos e bebidas, para o cumprimento de todos os itens determinados pela agência.

Em estudo sobre medida de eficiência em restaurantes, Muller (1999) apresenta uma série de formas de um restaurante incrementar sua eficácia em termos de serviço: aumentar o aproveitamento da capacidade de produção, reduzir o tempo de produção de cada prato, agregar valor aos produtos, entre outras. Todas as recomendações do autor estão permeadas por questões que envolvem práticas de gestão de pessoas, incluindo treinamento dos empregados.

Recrutamento, compensação e treinamento: essas são as áreas de recursos humanos mais importantes no setor de hospitalidade, segundo Tracey & Natan (2002). Para os autores, a gestão efetiva destas três áreas é crucial para o sucesso de qualquer empreendimento. Seu estudo enfatiza que as práticas de muitas empresas são arcaicas, inflexíveis e não beneficiam diretamente aqueles que deveriam ser os mais atendidos pelas ações de recursos humanos. Um dos exemplos que os autores utilizam na pesquisa é o de uma empresa de grande porte que, por alta rotatividade e carência de treinamento, vê suas vendas caírem consideravelmente no período de um ano, apesar da excelente localização e de uma boa fase da economia.

Para Koys (2003), a importância das práticas gerenciais voltadas para as pessoas também é indiscutível. Em um estudo que inclui 5.565 empregados de restaurantes, foi investigada a correlação entre a cidadania organizacional e práticas de recursos humanos. Identificou-se que promover a cidadania significa estimular a liberdade de ação na atividade, realizar treinamentos, rever a relação entre supervisores e empregados e melhorar os salários, entre outros pontos. Identificou, ainda, que a satisfação do consumidor tem correlação positiva com a satisfação do empregado.

As práticas gerenciais têm influência direta sobre as condições de trabalho, como demonstram Novelleto e Proença (2004). Os autores apontam para a importância do cuidado com a alimentação dos trabalhadores em cozinhas, pois em muitas situações, apesar de trabalharem com comida, eles tem carência nutricional e se alimentam em condições desfavoráveis, com pressa ou se servindo de sobras das cozinhas.

Práticas gerenciais baseadas em *feedbacks* constantes é o que recomendam Hinkim e Schriesheim (2004), após investigar uma amostra de 343 empregados de diferentes empresas de hospitalidade. Os autores dividiram os trabalhadores em dois grupos: os que recebiam *feedback* e os que não o recebiam. Concluíram que a ansiedade causada pela ausência de informação é prejudicial ao desempenho e, conseqüentemente, ao serviço prestado pelos trabalhadores. Reforça-se mais uma vez a idéia de que práticas gerenciais adequadas aos trabalhadores estão relacionadas ao sucesso do empreendimento.

Sobre sucesso e fracasso de restaurantes é o artigo de Parsa, Self, Njite e King (2005). A pesquisa se deu com base em relatórios longitudinais, qualitativos e quantitativos de uma revista comercial sobre o setor de alimentação. Os autores

identificaram uma correlação de 0,99 entre o fracasso do restaurante a rotatividade dos empregados. Além disso, identificaram várias práticas gerenciais relacionadas ao sucesso do empreendimento: plano de negócios bem definido, qualidade da comida (diretamente relacionada à satisfação dos empregados) e treinamento dos trabalhadores. Para os autores, grande parte do fracasso de negócios nesse ramo se relaciona à inabilidade do gestor de lidar, entre outros pontos, com pessoas.

Essa inabilidade se reflete em aspectos delicados, como o trato com a aparência do empregado. No setor de hospitalidade, este é um item importante. Entretanto, muitos gestores são inábeis em lidar com a questão e terminam por incorrer em preconceito e discriminação, como aponta a pesquisa de King, Winchester e Sherwyn (2006). Os autores identificaram uma série de processos judiciais nos Estados Unidos que se dão exatamente por práticas gerenciais que tratam o empregado como um “produto” da empresa.

Percebe-se, nos estudos, uma ênfase na gestão de pessoas para que o empreendimento avance. De fato no Brasil, pesquisas do Sebrae sobre Micro e Pequenas Empresas (Dieese/Sebrae, 2008; Sebrae/Fubra, 2004) apontam para a gestão de pessoas como um dos pontos mais delicados nas pequenas empresas, com o que corroboram Susskind, Kacmar e Borchgrevink (2007). Os autores afirmam que as práticas gerenciais em restaurantes devem primar pela valorização do suporte entre os trabalhadores e pelo suporte organizacional. Apontam, ainda, para a satisfação dos empregados como aspecto crucial na prestação de serviços, tal como outros autores já mencionados neste capítulo.

Treinamento é um dos pontos menos abordados pela gestão de pessoas em unidades produtoras de refeições comerciais, segundo Cavalli e Salay (2007). A pesquisa, realizada em 108 restaurantes em diferentes estados brasileiros, identificou que apenas 21% dos empregados receberam treinamento para trabalhar. Ademais, apontam que os critérios de seleção das empresas estão baseados em características físicas e na aparente higiene pessoal dos candidatos.

Também Slonaker, Wendt e Baker (2007) apontam para práticas gerenciais que favorecem a discriminação em restaurantes. Em sua pesquisa, realizada em estabelecimentos nos Estados Unidos, identificaram que quando as práticas gerenciais

não cobrem a discriminação, a empresa perde em produtividade e qualidade do serviço prestado.

E é a qualidade do serviço prestado que faz com que os clientes retornem ao estabelecimento. Segundo Gupta, Mclaughlin e Gómez (2007), um serviço atento, amigável e pontual é necessário para a satisfação do cliente e para seu retorno ao restaurante. Após elaborar uma série de modelos matemáticos, os autores identificam as práticas gerenciais como o fator de maior relevância para o retorno do cliente.

Também Tinoco e Ribeiro (2008) apontam para a característica humana, em que incluem aparência, comportamento e desempenho dos empregados, como um dos determinantes na percepção de qualidade do serviço em restaurantes. Em estudo qualitativo, os autores trabalharam com entrevistas semi-estruturadas em grupos focados, perguntando sobre quais eram as características do estabelecimento que fariam com que o cliente voltasse ao local. Mais uma vez, práticas gerenciais voltadas para a satisfação dos empregados se apresentam como um fator para o sucesso do empreendimento.

Em pesquisa sobre fatores críticos para o sucesso de restaurantes independentes, Camillo, Connoly e Kim (2008), ratificando outras pesquisas na área, identificaram que a forma como o empresário se comporta emocionalmente em relação ao seus empregados (o que, para os autores, inclui demonstração de importância dos trabalhadores, espírito entusiasta e confiança) tem contribuição significativa no sucesso ou no fracasso da empresa.

Para Rodgers (2009), que investigou inovações tecnológicas em cozinhas, ter um ambiente com bom relacionamento é tão importante quanto investir em tecnologia, e mais que isso: é preciso capacitar gestores, quando ainda alunos em escolas preparatórias, para lidar com o empregado, ao invés de focar somente em aspectos técnicos da atividade.

Em suma, as pesquisas realizadas na área evidenciam a importância das práticas gerenciais no funcionamento de uma empresa. Independentemente de fatores como investimento inicial, localização no negócio ou outros itens, nas empresas de pequeno porte é fundamental que as práticas de gestão levem em consideração o trabalhador como a “alma” do negócio. Isso inclui pensar, entre outras coisas, na Qualidade de Vida no Trabalho - QVT, nosso próximo tópico.

## **2 - Qualidade de Vida no Trabalho - QVT**

A expressão Qualidade de Vida no Trabalho - QVT tem sido utilizada de forma generalizada e engloba temas como motivação, satisfação, condições de trabalho, gerenciamento do estresse e estilos de liderança (Tolfo & Piccinini, 2001). Apesar dos estudos na área já somarem algumas décadas, a temática ainda é nova e tem despertado interesse de cientistas sociais, empresários, líderes sindicais e governantes.

A intenção maior quando se fala de Qualidade de Vida no Trabalho é minimizar os efeitos nocivos da atividade sobre o trabalhador. Entretanto, como veremos mais adiante, existem, basicamente, duas formas de ver o problema, que se diferenciam quanto a quais aspectos da realidade devem ser discutidos e modificados. Essas “visões” sobre a questão acompanham a evolução histórica da temática de Qualidade de Vida no Trabalho.

### **2.1 - Evolução histórica: da Segurança no Trabalho à Qualidade de Vida no Trabalho Preventiva**

Podemos encontrar as primeiras preocupações consistentes em relação à Qualidade de Vida no Trabalho no período imediatamente posterior a 1ª Grande Guerra Mundial, quando o desencadear de uma série de fatores econômicos, políticos e sociais contribuiu para uma necessidade de mudança da forma de tratamento do homem, inclusive por razões de sobrevivência.

A preocupação com o trabalhador, desde então, ocorre mais por questões de cunho econômico e menos por razões éticas e de questionamento sobre o significado do trabalho. A necessidade de garantir a produtividade dos trabalhadores e minimizar os acidentes com humanos e as avarias ao maquinário culminaram no desenvolvimento dos primeiros programas de segurança no trabalho, mais difundidos nas décadas de 1930 e 1940.

Rodrigues (1991) aponta que a QVT surgiu como modelo na década de 1950, na Inglaterra, com estudos de Eric Trist e colaboradores do Tavistock Institute, tendo como premissa a análise da relação indivíduo-trabalho-organização e desenvolvendo uma abordagem sócio-técnica que tinha por base a satisfação do empregado. Na década de 1960 há um novo impulso nos movimentos de QVT, com diversas pesquisas sobre

melhores formas de realizar o trabalho, com foco na saúde e bem-estar geral dos trabalhadores.

Na década de 1970, é publicado o clássico estudo de Walton (1973), um dos mais citados na literatura, que propõe o equilíbrio entre trabalho e vida, destacando, segundo Ferreira (2006b), o papel social da organização e a importância de conjugar produtividade com os PQVTs. No modelo teórico de Walton, oito fatores relacionam-se à QVT: compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso e desenvolvimento das capacidades; chances de crescimento e segurança; integração social na empresa; constitucionalismo; trabalho e espaço total de vida e relevância social do trabalho. Também na década de 1970, Westley (1979) e Hackman e Holdham (1975) publicam estudos com a proposta de humanizar o enfoque gerencial da época, que enfatizava levar a qualidade de processos e produtos para o plano da qualidade pessoas.

Na década de 1980, temos como principais estudos os de Werther e Davis (1983) e Huse e Cummings (1985). O primeiro destaca a relação entre a QVT e fatores ambientais, organizacionais e comportamentais, destacando que a designação dos cargos deve ser compatível com o perfil dos trabalhadores. O segundo aponta a preocupação com o trabalhador e sua participação nas decisões como pontos importantes no bem-estar, enfatizando a relação entre a satisfação do trabalhador e a eficácia organizacional.

Na década de 1990, cresce o volume de estudos em QVT. Particularmente no Brasil, têm-se os estudos de Limongi-França (2003), em cujo ponto de vista podem ser identificadas três escolas em que se dividem as investigações e concepções sobre QVT: escola socioeconômica, inserida no contexto da política de terceira via, com a qualidade de vida atrelada a uma lógica de bem-estar social; escola organizacional, entendendo QVT como uma dimensão específica do local onde as relações de produção ocorrem; e a escola da condição humana no trabalho, compreendendo o trabalhador como um ente biopsicossocial, onde se relaciona a QVT à percepção que o sujeito tem de sua posição na vida, em diferentes contextos.

Percebemos que, assim como nas Práticas Gerenciais, em Qualidade de Vida no Trabalho, desde a década de 1970, as mudanças foram superficiais. Por um lado, vemos inovações tecnológicas e científicas que poderiam auxiliar o trabalhador a produzir mais e melhor (avanços na informática, tecnologia da informação, diversos equipamentos de

segurança), a se sentir bem no trabalho (evoluções principalmente no tocante às condições de trabalho que incluem mobiliário ergonomicamente desenhado, prédios com climatização, entre outros) e a trabalhar de diferentes formas (trabalho em casa, trabalho em meio período, por exemplo).

Acompanhando a avalanche de evoluções tecnológicas vemos, por outro lado, a degradação das relações de trabalho (Sennet, 1999) e da organização do trabalho. Identifica-se um sem número de casos de assédio moral (Heloani, 2004), de situações de precarização das condições de trabalho, com a máscara da modernização (Dal Rosso, 2006), o *revival* dos piores aspectos do taylorismo, disfarçados sob vários nomes. Pessoas trabalham muito mais intensamente e há muitas pessoas recebendo salários aquém de seus méritos, enquanto pouquíssimas acessam os privilégios de excelentes situações em seus empregos.

Assim, defendemos que a visão que impera no mundo do trabalho é a do trabalhador entendido e utilizado como um recurso, como um instrumento para atingir determinadas metas, estabelecidas pelos donos do capital. Essa visão, que chamaremos de hegemônica, relaciona-se às abordagens assistencialistas em QVT, como veremos a seguir.

## **2.2 - Abordagens em Qualidade de Vida no Trabalho: concepções sobre o trabalhador e sobre modelos de gestão**

Observamos, como dito anteriormente, que os estudos em QVT desenvolvidos ao longo dos últimos 30 anos apresentam, mesmo que de forma implícita, visões sobre o trabalhador e sobre modelos de gestão, indicadores e formas de avaliação. Essas formas de concepção orientam a construção dos Programas de Qualidade de Vida adotados nas empresas.

Basicamente, podemos dividir os estudos em QVT em duas abordagens: a assistencialista, que tem uma percepção do trabalhador como variável de ajuste, e da produtividade como o principal foco da QVT (visão hegemônica), e a preventiva, que pretende resgatar o sentido do trabalho, promovendo a eficiência e a eficácia organizacional como resultantes do bem-estar e da felicidade do trabalhador.

Na abordagem assistencialista, destacam-se como fatores para QVT enriquecimento do cargo e das tarefas, motivação, satisfação pessoal,

comprometimento, a realização de atividades de lazer, físicas e culturais e práticas assistencialistas. Os autores desta abordagem, ainda maioria nas publicações (Bom Sucesso, 2002; Campanário & Limongi-França, 2006; Fernandes, 1996; Nunes & Moraes, 2002; Oliveira & Limongi-França, 2005; Sampaio, 2004; Signorini, 2000; Silva & Marchi, 1997), tem como pano de fundo de suas pesquisas a perspectiva de que a QVT deve fornecer meios para que o trabalhador se torne mais apto e mais preparado a suportar as exigências do trabalho, este sim inflexível e imutável. Mesmo quando se fala da articulação entre interesses dos trabalhadores e da organização (Fernandes, 1996), percebe-se que a perspectiva assistencialista impera.

A abordagem preventiva, que postula uma visão contra-hegemônica do papel do trabalhador e do significado do trabalho, é inaugurada no Brasil por Ferreira (2006b). Para o autor, há algumas características clássicas na abordagem assistencialista que necessitam ser questionadas, entre elas: foco no indivíduo, responsabilizando o trabalhador por sua QVT; caráter assistencial, com atividades de natureza compensatória do desgaste que os trabalhadores vivenciam e ênfase na produtividade, levada ao extremo em função da competitividade globalizada, tornando-se produtivismo. O autor afirma que as queixas frequentes por parte dos gestores de que o grau de adesão aos programas decresce significativamente à medida que o tempo passa pode dever-se ao fato de os Programas de Qualidade de Vida no Trabalho serem estratégias de “sedução” com prazo de validade. As mudanças no trabalho em si, quando acontecem, são muito superficiais.

O autor ainda aponta para as evidências da perspectiva ideológica de trabalho e de ser humano subjacentes às concepções assistencialistas: o trabalhador é a variável de ajuste e o seu Contexto de Produção de Bens e Serviços - CPBS (Ferreira & Mendes, 2003) não precisa ser alterado, pois não é nele que as dificuldades se apresentam.

Tendo em vista essas contradições é que Ferreira (2006b) desenha o modelo preventivo de Qualidade de Vida no Trabalho. Na sua proposta, pode-se alterar positivamente as práticas em QVT, considerando e modificando aspectos centrais, como a cultura organizacional, o Contexto de Produção de Bens e Serviços - CPBS (Condições de Trabalho, Organização do Trabalho e Relações Socioprofissionais) e o Custo Humano no Trabalho - CHT.

Adotada para esse estudo, a proposta contra-hegemônica do autor é o resultado de trabalhos, pesquisas e intervenções em instituições. O foco da abordagem está em remover ou atenuar os problemas geradores de mal-estar nos contextos de produção, atuando, para tal, nas condições, na organização e nas relações socioprofissionais de trabalho. Qualidade de Vida no Trabalho é tarefa de todos, em uma busca permanente por harmonia entre o bem-estar, a eficiência e a eficácia nos ambientes organizacionais, sendo a produtividade uma consequência desse equilíbrio, e não o foco da QVT (Ferreira, 2006b).

O autor que inaugura a abordagem é também o coordenador do Núcleo de Ergonomia da Atividade, Cognição e Saúde - ECoS e do Grupo de Estudos em Ergonomia Aplicada ao Setor Público - ErgoPublic, ambos filiados ao Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. No âmbito destes grupos vem sendo produzida a maior parte dos estudos em Qualidade de Vida no Trabalho na perspectiva preventiva.

A seqüência de tais pesquisas demonstra que, sem uma avaliação responsável da cultura organizacional, do CPBS e do CHT, tem-se uma avaliação superficial e imprecisa da Qualidade de Vida no Trabalho em uma organização, o que culmina em políticas assistencialistas ou paliativas, que preparam o trabalhador para mais um *round* no trabalho, tornando as ações em QVT superficiais e muitas vezes irresponsáveis, que pouco modificam a realidade do trabalhador (Carneiro & Ferreira, 2007; Ferreira 2006a, Ferreira, 2006b, Ferreira, 2008a; Ferreira, 2008b; Ferreira, 2009; Ferreira, Alves & Tostes, 2006; Ferreira, Antloga, Ferreira & Bergamaschi, 2009).

Apresentamos, a seguir, as pesquisas mais relevantes em Qualidade de Vida no Trabalho, tanto na abordagem assistencialista quanto na preventiva. Apesar de nossa escolha para esta tese sustentar-se na abordagem proposta por Ferreira (2006b), julgamos importante considerar os estudos realizados com o enfoque assistencialista, tanto em função de seu caráter histórico quanto para melhor delinear as características das abordagens.

### **2.3 - Pesquisas em Qualidade de Vida no Trabalho: do menu de atividades à mudança do Contexto de Trabalho**

O número de pesquisas em Qualidade de Vida no Trabalho vem crescendo muito nos últimos anos, inclusive no Brasil. Percebe-se, entretanto, que em boa parte delas há

limitações metodológicas e, principalmente, de reflexão sobre a realidade de trabalho e as modificações necessárias no contexto de atividade do trabalhador.

A busca pela Qualidade Total na organização pode relacionar-se à Qualidade de Vida no Trabalho, na perspectiva de Mônaco e Guimarães (2000). Os autores entendem a Qualidade de Vida no Trabalho como uma expansão natural da qualidade total, de forma que os programas de qualidade total podem, em sua perspectiva, melhorar também a satisfação, o bem-estar e a condição de vida das pessoas. O estudo, realizado com a gerência de administração dos Correios, utiliza a perspectiva de Walton (1973) para QVT. Além das limitações de método, o estudo não discute, de maneira aprofundada, em que medida a qualidade total, com seus parâmetros rígidos e absolutamente exigentes (principalmente quando levamos em consideração as organizações modernas), poderiam auxiliar os indivíduos a terem bem-estar.

Perspectiva semelhante é adotada por Limongi-França (2007) quando evoca o treinamento de gestores como ferramenta para QVT. Com base em pesquisa qualitativa em diferentes organizações privadas no Brasil, a autora desenvolveu um plano de treinamento em QVT para gerentes. Apesar da iniciativa ser interessante, uma vez que sabemos que os gestores tem papel estratégico para a QVT (Ferreira, Ferreira, Antloga & Bergamaschi, 2009), a definição de QVT utilizada pela autora se mostra excessivamente ampla, envolvendo inclusive bem-estar social. Como pode um gerente ser treinado para atuar em condições externas ao trabalho do empregado, sem incorrer em assistencialismo?

A contradição desta primeira proposta fica ainda mais clara em estudo de Oliveira e Limongi-França (2005), onde afirmam a necessidade de se avaliar os resultados da gestão de QVT. As autoras defendem a necessidade de se mensurar os resultados das intervenções em Qualidade de Vida no Trabalho; ao mesmo tempo, propõem dimensões, como a já citada bem-estar social.

Motivação da equipe e participação dos empregados são os aspectos apontados por Campanário e Limongi-França (2006) como centrais para QVT, em estudo com trabalhadores de um setor de pesquisa em tecnologia. Por meio de 130 entrevistas, os autores identificaram a importância das práticas de gestão na Qualidade de Vida no Trabalho. Entretanto, apontam como variável de ajuste o trabalhador, abstendo-se de propor mudanças no contexto de trabalho.

Para Kirby e Harter (2001), a Qualidade de Vida no Trabalho pode se relacionar à forma como a gerência da empresa lida com a diversidade dos empregados no que se refere ao gênero, idade e cultura. Para os autores, o treinamento dos gestores para lidar com a diversidade está diretamente relacionado à QVT dos empregados. Apesar de tocarem em um ponto importante das relações socioprofissionais, os autores individualizam a responsabilidade pela QVT, colocando-a nas mãos dos gerentes, exclusivamente.

Em estudo com 1187 empregados de 25 empresas na Nova Zelândia, Forsyth e Polzer-Debruyne (2007) investigaram o retorno que a organização tem quando oferece suporte ao equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho. Identificaram que os empregados que percebem, por parte da empresa, suporte ao elo trabalho-vida social, tendem a se comprometer mais e a ter uma melhor percepção de seu bem-estar.

Buscando compreender a Qualidade de Vida no Trabalho em Micro e Pequenas Empresas, César (2001) pesquisou diversos fatores relacionados à QVT em 15 pequenas organizações. A autora identificou que, na maior parte dos casos, a preocupação com a produtividade é maior que a preocupação com o próprio indivíduo. A pertinência das conclusões da autora é ratificada pela clara recomendação de que, nas empresas de menor porte, haja espaço para o trabalhador falar sobre suas dificuldades e necessidade.

A perspectiva preventiva de QVT proposta por Ferreira (2006b) se diferencia não só por criar formas de atuação efetiva para gestores e empregados na promoção da QVT, mas também por estimular o debate acerca das contradições do capitalismo e do mundo do trabalho.

Nessa linha, temos o trabalho de Ferreira, Alves e Tostes (2006), que investigou o descompasso entre os problemas vivenciados nas organizações públicas e as práticas adotadas pelos gestores no que se refere à QVT. Os autores evidenciam a necessidade de uma compreensão precisa de quais são as dificuldades experimentadas pelos empregados para que se orientem adequadamente as ações de gestão.

Carneiro e Ferreira (2007), em pesquisa sobre os impactos da redução de jornada de trabalho sobre a QVT, chegam a uma conclusão intrigante: nem sempre a redução da jornada de trabalho tem impactos positivos sobre o Custo Humano no Trabalho. Em muitas situações, a jornada é reduzida, mas a pressão por resultados mantém-se, as relações socioprofissionais continuam difíceis e vários outros aspectos permanecem

inalterados. Fica evidente, segundo os autores, que QVT é uma tarefa complexa, não podendo ser desenvolvida com ações unifocais.

Buscando elucidar a aplicação da Ergonomia da Atividade como abordagem em Qualidade de Vida no Trabalho é que Ferreira (2008) pergunta: A Ergonomia da Atividade se interessa pela Qualidade de Vida no Trabalho? A resposta é sim, se interessa, e tem aporte teórico-metodológico, segundo o autor, para auxiliar nos desafios da promoção de QVT. Baseando-se em estudos empíricos realizados em organizações brasileiras, o autor elenca uma série de razões pelas quais a Ergonomia da Atividade pode dar resposta às questões de QVT, entre elas: a) o histórico da Ergonomia da Atividade, que desde sua origem tem como preocupações o bem-estar do trabalhador, a eficiência e eficácia das organizações; b) a proposta da ergonomia, que consiste em apresentar medidas concretas para uma melhor adaptação dos meios tecnológicos de produção e dos ambientes de trabalho e de vida ao homem; e c) os principais traços teóricos da Ergonomia da Atividade enfatizam três dimensões analíticas interdependentes, que são o contexto de trabalho, indivíduo e trabalho. Essas dimensões são o que o autor denomina de “tela de fundo” (Ferreira, 2009) onde acontecem os desafios que se apresentam para a Qualidade de Vida no Trabalho.

Em pesquisa junto a 36 gestores de um órgão público no Distrito Federal, Ferreira, Ferreira, Antloga e Bergamaschi (2009) identificaram que questões como dificuldades de obter adesão dos trabalhadores, dúvidas em relação ao papel do gestor no que se refere à QVT e expectativas quanto ao papel de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho são centrais quando se trata de QVT, evidenciando o papel estratégico dos gestores para a Qualidade de Vida no Trabalho.

Outro ponto significativo no que se refere à Qualidade de Vida no Trabalho relaciona-se às inovações tecnológicas no contexto de trabalho. Em pesquisa qualitativa com 30 profissionais de uma instituição bancária, Brusique (2009) identificou que os trabalhadores reconhecem a importância das inovações tecnológicas na realização de suas atividades, mas associam a elas o advento de novas exigências, decorrentes principalmente da intensificação e de maior complexidade e controle do trabalho, que resultam no aumento do Custo Humano do Trabalho.

Nossa pesquisa investiga a Qualidade de Vida no Trabalho especificamente no contexto das Micro e Pequenas Empresas, tema do nosso próximo tópico.

### **3 - Micro e Pequenas Empresas - MPEs: a base da economia no Brasil**

As Micro e Pequenas Empresas - MPEs - têm papel crucial na economia e na sociedade, no Brasil e no mundo (Ausaid, 2007; Sauv , Boutin, Guérin-Lajoie & Therrien, 2005; DCASPL, 2006). Além de gerarem emprego e movimentarem o comércio e serviços, defende-se também que as médias e grandes empresas não teriam como existir sem as menores, já que estas fornecem boa parte dos serviços necessários ao funcionamento das primeiras (Applegate, 2003; Sachs, 2002; Soifer, 2002).

Todavia, a importância das micro e pequenas empresas no cenário econômico e social brasileiro é, muitas vezes, subestimada. Sachs (2002) aponta que boa parte das pesquisas e esforços para desenvolvimento de tecnologia, por exemplo, são dirigidos ou para empresas maiores, ou para o setor público. Também Almeida (2003) ressalta a carência de estudos que desenvolvam métodos e técnicas específicas para essa realidade.

Mas o que define uma Micro e Pequena Empresa? Os critérios não são universais (MDIC, 2002). Cada país ou comunidade econômica (Mercosul, NAFTA ou União Européia, por exemplo) adota critérios distintos, ou mesmo mais de um critério. No Brasil, os critérios são definidos pela Lei Complementar n  123, de 14 de dezembro de 2006, pelo Sebrae e pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econ mico e Social - BNDES, cuja defini o serve também para os outros países do Mercosul. Tem-se, ainda, um sub-critério, estabelecido pelo IBGE (2003) que divide as MPEs em dois tipos: empregadoras, definidas como aquelas que têm pelo menos uma pessoa na condi o de empregado, e as familiares, como aquelas em que apenas trabalham os proprietários, os sócios e/ou familiares.

Assim, para efeitos de legisla o e pagamento de impostos, o enquadramento na categoria de Micro e Pequena Empresa se dá pelo Estatuto Nacional das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte, instituído pela Lei Complementar n  123, de 14 de dezembro de 2006, que estabeleceu normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às Microempresas (ME) e às Empresas de Pequeno Porte (EPP) no âmbito dos poderes da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, nos termos dos artigos 146, 170 e 179 da Constitui o Federal.

A lei dispõe que microempresa é aquela com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais), sendo pequena empresa aquela que

tem receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 2.400.000 (dois milhões e quatrocentos mil reais)<sup>2</sup>. Para o Sebrae, o critério de definição refere-se ao número de pessoas ocupadas: microempresa é aquela que, na indústria, tem até 19 pessoas ocupadas e no comércio e serviços, até 9 pessoas e pequena empresa aquela que, na indústria, ocupa de 20 a 99 pessoas e no comércio e serviços, 10 a 49 pessoas. Já para o BNDES, empresas de micro porte são aquelas com receita anual bruta de até 400 mil dólares e empresas de pequeno porte, as que faturam entre 400 mil dólares e 3,5 milhões de dólares.

Com a nova lei, o faturamento médio que orientava o enquadramento das empresas passou de, em média, R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais), para o dobro deste valor<sup>3</sup>. Dessa maneira, pequenas empresas, hoje, podem ter o dobro do faturamento anterior, em uma parte significativa dos casos. O impacto direto dessa alteração é que empresas maiores, com maior número de empregados, agora pagam impostos com pequena empresa e têm autorização para diferenciar o tratamento legal em relação aos seus trabalhadores.

Independentemente do critério de qualificação, se os dados oficiais sobre as MPEs forem tomados em conjunto, pode-se avaliar a dimensão desse segmento econômico: de acordo com o Dieese/Sebrae (2008), as empresas desse porte responderam, em 2002, por 99,2% do número total de empresas formais e por 57,2% dos empregos totais. Além disso, nelas concentra-se 26% da massa salarial, analisado o período de 1996 a 2002. Outro dado importante refere-se ao crescimento (também no período de 1996 a 2002): estudos da Fundacentro (2007) apontam que tanto a massa salarial quanto o volume de empregos gerados foi maior nas micro e pequenas empresas que nas médias e grandes. Entretanto, os empregados nessas empresas parecem

---

<sup>2</sup> Há uma pequena variação, no caso do enquadramento das empresas de pequeno porte, em função da participação do estado no Produto Interno Bruto (PIB). Assim, estados que tenham participação de até 1% no PIB devem classificar como pequenas empresas aquelas que faturam até R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais); estados que tenham participação de até 5% no PIB (como é o caso do Distrito Federal), devem classificar como pequenas empresas aquelas com faturamento de até R\$ 1.800.000,000 (um milhão e oitocentos mil reais) e estados com participação acima de 5% no PIB, devem classificar como pequenas empresas aquelas com faturamento até R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

<sup>3</sup> Nos casos em que a participação estadual no PIB é maior que 5%.

“esquecidos”: pouco se fala, tanto na literatura nacional quanto internacional, dos empregados nesse contexto; a maior parte da literatura reflete sobre a situação do micro e pequeno empresário, tão-somente (César, 2001; Ogata, 2006).

A despeito de sua importância econômica global, a situação das MPEs é complicada. Por diversas razões, que incluem desde a dificuldade em obter ganhos de escala até altos impostos pagos ao governo, manter um empreendimento pequeno é, para os donos e gestores, um grande desafio, mesmo com apoio de serviços ou agências especializadas. Se, por um lado, a manutenção do empreendimento é um ponto nevrálgico no que concerne a donos e gestores, por outro lado, ser empregado de uma MPE é tão ou mais difícil (Gobbi, 2003; Moore & Read, 2006; Walters, 2004).

Qual é a preocupação com essa grande parcela de trabalhadores no país? Há programas de saúde e segurança voltados para empresas de pequeno porte? Como são definidos os horários de trabalho? Como se dá a definição de tarefas? Há pausas ao longo de período de trabalho? Há pessoas suficientes, na empresa, para que essas pausas possam acontecer? E as responsabilidades, como estão distribuídas? Essas e outras tantas dúvidas que surgem quando se ingressa nesse universo parecem ter um ponto em comum nas respostas: a situação para o trabalhador está longe de ser a ideal. Qualidade de Vida no Trabalho, então, parece ser uma “receita” complexa e de difícil preparação.

As pesquisas realizadas com trabalhadores nesse setor autorizam, no mínimo, a questionar as Práticas Gerenciais e também a Qualidade de Vida no Trabalho em tal contexto. Segundo dados do relatório do Dieese/Sebrae (2008): a) nem mesmo a metade dos trabalhadores em MPEs tem suas carteiras de trabalho assinadas; b) menos de 10% deles são filiados a algum sindicato; c) independentemente do setor, ganham menos que os empregados em empresas de médio e grande porte ou que no serviço público; e d) permanecem no mesmo emprego menos tempo que os empregados de médias e grandes empresas.

Somado a isso, tem-se que a maior parte do material destinado ao micro e pequeno empresário tem como foco a manutenção do empreendimento, seus aspectos jurídicos, políticos e sócio-econômicos (Zevallos, 2003). Consideram-se pouco os trabalhadores, que são mencionados, na maioria das vezes, em função de aspectos trabalhistas de cunho legal (Almeida, 2003; Martins, 2002), Programas de Saúde e

Segurança no Trabalho (Fundacentro, 2007) ou de estratégias para o aumento da produtividade.

Especificamente sobre produtividade, percebemos que a necessidade de aumentar a capacidade de produção dos trabalhadores e aproveitá-la ao máximo é a característica que une as realidades das MPEs, principalmente no Setor de Serviços em Alimentação, campo onde se inscreve essa pesquisa. No capítulo de resultados veremos, na prática, como isso se dá.

A história das Micro e Pequenas Empresas, no Brasil e no mundo, ajuda-nos a entender um pouco de seu funcionamento atual. É sobre essa história que tratamos no nosso próximo tópico.

### **3.1 - Evolução histórica: do artesanato nas áreas rurais às pequenas empresas nas cidades**

As Micro e Pequenas Empresas - MPEs são relativamente recentes na história da humanidade. Há pouco material bibliográfico que trate exclusivamente de sua evolução histórica, sendo a maior parte das publicações encontrada na área da história da economia e na sociologia. Entre os autores que escrevem especificamente sobre pequenas empresas, temos Soifer (2002), que atribui seu surgimento ao deslocamento dos artesãos do campo para as áreas industriais.

O autor identifica que, inicialmente, o comércio e os serviços ficavam localizados ao redor das propriedades rurais dos nobres e de zonas de porto, onde havia o comércio de mercadorias importadas. Nas capitais e nas grandes cidades, havia indústrias de produtos de pouco valor agregado, como pequenas indústrias de cerveja e de tijolos. Apesar de serem de pequeno porte, essas indústrias ainda não eram consideradas pequenas empresas, posto que não contavam com empregados e muitas vezes giravam em torno de uma só pessoa.

Nesse momento, ocorrido há cerca de 500 anos (entre os séculos XVI e XVII), alguns nobres de educação eminentemente luterana começaram a investir em grandes indústrias. Desse novo modelo de trabalho, o industrial, surgem duas formas de interação: a imperial e a integracional.

A interação dita imperial ocorreu, sobretudo, na Grã-Bretanha e no Norte da França. Neste modelo, a empresa produz, dentro de seus domínios, tudo o que precisa

para se manter e manter seus trabalhadores. Assim, na propriedade em que se situava a indústria eram produzidos não só os insumos para a indústria em si, mas também as roupas, os alimentos e os itens de higiene necessários para a população local.

Já o modelo integracional se tornou mais comum na Alemanha, na Holanda e nos países escandinavos. Esse modelo, baseado na especialização e na mútua dependência, pressupunha a aquisição de insumos, material, transporte e serviços da mão de terceiros.

Em consequência do modelo integracional deu-se o surgimento das primeiras empresas de pequeno porte que, naquele momento, formavam bolsões ao redor das indústrias. Esses bolsões atraíram, segundo Soifer (2002), o percurso de ferrovias e, posteriormente, de rodovias. Como exemplo é citado o caso das minas de carvão belgas, que atraíram a construção de grandes siderúrgicas e depois de artesãos que fabricavam vagões, barcos e carroças para o transporte de materiais.

Com o crescimento das siderúrgicas, houve a necessidade de organização desses artesãos em grupos, para fornecer as outras peças de que necessitavam os vagões. Nesse momento, aproximam-se das indústrias os estabelecimentos fornecedores de alimentação que, embora muito mais antigos, só começaram a se configurar como empresas (com empregados e rotinas) neste momento (Morineau, 1998).

No Brasil, as origens das empresas de pequeno porte também são pouco definidas. Nas obras de Caio Prado Jr. (1945/1995) e Celso Furtado (1980) há a tese de que apenas as empresas de grande porte, basicamente as indústrias açucareiras, seriam viáveis no Brasil do início do século XVI. Poderíamos defender a idéia de que as pequenas empresas seriam inviáveis, pelo menos no início do processo colonial. Entretanto, como ressaltam Souza, Machado e Oliveira (2007), uma leitura mais refinada da obra de Caio Prado Jr. nos permite verificar que a pequena propriedade sempre esteve presente no Brasil e que surgiu juntamente com a atividade produtiva colonial. Separar a história do Brasil da história da pequena empresa seria, para os autores, um erro.

A criação de uma estrutura produtiva local foi um dos primeiros pontos de preocupação para a Coroa Portuguesa após o descobrimento do Brasil. Se, inicialmente, a idéia era só explorar o território, a situação se modifica com as invasões de holandeses, franceses e ingleses que passam a querer um “naco” da nossa terra (Prado

Jr. 1945/1995). Entretanto, os empresários portugueses, naquele momento, estavam mais interessados no comércio de especiarias que em investir em um país desconhecido e que envolvia muitos riscos. Portugal, então, passa a gerar oportunidades altamente lucrativas para os portugueses que quisessem investir no Brasil, por meio do açúcar, que era o produto com condições mais vantajosas de produção e com melhor preço final (Lapa, 2002).

Tudo funcionou bem até que a invasão holandesa coloca em crise o sucesso na produção de açúcar. Assim, todos os que estavam ligados à cadeia produtiva, incluindo os pequenos agricultores de alimentos para os engenhos, começam a buscar atividades agrícolas produtoras de artigos mercantis, tanto voltados para o mercado interno, como alimentos, como ligados à exportação, a exemplo o algodão e o tabaco.

Para Prado Jr. (1945/1995), é importante separar dois setores de produção no Brasil: o de exportação e o de atividades acessórias. Para o autor, as atividades acessórias também foram origens de pequenos empreendimentos, embora sua história seja menos sistemática que a do setor de exportação.

As atividades acessórias, ao contrário da cana-de-açúcar, apresentavam formas de organização diferenciadas, pois nelas era o proprietário que trabalhava. Assim, o pequeno empresário surge tanto nas fazendas de açúcar quanto no litoral, nas vilas de pescadores e nos povoados (Prado Jr., 1945/1995). Os primeiros empresários brasileiros eram, principalmente, indígenas que passaram a produzir alimentos para trocar por produtos vindos do exterior.

Assim, como ressaltam Souza, Machado e Oliveira (2007), o surgimento da pequena empresa no Brasil ocorre tanto em função da indústria açucareira voltada para a exportação quanto em função da produção voltada para o mercado interno, que envolvia alimentos, frutas, flores, especiarias e ervas. Aliás, para Linhares (2002), a produção voltada para o mercado interno teve grande impacto econômico no Brasil colonial, permitindo o desenvolvimento de uma infinidade de pequenos negócios, onde trabalhavam portugueses, brasileiros e, posteriormente, escravos alforriados.

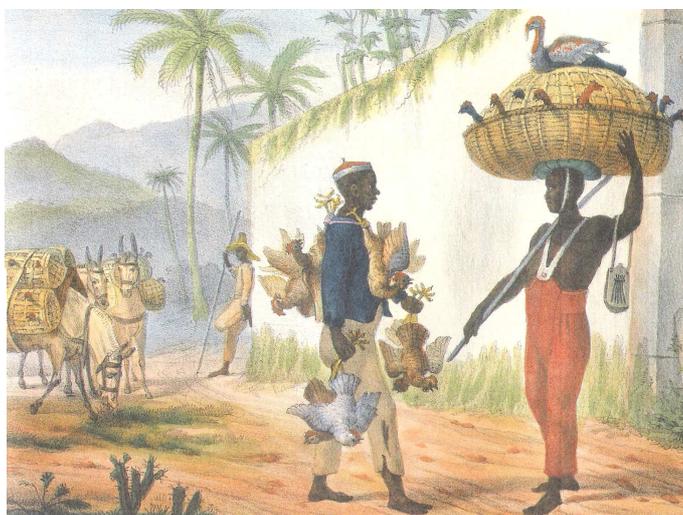
O desenvolvimento dessas pequenas empresas ocorreu, do século XVI em diante, por todo o país, como evidencia Palácios (2002). De pequenos empresários que produziam erva-mate, no sul, até ourives que manufaturavam o ouro, em Minas Gerais, os pequenos empreendedores passam a ser de extrema importância no cenário nacional.

Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho:  
O Caso das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação em Brasília.

---

Para Souza, Machado e Oliveira (2007), há diversas referências à atividade de pequenos empreendedores em relatos de viajantes, artistas, cientistas e aventureiros que percorreram o território brasileiro no início do século XIX. Os autores citam as obras de Debret (1834), Rugendas (1835), Agassiz (1869), Antonil (1711), Saint-Hilaire (1887) e D'Alincout (1825) como fontes de referência textual e gráfica sobre a produção e o comércio de amendoim, batata-doce, centeio, milho, mandioca e trigo em São Paulo; a cultura da pimenta, indigueiro, baunilha, arroz, café e copaíba, em Santa Catarina; a produção em pequena escala de produtos como café, chá, mandioca, cará, inhame e cola de sapateiro no Rio de Janeiro. As obras também relatam o cultivo de tabaco em Minas Gerais e na Bahia; de cacau e algodão no Maranhão e no Pará; de trigo, uva, vinho, cuia para chimarrão e erva-mate no Rio Grande do Sul; de banana, cebola e aguardente em diversas partes do território, na maior parte das vezes em pequenas propriedades.

- Figura 1 -  
Comerciantes do Brasil Colônia



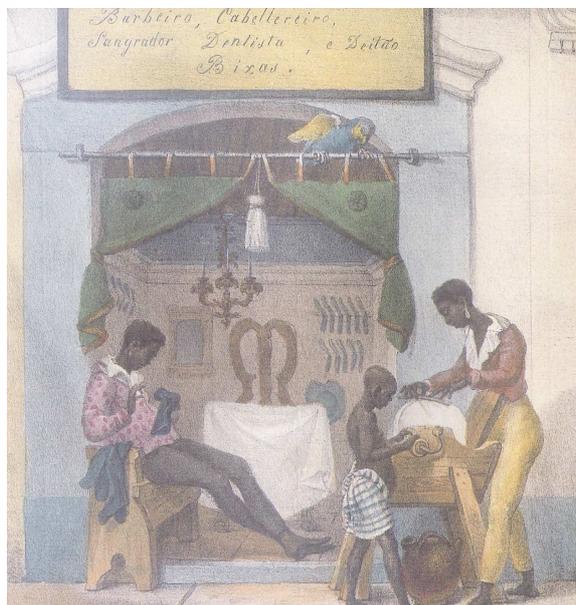
Fonte: Debret, J. B. Viagem Pitoresca e Histórica ao Brasil (apud Souza, Machado e Oliveira, 2007)

Há outro aspecto importante na história das pequenas empresas no Brasil, que é a presença dos africanos. Citando a obra de Debret, Souza, Machado e Oliveira (2007) afirmam que seu trabalho retrata com fidelidade a “cara” dos primeiros empresários brasileiros, ao apresentar

“mais que um empresário real (...) o empreendedor heróico que ilustra de forma simbólica a luta dos pequenos empreendedores da nova nação que se formava. Brasileiro descendente de africanos que, por suas próprias forças e habilidades, conseguiu sair da condição de cativo para a de pequeno empresário. Vencendo uma situação social extremamente desfavorável conseguiu, esse pequeno empresário brasileiro, ascender com êxito e dignidade pessoal” (Souza, Machado e Oliveira, 2007, pg. 63 e 64).

Para retratar melhor de que falam empresários ou autores, apresentamos, nas figuras 1 e 2, duas obras de Debret, do livro “Viagem Pitoresca e Histórica ao Brasil, com primeira edição de 1834. Na primeira pintura (figura 1, página anterior) vemos dois pequenos produtores, no que parece ser uma negociação. Na segunda, vemos um pequeno estabelecimento dedicado a serviços pessoais, uma combinação de barbeiro, cabeleireiro e dentista, como indica a placa do local.

- Figura 2 -  
Pequeno comércio do séc. XIV, no Brasil



Fonte: Debret, J. B. Viagem Pitoresca e Histórica ao Brasil (apud Souza, Machado e Oliveira, 2007)

Percebemos, por meio desses registros, que a pequena empresa se estabelece no Brasil desde sua descoberta, evoluindo com a sociedade e se tornando, hoje, um dos principais pilares da economia no nosso país. Alguns teóricos buscam explicar qual é o papel das Micro e Pequenas Empresas e quais são suas perspectivas de sobrevivência e

inserção, principalmente na economia. Esses autores têm idéias distintas sobre o assunto e se dividem em duas abordagens, como veremos a seguir.

### **3.2 - Abordagens em estudos sobre Micro e Pequenas: ser “alimento” para as grandes ou ter vida própria?**

Há, basicamente, duas abordagens acerca das Micro e Pequenas Empresas, formuladas no âmbito da economia e distintas quanto a perspectiva social e política acerca dos empreendimentos de pequeno porte.

Na primeira corrente, clássica, defende-se a possibilidade de sobrevivência e resistência de pequenos empreendimentos em função da concentração e da centralização do capital próprios do modo de produção e do processo de acumulação capitalistas. Nessa corrente, Manzalli (2005) destaca a perspectiva de Marx, para quem o capitalismo tem tendência à concentração e centralização de capital na mão de poucas pessoas, formando grandes empresas que, por sua vez, “esmagam” as menores.

Sobre o tema, Versiani e Gaspar (2000) apontam Marshall (1890), que defende a tese da extinção ou da extrema especialização das Micro e Pequenas Empresas e de sua permanência apenas temporária na economia, sendo posteriormente absorvidas pelas empresas maiores. Nesse cenário, ou sobrevivem empreendimentos muito simples e pequenos, que não dependem de custos com impostos e empregados, ou sobrevivem os de grande porte, mais adaptados ao sistema.

Também Kertenetzky (2004) aponta que, na perspectiva de Marshall, o crescimento das empresas se daria por um processo de nascimento, crescimento, decréscimo e morte, especialmente no que se refere às de pequeno porte, que cumpririam esse ciclo mais rapidamente.

Na contramão da visão clássica, a segunda corrente, que denominaremos de contemporânea, abarca teorias sobre a importância das MPEs na economia e hipotetiza que as pequenas empresas devem ser analisadas conforme sua inserção na estrutura industrial, sendo importantes, inclusive, para a sobrevivência dos empreendimentos de grande porte. Tendo Galbraith (1988) como maior representante, a segunda corrente defende que as grandes empresas têm maior importância para os grandes processos que sustentam as dinâmicas das grandes economias capitalistas, mas que há lugar para as

pequenas empresas surgirem e terem prosperidade e crescimento satisfatórios (Manzalli, 2005).

Nessa abordagem também se insere Henrique Rattner (1985, citado por Manzalli, 2005) que afirma que a dinâmica capitalista necessita do fracionamento de capitais, levando ao surgimento de novas e menores empresas voltadas para pequenos nichos de mercado. Para este estudo, adota-se a perspectiva da segunda corrente de pensadores, convergente com a crescente expansão das Micro e Pequenas Empresas no Brasil e que parece melhor explicar sua importância para esse momento da sociedade e da economia.

Refletindo a importância das MPEs no cenário mundial, vemos um aumento significativo do número de pesquisas na área, como apresentado no tópico seguinte.

### **3.3 - Pesquisas no Contexto das Micro e Pequenas Empresas: crescimento proporcional e importância do setor**

O volume de pesquisas em Micro e Pequenas Empresas, no mundo todo, têm aumentado consideravelmente. Se fizermos uma comparação entre a produção sobre o tema na década de 1990 e nos anos 2000, veremos um aumento de cerca de 40% no número de estudos voltados para a temática<sup>4</sup>.

Apesar do aumento, ainda são poucas as publicações que tratam da realidade do trabalhador no contexto das Micro e Pequenas Empresas. A maior parte das pesquisas busca compreender os fatores de sucesso e fracasso dos empreendimentos (Alstete, 2008; Dickson, Solomon & Weaver, 2008; Forsman, 2008; Machado & Espinha, 2005; Nair, 2007; Sauvé, Boutin, Gérin-Lajoie & Therrien, 2005;), o desempenho das empresas em termos de produtividade (Bhaskaran, 2006; Gibson & Cassar, 2005; Gollin, 2008), as inovações tecnológicas no setor (Subrahmanya, 2005) ou políticas públicas (Beaver & Prince, 2004; Moore & Read, 2006).

Dos estudos realizados sobre o trabalhador em empresas de pequeno porte, vemos que significativa parte é produzida nos países de língua francesa, principalmente no Canadá e na França (Bentabet, Michun & Trouvé, 1999; Couteret, 1998; Géniaux &

---

<sup>4</sup> Em pesquisa nas bases de dados Scielo, ScienceDirect, Emerald e Sage, se buscarmos o termo “Small enterprise” delimitando a década de 1990 e posteriormente o período entre o ano 2000 e 2009, vemos um aumento de cerca de 40% no número de publicações (considerando o somatório dos 3 portais). Especificamente na base da Sage, onde está a maior parte das revistas de administração, finanças e negócios consultadas para esta tese, o número de itens encontrados sai de cerca de 800.000, nos anos 90, para cerca de 1.200.000, nos anos 2000.

Bonnardel, 2001; Marchesnay, 2003). Apesar da comparação entre o volume de publicações que ora fazemos, vemos a importância dos diversos tipos de pesquisas até porque, mesmo as que não tem o trabalhador como foco, ainda sim apontam, geralmente nas conclusões, a necessidade de investigar o assunto (Alstete, 2008; Gollin, 2008; Moore & Read, 2006).

Em estudo sobre relações de cooperação com grandes empresas, Souza, Mazzali & Bacic (1997) identificaram, com base em revisão de literatura de estudos de caso em empresas de pequeno porte, que uma das grandes dificuldades para as empresas pequenas cooperarem com as grandes se deve à sua desorganização em termos de práticas gerenciais, incluindo as voltadas para os empregados. Para os autores, já naquele momento (há mais de 10 anos) ficava claro que as empresas que tivessem relações tradicionais com os funcionários e estilo de administração centrado na personalidade do empresário, o que é muito comum nas pequenas empresas, sofreriam, a curto e em médio prazo, para se manter no mercado.

Confirmando as preocupações presentes na pesquisa de Souza, Mazzali e Bacic (1997), Couteret (1998) identificou que, em pequenas empresas, a gestão de pessoas muitas vezes ocorre com base na confiança: seleciona-se os empregados por critérios de afinidade, e não necessariamente de desempenho. O estudo foi realizado em 10 pequenas empresas francesas e conclui que esse tipo de gestão é clássica nas empresas de pequeno porte, o que muitas vezes lhes atrasa em quesitos como qualidade e eficiência.

Em estudo sobre gestão de pessoas e formação em pequenas empresas na França, Bentabet, Michun & Trouvé (1999), ao investigarem três estabelecimentos, de maneira qualitativa, por meio de entrevistas com gestores e empregados, identificaram que se espera que o empregado aprenda sozinho as tarefas que lhe foram designadas. Os autores apontam para a necessidade de maior investimento, por parte dos proprietários, em transferência do conhecimento para os empregados.

Para Géniaux e Bonnardel (2001), a gestão de pessoas, de competências e de conhecimento são os pontos críticos em empresas de pequeno porte do setor de tecnologia. Os autores apontam que, em grande parte dos casos, o crescimento das empresas de micro porte ocorre de maneira desordenada, dificultando a estruturação da gestão de pessoas e também de competências e do conhecimento.

Especificamente nos países em desenvolvimento, as empresas tendem a crescer de maneira muito desestruturada. É o que identifica o estudo de Mead e Liedholm (1998), ao analisarem *survey* sobre MPEs em países como Botsuana, Quênia, Malawi e Zimbábue. Apesar de sua falta de estrutura, os autores verificam a importância das empresas de menor porte na economia destes países: no caso do Zimbábue, cerca de 30% da população economicamente ativa do país era proprietária de negócios de pequeno porte, àquela época.

Para Olave e Amato Neto (2001), as empresas não precisam “inventar a roda” em termos de tecnologia de gestão. Os autores tratam das redes de cooperação como estratégia para que as empresas de menor porte compartilhem conhecimento e se fortaleçam. Defendem, ainda, que a colaboração mútua é a forma mais rápida das empresas se estruturarem, crescerem e se tornarem competitivas.

Na mesma perspectiva está o estudo de Gobbi (2003), que percebe as associações como forma das empresas de micro e pequeno porte acessarem crédito bancário, por exemplo. A autora aponta exemplos na Europa e na África que ratificam seu ponto de vista e discute que aspectos como noção de solidariedade entre os empreendedores e cenário legal estabilizado são fundamentais para o sucesso das associações.

Para Tandler (2002), a perspectiva de associação não é tão “cor-de-rosa”. A autora aponta que em muitos casos as cooperativas de empresas servem como forma de mascarar o desvio de impostos, o não-pagamento de obrigações trabalhistas e os danos ambientais. Seria importante, portanto, criar políticas efetivas de apoio e de regulamentação das empresas de menor porte, para que elas não recebessem um tratamento especial e sim tivessem condições efetivas de permanência no mercado.

Em concordância com a perspectiva de Tandler (2002) está Zevallos (2003). Em trabalho sobre as características das empresas de pequeno porte na América Latina, o economista trata da necessidade de políticas efetivas para as MPEs, que as inserissem definitivamente na abordagem contemporânea, descrita no nosso trabalho anteriormente. O autor comenta que o que se percebe hoje são pseudo-políticas de apoio, sustentando o papel de “alimento para o sistema” que, segundo a abordagem clássica, as MPEs têm.

A discussão sobre o que é melhor para as empresas de menor porte carece, segundo Marchesnay (2003), de fundamentos empíricos mais consistentes, uma vez que

boa parte dos estudos, na perspectiva do autor, parte de generalizações e de “modelos mentais” sobre o que é melhor ou pior para as empresas pequenas. É identificada, no artigo, uma série de questões que poderiam guiar uma investigação mais profunda, como o dilema entre isolar-se ou associar-se, adotar modelos de gestão de empresas maiores ou criar novos modelos de gestão e definir o que é sucesso.

Sobre sucesso, a pesquisa de Walker e Brown (2004) identificou que muitos pequenos empreendedores julgam que ter tempo para uma vida fora do trabalho é um dos principais fatores para poderem dizer que foram bem-sucedidos em seus negócios. Em um *survey* com 290 empreendedores de pequeno porte no oeste da Austrália, os autores identificaram que, principalmente para as mulheres, um estilo de trabalho que permita certo grau de liberdade, para empresário e para empregados, é essencial para a definição de sucesso. Em estudo piloto sobre determinantes de tamanho e área de atuação em pequenas empresas funcionando em casa, Stanger e Woo (1999) concluíram que, para cerca de 70% dos quase 100 entrevistados, ter um negócio com características que permitam gerenciar os outros aspectos da vida é um dos principais fatores de sucesso.

Para Alstete (2008), a ilusão de que ter um negócio próprio é pouco trabalhoso é um dos maiores fatores de risco para os pequenos empresários e seus negócios. O planejamento e o acompanhamento constante do negócio, somado a muitas horas de trabalho, são requisito mínimo para o funcionamento de uma empresa pequena. O caso é que, muitas vezes, o empreendedor deseja se ver livre do desgaste de administrar e transfere para os empregados, muitas vezes já sobrecarregados com suas próprias tarefas, tal atividade.

O sucesso é o alvo que todo empreendedor de pequeno porte pretende atingir. Entretanto, as dificuldades de acesso ao capital são um dos principais fatores de impedimento para que a empresa se estabeleça no mercado, como apontam Beaver e Prince (2004), em estudo realizado no Reino Unido. Além deste, a informalidade de procedimentos, a carência de estratégias administrativas e de políticas de apoio são, segundo os autores, os principais dificultadores de sobrevivência dos pequenos negócios.

Inovação tecnológica na pequena empresa foi o tema da pesquisa de Subrahmanya (2005). Em um estudo comparativo entre empresas de Bangalore, na Índia, e do

Nordeste da Inglaterra, o autor identificou que a inovação tecnológica é de suma importância para pequenas empresas de estabelecem no mercado; todavia, aponta para as dificuldades externas de se inovar tecnologicamente, incluindo dificuldade de acesso a crédito e resistências culturais.

Se há dificuldades para a inovação tecnológica, a situação não é diferente quando o assunto é a redução de riscos no trabalho. É o que demonstra Walters (2004), em pesquisa sobre acidentes de trabalho em pequenas empresas européias e estratégias para evitar tais acidentes. Para o autor, o trabalho em empresas pequenas é perigoso porque, na maioria dos casos, as pessoas desenvolvem diferentes atividades em um mesmo espaço de trabalho, geralmente reduzido em espaço. A situação pode ser pior, se a pequena empresa for contratada para prestar serviços a uma corporação maior, por exemplo, como terceirizada: muitas vezes, a redução dos preços pagos às pequenas empresas inviabiliza o investimento em equipamento de segurança e treinamento. A solução passa, no entender do autor, pela mobilização e participação dos trabalhadores no sentido de exigirem melhores condições de trabalho.

Na mesma linha, temos o estudo de Kogi (2006), que investigou a participação dos empregados na prevenção dos riscos de acidente em pequenas empresas no Japão. O autor aponta a necessidade de se criar uma cultura de participação do empregado na prevenção de acidentes nas empresas, por meio de programas específicos de treinamento. Também é enfatizada a necessidade de socialização de experiências positivas na redução de acidentes em empresas pequenas.

Sobre mobilização e organização coletiva trata o estudo de Moore e Read (2006), realizado em 11 pequenas empresas no Reino Unido. Identificou-se que, em empresas melhor organizadas e mais formalizadas, há uma maior predisposição dos trabalhadores para se agrupar, discutir a organização do trabalho e reclamar direitos. Os autores defendem que uma empresa estruturada pode, mais facilmente, contar com a participação dos trabalhadores do que uma que é percebida como informal e assistemática em termos de processos.

Participação dos empregados é um dos itens cruciais, segundo Forsman (2008), para um negócio bem-sucedido. A autora defende a tese de que, em empresas pequenas, quando algo funciona bem, todo o restante tende a funcionar da mesma forma; por outro lado, quando um ponto da organização vai mal, o “efeito contágio” ocorre de maneira

espiralar, levando a empresa a uma série de insucessos. Foram realizados múltiplos estudos de caso com pequenas empresas na Finlândia, utilizando-se teorias de gestão do conhecimento para embasar os achados.

Como vimos nesta seção, os métodos para se estudar as empresas de pequeno porte podem ser os mais variados e todos eles fornecem ricos elementos para a compreensão da realidade do setor. Tendo em vista essa perspectiva multimetodológica, a abordagem escolhida para o desenvolvimento teórico-metodológico desta pesquisa é a da Ergonomia, mais especificamente a Ergonomia da Atividade, que apresentamos a seguir.

#### **4 - Ergonomia: para transformar o trabalho, é preciso compreendê-lo.**

O termo Ergonomia tem origem grega. *Ergo* significa tarefa e, por extensão, trabalho; *nomos* significa normas, regras. A palavra foi usada pela primeira vez pelo polonês Wojciech Jastrzebowski, em 1857, no seu artigo “Ensaio de Ergonomia ou ciência do trabalho” (Iida, 2005).

O marco inicial da Ergonomia como disciplina científica, entretanto, ocorreu em 12 de julho de 1949, quando um grupo formado pelo engenheiro K. Murrell, pelo fisiologista W. Floyd e o psicólogo Welford se reuniram na Inglaterra para discutir e formalizar o campo de estudo (Daniellou, 2004; Iida, 2005). Percebemos que, desde seu início, a ergonomia teve caráter multidisciplinar, com a contribuição de diferentes áreas da ciência.

O objetivo principal da ergonomia é a adaptação do trabalho ao ser humano, o que a diferencia, desde o começo, da maior parte das áreas do conhecimento, que pretendiam (e ainda pretendem) ajustar o homem ao trabalho, inclusive dentro da própria psicologia (Ferreira, 2003; Wisner, 1987). Assim, a preocupação central da ergonomia se refere à redução das consequências nocivas do sistema produtivo sobre o trabalhador, como a fadiga, estresse, erros e acidentes, buscando proporcionar segurança, satisfação e saúde. Para a ergonomia, a mudança no contexto de trabalho é a forma de melhorar a eficiência no processo produtivo (Daniellou, 2004; Ferreira, 2003; Iida, 2005). Inclusive em função da “jovialidade” da ciência (Ferreira, 2003), não há um consenso sobre sua definição. Em comum, as definições abrangem o caráter

antropocêntrico, a interdisciplinaridade e a interação homem-trabalho como objeto de estudo (Iida, 2005; Wisner, 1987).

Segundo a Sociedade de Ergonomia da Inglaterra<sup>5</sup>, primeira associação científica de Ergonomia, fundada no início da década de 1950, a Ergonomia é a aplicação da informação científica a respeito dos seres humanos ao projeto dos objetos, dos sistemas e do ambiente para o uso humano. Assim, pode estar presente em tudo que envolve pessoas e atua em produtos, sistemas, esportes e lazer, saúde e segurança.

A Associação Brasileira de Ergonomia (ABERGO)<sup>6</sup>, instituída em 1983, adota a definição proposta pela Associação Internacional de Ergonomia (IEA)<sup>7</sup>, fundada em 1961. A ergonomia seria uma disciplina científica relacionada ao entendimento das interações entre os seres humanos e outros elementos ou sistemas, e à aplicação de teorias, princípios, dados e métodos a projetos a fim de aperfeiçoar o bem-estar humano e o desempenho global do sistema.

#### **4.1 - Abordagens em Ergonomia: a Escola de Fatores Humanos e a Escola Francófônica**

A literatura, regra geral, divide a ergonomia em duas grandes escolas: a de Fatores Humanos e a Ergonomia da Atividade (Ferreira, 2003; Iida, 2005; Guérin, Laville, Daniellou, Durafourg & Kerguelen, 2001).

A Ergonomia de Fatores Humanos tem raízes nos países de língua inglesa, mais especificamente nos Estados Unidos e na Inglaterra. Os estudos nessa abordagem estão mais voltados para as variáveis fisiológicas, antropométricas e cognitivas, focando-se principalmente na concepção de produtos e nos sistemas homem-máquina. Ademais, pressupõem uma neutralidade do pesquisador no que tange ao contexto de pesquisa (Iida, 2005).

A Ergonomia da Atividade, ou ergonomia franco-belga, por sua vez, tem raízes nos países de língua francesa. Nossa escolha teórico-metodológica, como mencionado anteriormente, encontra sustentação nesta abordagem, que foi definida por Ferreira e Mendes (2003) como sendo (grifos nossos):

---

<sup>5</sup> <http://www.ergonomics.org.uk/>

<sup>6</sup> <http://www.abergo.org.br/>

<sup>7</sup> <http://www.iea.cc/>

“Uma abordagem científica que investiga a relação entre os indivíduos e o Contexto de Produção de Bens e Serviços. Analisa as contradições presentes nesta inter-relação e, em consequência, as estratégias operatórias individuais e coletivas de mediação que são forjadas para responder à diversidade de exigências existentes nas situações de trabalho e reduzir a dimensão negativa do custo humano vivenciado pelos trabalhadores.” (p.35).

Ferreira e Mendes (2003) apontam como objetivo principal da Ergonomia da Atividade a compreensão dos indicadores críticos presentes no contexto de trabalho, a fim de transformá-los com base em uma solução de compromisso que considere as necessidades e os objetivos dos trabalhadores, gestores, usuários e consumidores.

Alguns conceitos são essenciais para a compreensão da Ergonomia da Atividade: Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS); Estratégias de Mediação Individuais e Coletivas (EMICs) e Custo Humano do Trabalho (CHT), como ressalta Ferreira (2003). Atualmente, também o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho pode ser englobado na perspectiva da Ergonomia da Atividade, uma vez que Ferreira desenvolveu o conceito de Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho - EAAQVT (Ferreira, 2008). Todavia, como a QVT na nossa abordagem já foi explicada no início deste capítulo, optamos por, aqui, não estendermos sobre ela.

### **Contexto de Produção de Bens e Serviços - CPBS**

O Contexto de Produção de Bens e Serviços (Ferreira e Mendes, 2003) expressa o *locus* material, organizacional e social onde o trabalho se desenvolve. Corresponde a uma totalidade integrada e articulada, na qual se desenrola, também, a atividade individual e coletiva de mediação dos trabalhadores. É composto por três dimensões interdependentes: Organização do Trabalho (OT), Condições de Trabalho (CT) e Relações Socioprofissionais de Trabalho (RST).

A Organização do Trabalho compõe-se de elementos prescritos que refletem as concepções sobre trabalho e as práticas gerenciais (que, na realidade, manifestam-se em todas as dimensões, de maneira mais ou menos evidente). Os elementos presentes nessa dimensão são: divisão do trabalho, produtividade esperada, regras formais, tempo, ritmos, controles e características das tarefas.

As Condições de Trabalho, segunda dimensão, são constituídas pelos elementos estruturais do trabalho, caracterizando sua infra-estrutura, apoio institucional e práticas administrativas. São elementos dessa dimensão: ambiente físico, instrumentos, equipamentos, matéria-prima, suporte organizacional e práticas de remuneração.

A terceira dimensão, das Relações Socioprofissionais, representa os elementos interacionais do trabalho, caracterizando a dimensão social. São eles: interações hierárquicas, interações coletivas intra e intergrupos e interações externas

### **Estratégias de Mediação Individuais e Coletivas - EMICs**

São os modos de pensar, sentir e agir dos trabalhadores, individual e coletivamente, frente às exigências do Contexto de Produção de Bens e Serviços - CPBS.

As estratégias procuram responder da melhor forma às contradições que caracterizam o Custo Humano do Trabalho (CHT), transformando, superando ou resignificando as adversidades do contexto de trabalho, visando assegurar a integridade física, psicológica e social, buscando o predomínio das vivências de bem-estar (Ferreira & Mendes, 2003).

### **Custo Humano do Trabalho - CHT**

Expressa o que é despendido pelos trabalhadores nas esferas física, cognitiva e afetiva (Ferreira e Mendes, 2003). É imposto externamente, sob a forma de constrangimento, e é gerido por meio das estratégias de mediação individual e coletiva. O CHT apresenta-se sob a forma das seguintes exigências:

- ✓ Exigências físicas: expressam o custo corporal em termos de dispêndio fisiológico e biomecânico, sob a forma de posturas, gestos, deslocamentos e emprego de força física;
- ✓ Exigências cognitivas: expressam o custo cognitivo em termos de dispêndio mental sob a forma de aprendizagem necessária, de resolução de problemas e de tomada de decisão;
- ✓ Exigências afetivas: expressam o custo afetivo em termos de dispêndio emocional sob a forma de reações afetivas, de sentimentos e de estado de humor.

De acordo com esta abordagem, ao trabalhador é demandado um conjunto de tarefas. Elas compõem a prescrição, o comando e o que a organização oferece para a execução da atividade. Entretanto, observa-se que a atividade, definida como a ação ou a maneira como o trabalhador executa o que lhe é determinado, nem sempre corresponde ao pressuposto (Oliveira, 2005).

Há um distanciamento entre o que é prescrito (tarefa) e o que efetivamente é realizado (atividade), uma vez que o trabalhador, ao se deparar com a realidade de trabalho, percebe a adição de uma série de complexidades não previstas - os chamados eventos críticos. Mesmo diante de dificuldades inesperadas, é preciso realizar a tarefa proposta e, para tanto, formular estratégias operatórias para atender às exigências do Contexto de Produção de Bens e Serviços. Esta elaboração de estratégias implica em um Custo Humano do Trabalho nas dimensões física, cognitiva e afetiva (Lima, 2008).

As estratégias operatórias podem ser bem sucedidas ou fracassarem; conseqüentemente, o trabalhador poderá vivenciar Bem-estar ou Mal-estar no Trabalho. Cabe ressaltar que a definição de Bem-estar e Mal-estar proposta por Ferreira e Mendes (2003) corresponde às representações mentais (positivas ou negativas) que os trabalhadores formulam sobre o seu estado físico, psicológico e social em um CPBS.

Guérin et al. (2004) apontam que o insucesso das estratégias pode levar o indivíduo ao adoecimento. A aplicação da Ergonomia da Atividade, com o método da Análise Ergonômica do Trabalho, amplia as possibilidades de melhorias para o trabalhador, promovendo as vivências de Bem-estar no Trabalho e Qualidade de Vida no Trabalho.

A Análise Ergonômica do Trabalho (AET) é a abordagem metodológica da Ergonomia da Atividade e caracteriza-se pelo fato de todas as variáveis assumirem papéis fundamentais para a operacionalização da análise (Ferreira, 2003). Nesse sentido, traça-se um caminho metodológico passo-a-passo, onde cada etapa fornece elementos estruturantes da etapa seguinte, percorrendo-se, assim, um caminho que vai do contexto geral para o contexto específico. Dessa forma, não objetiva demonstrar um modelo teórico apriorístico, mas sim observar a interação entre diferentes variáveis nas situações de trabalho, sendo essa interação a produtora da situação-problema (Ferreira, 2003).

#### **4.2 - Pesquisas em Ergonomia da Atividade: consolidando uma abordagem**

Diversas pesquisas vêm sendo realizadas na abordagem da Ergonomia da Atividade, principalmente no âmbito do ErgoPublic e do ECoS, os núcleos de pesquisa em Ergonomia do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, já mencionados anteriormente.

Em uma análise da produção dos grupos, Ferreira (no prelo) identifica que, inicialmente, os estudos se concentraram no serviço de atendimento ao público (final da década de 1990 e início dos anos 2000) e de tele-atendimento. Essa primeira etapa de pesquisas produziu quatro contribuições principais: (a) a caracterização do processo de informatização, buscando avaliar o lugar e a importância da experiência e o *savoir-faire* dos sujeitos nas *démarches* metodológicas de concepção; (b) o diagnóstico dos fatores sociotécnicos e organizacionais que estão na origem das situações críticas de usabilidade da informática no contexto de atendimento ao público e que colocam em risco o bem-estar dos funcionários, a eficácia do trabalho e a satisfação dos usuários; (c) evidenciar a experiência dos atendentes (gênese, desenvolvimento e evolução) concernente ao uso da informática, identificando suas estratégias operatórias de aprendizagem bem como de utilização do sistema em face dos limites de usabilidade dos softwares; e (d) a definição de diretrizes para incorporar a experiência dos usuários no processo de (re)concepção do uso da informática como forma de aprimorar as condições de trabalho e a qualidade do serviço de atendimento ao público da instituição.

Na primeira etapa podemos destacar os trabalhos de Carvalho e Ferreira (1999), que se constituem em um diagnóstico do serviço de atendimento aos usuários em uma repartição pública; o de Ferreira, Carvalho e Sarmet (1999), sobre um estudo de caso da ergonomia no serviço de atendimento ao público; o de Gonçalves e Ferreira (1999), sobre *home pages* e o serviço de atendimento ao público e o de Freire e Ferreira (2001), sobre carga de trabalho de frentistas e rotatividade.

Em um segundo momento, entre os anos de 2001 e 2003, as pesquisas se focaram sobre o setor público. Desenvolveu-se, nesse contexto, o esboço de um modelo teórico-descritivo para diagnosticar os fatores sócio-técnicos e organizacionais presentes na origem dos problemas constatados no atendimento ao público com base nas lógicas dos gestores, usuários e atendentes

Nesse momento, temos os trabalhos de Hostensky, Aviani, Ferreira, Cordeiro e Menezes (2002), sobre organização do trabalho e custo humano na atividade de taquígrafo; o de Ferreira e Mendes (2001) sobre atividade de atendimento ao público e sofrimento no trabalho e o de Ferreira (2002), sobre trabalho e bem-estar no serviço de atendimento ao público.

Entre os anos de 2003 e 2005 as pesquisas concentraram-se na temática de bem-estar, eficiência e eficácia nas situações de atendimento ao público. Do conjunto dessas pesquisas, resultaram três contribuições principais: (a) elaboração de diagnósticos da lógica de gestores que, nas instituições, respondem pelo planejamento, coordenação e avaliação das políticas de atendimento em termos de organização e suporte (humano, material, instrumental, organizacional) disponibilizado nas situações de atendimento ao público; (b) análise do trabalho de atendimento dos funcionários, visando caracterizar as condições objetivas (organizacionais, instrumentais e materiais) que determinam a realização do serviço e as estratégias operatórias típicas de regulação das tarefas prescritas, bem como construção do perfil dos funcionários; e (c) identificação do perfil dos usuários que utilizam os serviços de atendimento da instituição, buscando colocar em evidência as variáveis principais (por exemplo, expectativas, preferências) que estruturam e orientam seus comportamentos em situações de atendimento e impactam em níveis de satisfação. Entretanto, a principal contribuição do projeto foi validar e consolidar o modelo teórico esboçado no segundo momento de pesquisas do grupo.

Entre os trabalhos publicados nesse período, temos o de Pinho, Abrahão e Ferreira (2003), sobre estratégias operatórias e gestão da informação no trabalho de enfermagem, no contexto hospitalar; o de Ferreira e Mendes (2003), que investigou o trabalho e os riscos de adoecimento entre os auditores fiscais da previdência social e o de Ferreira, Diniz, Souza e Veras (2003), sobre serviço de tele-atendimento ao público e lógica do tele-usuário.

Os três momentos anteriores, segundo Ferreira (no prelo), permitem identificar uma evolução, principalmente, na construção metodológica da ergonomia da atividade que, inicialmente, propõe análises focadas em micro-contexto. As pesquisas ampliaram essa lógica, investigando grupos maiores de trabalhadores (Ferreira & Mendes, 2003).

As pesquisas iniciadas em 2005 no âmbito do Ergopublic, na temática de Qualidade de Vida no Trabalho Preventiva no setor público, inauguraram novos

desafios conceituais e metodológicos, que incluem superar o paradigma compensatório até então predominante quando se trata de Qualidade de Vida no Trabalho em organizações.

Entre as publicações, temos o verbete de Ferreira (2006b) sobre Qualidade de Vida no Trabalho; o artigo do mesmo autor (Ferreira, 2008) sobre o interesse da Ergonomia da Atividade pela Qualidade de Vida no Trabalho; o artigo de Carneiro e Ferreira (2007), sobre a redução da jornada e a Qualidade de Vida no Trabalho e o de Ferreira, Ferreira, Antloga e Bergamaschi (2009), sobre o papel estratégico dos gestores na concepção e implantação de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho no Setor Público.

Além dessas publicações, temos a dissertação de Lima (2008), sobre Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida no Trabalho; a de Magalhães (2006) sobre o trabalho de camareiras, custo humano, estratégias de mediação e Qualidade de Vida no Trabalho; a dissertação de Prado (2006), sobre contexto de atendimento presencial, custo humano da atividade e Qualidade de Vida no Trabalho e a de Rodrigues (2006), sobre exame médico periódico e Qualidade de Vida no Trabalho.

Em função do grande volume de pesquisas produzidas pelo grupo, espera-se que, nos próximos anos, a Ergonomia da Atividade se consolide como uma abordagem que se aplica aos mais diversos tipos de serviço e áreas de atuação profissional, principalmente no cenário das empresas privadas, ainda pouco explorado.

Esta tese de doutorado, buscando suprir esta lacuna, tem seu enfoque no cenário privado das empresas de Brasília e, como será visto no próximo capítulo, propõe uma combinação de métodos, incluindo a Análise Ergonômica do Trabalho.

## ABORDAGEM METODOLÓGICA

*O grande desafio lançado à educação neste início de século é a contradição entre, de um lado, os problemas cada vez mais globais, interdependentes e planetários, e do outro, a persistência de um modo de conhecimento que privilegia os saberes fragmentados, parcelados e compartimentados. Por isso, há urgência de uma reforma da educação, de valorizarmos os conhecimentos interdisciplinares ou, pelo menos, promovermos o desenvolvimento no ensino e na pesquisa de um espírito ou mentalidade propriamente transdisciplinar.*

Hilton Japiassu, em  
O Espírito Interdisciplinar (2006)

Traduzir uma realidade de trabalho para a linguagem científica. De certa forma, pode-se dizer que é um objetivo comum nas ciências do trabalho. Fácil? Nem nas Ciências do Trabalho, nem em qualquer outro ramo da ciência.

No livro “De perto e de longe” (1990) Claude Lévi-Strauss manifesta uma angústia que é tão dele quanto de qualquer um que se propõe à ciência, mais ainda àquelas ligadas ao labor humano. Lévi-Strauss, sobre a pesquisa antropológica, afirma: “Sempre lamentei, ao me dirigir a artesãos, ter de usar perífrases pesadas e desajeitadas, quando eles dispõem de termos precisos para cada ferramenta, cada material, cada gesto” (Eribon & Lévi-Strauss, 1990, p. 123).

Eis aqui um dos grandes desafios desta pesquisa: fazer o uso mais preciso da linguagem para tratar, com os trabalhadores participantes, de detalhes tão finos e peculiares de seu *savoir faire*. O problema posto por Lévi-Strauss pode, em certa medida, ser amenizado com escolhas metodológicas pertinentes ao objeto (que ele tão bem sabia fazer), com o delineamento de pesquisa adequado e com a abordagem mais precisa possível. Foi esse o “espírito” que pairou sobre este estudo: como abordar, como traduzir, como explicar um universo de trabalho tão cheio de minúcias e de conhecimentos tácitos? Como conseguir, de um cozinheiro, a explicação mais fiel possível sobre, por exemplo, a atividade de “dar ponto” a um molho?

Tendo como referência as perguntas de pesquisa previamente expostas, a saber:

- a) Em qual contexto se inserem as Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação de Brasília-DF?;
- b) Qual é a visão de proprietários/gestores e empregados, sobre as Práticas Gerenciais e a Qualidade de Vida no Trabalho?;
- c) Como se caracteriza o Custo Humano no Trabalho dos empregados? e
- d) Quais seriam as características de um modelo teórico e metodológico para diagnóstico e implantação de um PQVT em bares e restaurantes de micro e pequeno porte?

e também a preocupação em transpor, da maneira mais fidedigna possível, o universo dos Bares e Restaurantes de Micro e Pequeno porte para o “papel”, delineamos um método quanti-qualitativo, tendo a primeira etapa, a pesquisa de *survey*, a função de mapear o cenário e também de servir de “bússola” para os principais pontos a serem analisados na Análise Ergonômica do Trabalho - AET, o momento mais refinado desta “tradução”.

O método quanti-qualitativo (Laville, 1999) compreende um tipo de investigação que se alicerça em procedimentos quantitativos e qualitativos e é comumente apropriado para investigações que têm como objetos fenômenos com relativa complexidade, que não podem ser abarcados somente por instrumentos estruturados como questionários, necessitando de técnicas de estudo em profundidade, como entrevistas.

Sobre a compatibilidade entre os métodos quantitativo e qualitativo, Gamboa e Santos Filho (2002) ressaltam que os dois tipos de método estão imbricados e podem ser utilizados em conjunto, sem caírem em contradição. Assim, quando for conveniente, admite-se trabalhar com formas quantitativas e qualitativas de pesquisa, de maneira a complementar e ampliar as informações, para possibilitar melhor entendimento, com base em pontos de vista diferentes. No caso desta pesquisa, a etapa quantitativa corresponde ao *survey* amostral e a etapa qualitativa, à Análise Ergonômica do Trabalho - AET.

Também Minayo e Sanches (1993) apontam para a complementaridade entre a abordagem quantitativa e a qualitativa. Para os autores, a primeira objetiva elucidar dados, indicadores e tendências observáveis, mostrando-se, nesse sentido, apropriada às três primeiras questões de pesquisa desta tese. Ademais, a abordagem quantitativa é recomendada para grandes aglomerados de dados, visando torná-los inteligíveis (Minayo & Sanches, 1993).

Por sua vez, a abordagem qualitativa mostra-se pertinente para aprofundar a complexidade de fenômenos, fatos e processos particulares e específicos de grupos mais ou menos delimitados em extensão (Bernard, 2000), mostrando-se conveniente, assim, para os objetivos específicos da segunda etapa do estudo, quais sejam: a. Conhecer, em detalhes, o funcionamento de um estabelecimento de pequeno porte, no que se refere ao seu Contexto de Produção de Bens e Serviços, Práticas Gerenciais, Custo Humano no Trabalho e Qualidade de Vida no Trabalho; b. Verificar, no estabelecimento, a existência de exemplos dos resultados advindos do *survey* e; c. Contribuir para o delineamento de um PQVT para Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação. Qualitativamente, esta pesquisa se alicerça na Análise Ergonômica do Trabalho - AET, a abordagem metodológica da Ergonomia da Atividade (Wisner, 1987).

A Ergonomia da Atividade, também conhecida como a Escola Franco-Belga de Ergonomia tem, como pressuposto máximo, que a atividade é central quando se fala de trabalho humano (Ferreira, 2000; Wisner, 2004). A atividade “real” de trabalho é o que acontece na interação do trabalhador com sua tarefa e vai muito além do trabalho prescrito.

Além disso, a Ergonomia da Atividade tem, segundo Ferreira e Mendes (2003), caráter antropocêntrico. Esse caráter coloca “como imperativo ético adaptar, ajustar, compatibilizar [...] a lógica de funcionamento do Contexto de Produção de Bens e Serviços aos trabalhadores, gestores e usuários/consumidores, como forma de facilitar suas interações com o meio e, assim, garantir o bem-estar dos indivíduos, a eficiência e eficácia das atividades produtivas” (Ferreira & Mendes, 2003, p. 45). Ora, esse imperativo pressupõe que, para cada situação, haja soluções diferenciadas. Assim, contrapõem-se as “receitas prontas” e, também, a generalização, clássica nas ciências positivistas. Em Ergonomia da Atividade, o que se descobre numa amostra ou caso não é, necessariamente, generalizável.

O método de investigação da Ergonomia da Atividade é a Análise Ergonômica do Trabalho - AET. Essa abordagem caracteriza-se pelo fato de todas as variáveis assumirem papéis fundamentais para a operacionalização da análise (Ferreira, 2003).

Nesse sentido, traça-se um caminho metodológico passo-a-passo, onde cada etapa fornece elementos estruturantes da etapa seguinte. Não se objetiva demonstrar um

modelo teórico apriorístico, mas, sim, observar a interação entre diferentes variáveis nas situações de trabalho, sendo essa interação a produtora da situação-problema.

Esse contínuo “ir e vir entre a atividade de trabalho e o conjunto de seus determinantes” (Guérin et al., 2001,) tem implicações de natureza prática e teórica: na AET, a lógica é de construção da pesquisa, com base na “flexibilidade procedimental” (Ferreira, 1992).

Interdisciplinaridade é outro conceito essencial à AET, em conjunto com a flexibilidade procedimental. A unicidade da ciência é substituída não só pelo diálogo entre diversas formações e áreas, mas, também, pela desfragmentação de cada um dos modos de pensar, em prol de se construir um novo olhar sobre a realidade (Wisner, 2004).

A Análise Ergonômica do Trabalho, bem como a Ergonomia da Atividade, se inscrevem em uma perspectiva dialética de ciência (Haguette, Brühl & Demo, 1990). Na lógica dialética, os eventos não são analisados na qualidade de objetos fixos, mas em movimento, de forma que nada está acabado, mas sempre em vias de se transformar e se desenvolver (Lakatos & Marconi, 1991). Para Abbagnano (2003), toda a realidade move-se dialeticamente, sendo o fim de um processo sempre o começo de outro, em um movimento onde tanto a natureza quanto a sociedade são compostas por objetos e fenômenos organicamente ligados entre si, dependendo uns dos outros.

Assim, temos que a dialética é a forma de se pensar as contradições da realidade, de maneira que pensar o movimento do real é problematizar a dinâmica interna dos elementos que são negados por seu contrário, que por sua vez, é negado e superado por novos elementos, em uma seqüência de afirmação, negação e superação.

Para Konder (1981), e também para Severino (2000), na lógica dialética o princípio básico da compreensão do real e do conhecimento se fundamenta no processo histórico, que a cada momento é constituído por múltiplas determinações, no movimento que decorre das forças contraditórias que constituem a práxis dos homens e a própria realidade.

Discutindo a pertinência da lógica dialética nas pesquisas e estudos sobre organizações, Carr (2000) aponta para a necessidade de se discutir as organizações, incluindo a atividade de seus gestores, para além de um pensamento “binário” e maniqueísta. O autor defende que mudanças organizacionais precisam se inserir, assim,

nesse tipo de lógica, mais ampla e complexa. Essa forma de conceber as organizações converge com a perspectiva de Kuenzer (1998), quando afirma que o conhecimento de um objeto passa pela compreensão de que ele não está pronto e acabado, mas sim em constante fluxo entre o que é e o que aparenta ser. O método dialético apóia-se na contradição ontológica entre aparência e essência (Japiassú, 1976), e preconiza constantes ajustes em suas concepções. Como menciona Japiassu (1975, p. 53) "(...) Todo conhecimento é polêmico. Antes de constituir-se, deve destruir as construções passadas e abrir lugar a novas construções. É este movimento dialético que constitui a tarefa da nova epistemologia".

Por todo o exposto, para responder às questões de pesquisa inicialmente propostas, traçou-se uma estratégia de coleta e análise de dados em 2 etapas: pesquisa de *survey* e Análise Ergonômica do Trabalho - AET. Entretanto, importa, primeiramente, conhecer a situação-problema dessa pesquisa, apresentada a seguir.

Apresentamos, na figura 1, o trajeto metodológico dessa pesquisa.

### **1 - A Situação-Problema**

As Micro e Pequenas Empresas, especialmente as do Setor de Serviços em Alimentação, empregam grande parte dos trabalhadores do país, tem extrema importância econômica e social, além de prestarem um serviço essencial para os outros trabalhadores: a alimentação fora de casa (Sebrae, 2007; IBGE, 2003).

Em franca contradição com a relevância e a importância do setor e com o grande volume de trabalhadores que emprega, a pouca atenção dispensada aos empregados é evidente, inclusive no que se refere à Qualidade de Vida no Trabalho. Os poucos estudos que tratam do trabalhador nessa realidade voltam-se, na maior parte dos casos, para aspectos de liderança, motivação e produtividade (Almeida, 2003; Applegate, 2003; Arantes, 1992; Coelho, 1994), permitindo inferir a tônica das Práticas Gerenciais nesses estabelecimentos.

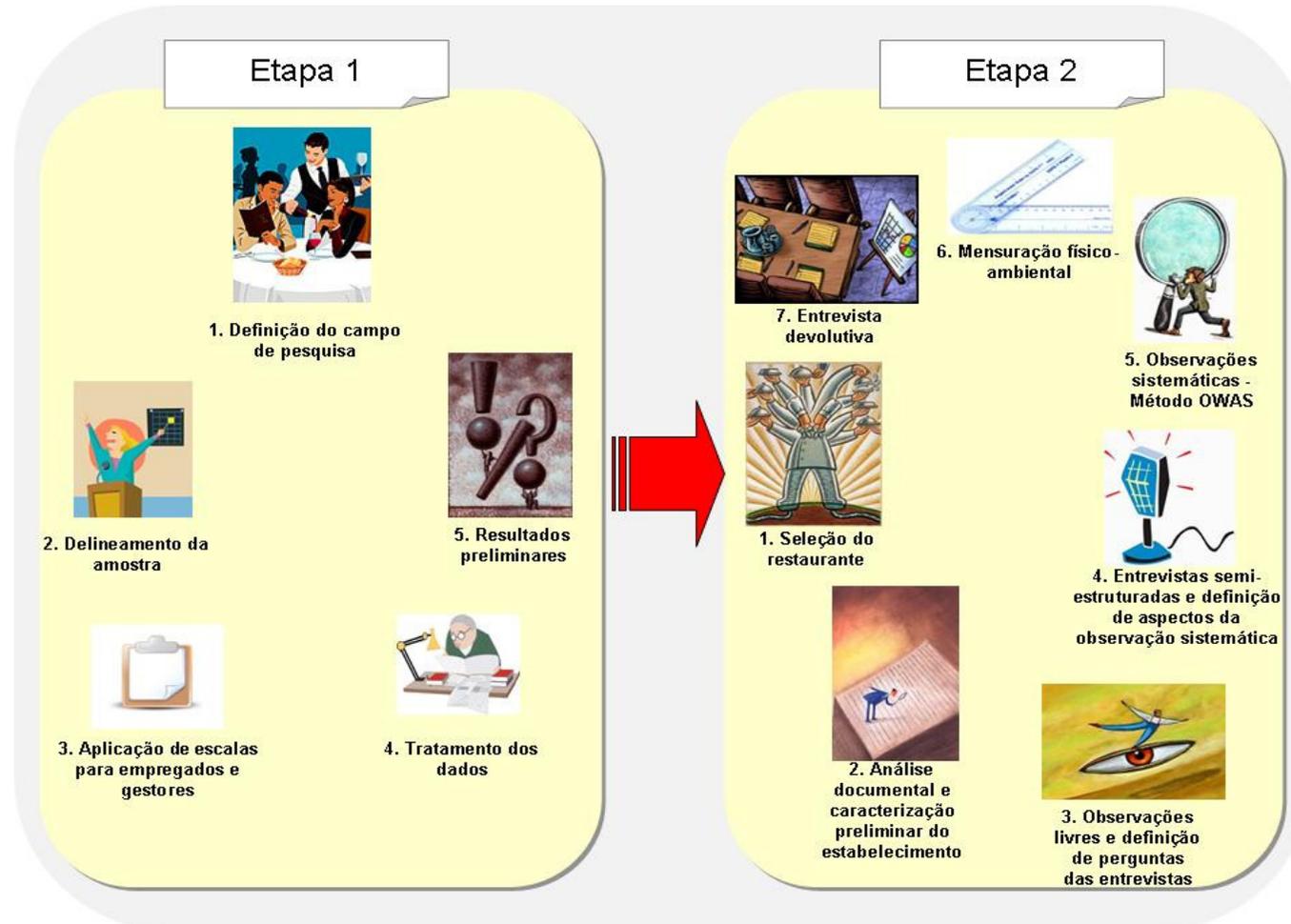
Muito se fala sobre como obter o melhor do trabalhador, mas pouco se menciona se este trabalhador atua em situação confortável ou de risco, se tem suporte de instrumentos para sua atividade, em que pilares estrutura-se a organização do trabalho. Da mesma forma, Qualidade de Vida no trabalho, quando mencionada, o é em uma perspectiva assistencialista (Sebrae, 2007, Ferreira 2006b).

Assim, faz-se necessária e urgente a preocupação com os trabalhadores dessas empresas menores, especificamente no setor de serviços em alimentação, em função da relevância econômica e social do setor para a economia nacional.

Segundo dados do Dieese/Sebrae (2007), a importância do setor se justifica: a. pelo grande número de trabalhadores que emprega (só no setor de serviços, microempresas empregam aproximadamente 34% dos empregados com vínculo formal); b. pela franca expansão em que se encontra (crescimento de cerca de 20% entre 2001 e 2005); e c. pela porcentagem de massa salarial envolvida (38,2% da massa salarial total do país, levando em conta o total das MPEs e 79,8%, se considerado só o setor de serviços). A figura 3 representa, graficamente, a situação-problema desta pesquisa.

Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho:  
O Caso das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação em Brasília.

- Figura 3 -  
**Trajeto Metodológico da Pesquisa**



## 2 - Etapa 1: a pesquisa de *survey*

Por definição, *survey* significa levantamento, ou ainda sondagem, vistoria. Por extensão, uma pesquisa de *survey* caracteriza-se por um recorte feito dentro de uma população específica, para se investigar, numa amostra representativa, o fenômeno em questão (Babbie, 2001).

Esse tipo de pesquisa é apropriado quando se deseja responder questões focadas sobre “o que está acontecendo”, ou “como e porque isso está acontecendo”; quando não se tem interesse ou não é possível

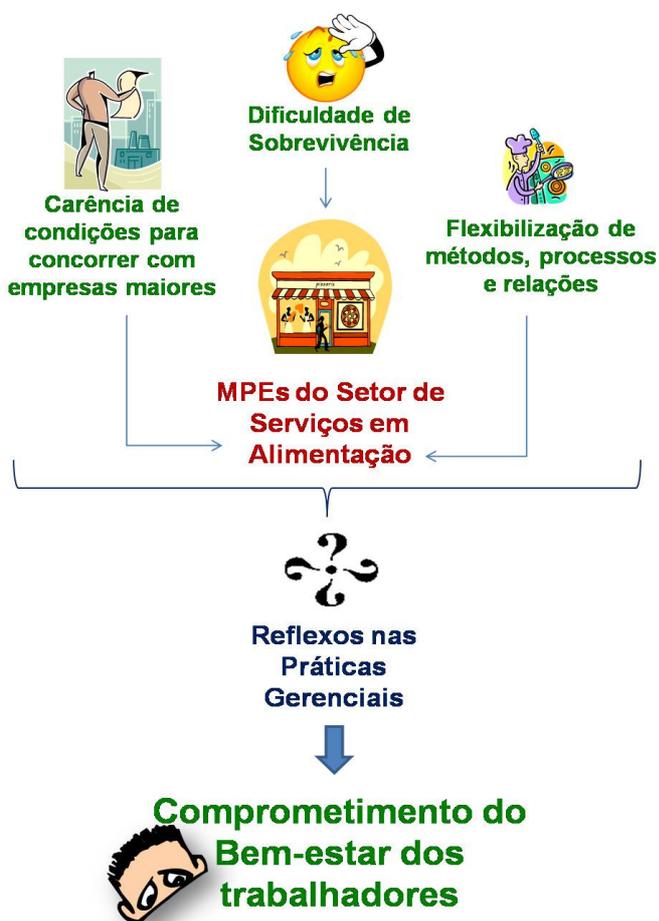
controlar as variáveis dependentes e independentes; quando o ambiente natural é a melhor situação para estudar o fenômeno de interesse e quando o objeto de interesse ocorre no presente ou no passado recente (Marconi & Lakatos; 2001; Babbie, 2001).

Portanto, a pertinência ao objeto deste estudo mostra-se na possibilidade de compreensão da realidade organizacional das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços em Alimentação, funcionando como um “termômetro” dos principais pontos a serem investigados na AET.

### 2.1 - O Campo de Pesquisa da Etapa 1

Dos quase 10.000 estabelecimentos de Micro e Pequeno Porte do Setor de Serviços de Alimentação em Brasília, cerca de 2.800 encontram-se na Região Administrativa I de Brasília, que inclui Asa Norte, Asa Sul, Estação Rodoviária, Setor de Garagens Oficiais, Parque Sara Kubitscheck (Parque da Cidade), Setor de Indústrias

- Figura 4 -  
Situação-Problema



Gráficas, Área de Camping, Eixo Monumental, Esplanada dos Ministérios, Setor de Embaixadas Norte e Sul, Setor Militar Urbano, Vila Planalto e Setor de Clubes (Codeplan, 2006).

Assim, o primeiro “cenário” deste estudo caracteriza-se por um grande volume de empresas, responsável pelo emprego de aproximadamente 40.000 pessoas (SEFAZ, 2007). Este campo de pesquisa foi escolhido, além de sua importância econômica e social para a cidade, em função de ser a região que tem mais estabelecimentos legalmente constituídos. O recorte desta pesquisa exclui, portanto, as empresas não registradas nos órgãos oficiais.

Segundo o Sebrae (2007) é no ramo de serviços em alimentação que se encontra uma das maiores taxas de natalidade e mortalidade de Micro e Pequenas Empresas. Abrir e manter um restaurante parece, à primeira vista, um trabalho simples, mesmo porque a maior parte das pessoas tem uma cozinha em casa e lida com a alimentação em seu cotidiano (Bourdain, 2001). O mesmo não acontece com outros tipos de negócio, como indústrias, que se mostram mais “ameaçadores”, de antemão.

Trabalhar com alimentação aparenta ser uma atividade que requer pouca perícia e conhecimento. Tanto é assim, que boa parte dos trabalhadores que se candidatam a trabalhar nesta área têm pouca ou nenhuma qualificação; grande parte dos empreendedores da área também não se qualificou para o negócio (Sebrae, 2007). Quando confrontados com o cotidiano, muitos empregados e gestores se surpreendem, pois o trabalho em bares e restaurantes é intenso e muito exaustivo, permite poucas pausas e é marcado por um estilo de gestão baseado em autoridade (vale ressaltar que o nome do superior, na cozinha, é chefe).

Além disso, é importante mencionar também que os estudos sobre estabelecimentos de serviços de alimentação não passam, em sua maioria, de levantamentos. Por não se preocuparem minimamente com fidedignidade, consistência e divulgação, não podem ser considerados científicos. Além disso, há uma imensa dificuldade de acesso aos documentos, ou por procedimentos burocráticos muito complexos ou por efetiva recusa das instituições, em fornecer os dados.

Para compreender, de maneira geral, as características do trabalho nesse setor, bem como as representações de empregados e proprietários/gestores sobre Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho, delineamos uma amostra representativa

das quase 2.800 empresas da Região Administrativa I de Brasília (RA I), visando não só viabilizar a coleta, mas também traçar um “panorama” da situação.

## 2.2 - Delineamento da Amostra para a Etapa 1

Para o delineamento da amostra, consideramos, em primeiro lugar, o número total de Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação em Brasília (Região Administrativa I), que, segundo dados da Secretaria de Fazenda do Distrito Federal era, em 2007, de 2.753 estabelecimentos. Com esse número, articulado com dados do Sindhobar (2007) sobre a distribuição das empresas no DF, optamos por uma amostragem aleatória.

- Figura 5 -

### Fórmulas Amostrais para Determinação de Amostra com População Aproximada (Barbetta, 2002)

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

Onde:  
 $n_0$  = Primeira aproximação do tamanho da amostra  
 $E_0$  = Erro amostral tolerável

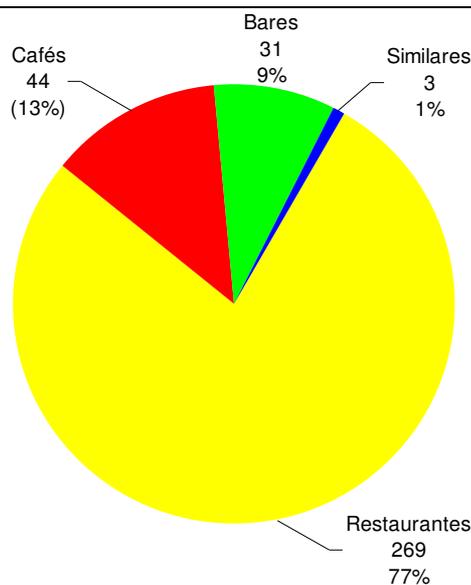
$$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$$

Onde:  
 $n$  = Tamanho final da amostra  
 $N$  = Tamanho da população

O número de estabelecimentos foi selecionado utilizando-se a fórmula amostral para determinação de amostra aleatória, com população aproximada (Barbetta, 2002), assumindo um erro amostral de 5%, como demonstrado na Figura 3. Desta maneira, tem-se que  $n_0 = 1/E_0^2$  e, portanto,  $n_0 = 400$ . Inserindo essa primeira aproximação na fórmula  $n = N \cdot n_0 / N + n_0$ , tem-se que

$n = 344,5$ . Esse valor foi arredondado para 345 estabelecimentos, como número mínimo.

Para a seleção do número de trabalhadores, tomou-se como população o número aproximado de 40.000 empregados na RA I, valor estimado pelo sindicato da categoria. Assim, assumindo-se um erro amostral de 5%, temos, pela mesma fórmula  $n = N \cdot n_0 / N + n_0$ , que o  $n = 396,03$ . O número de participantes dessa pesquisa, portanto, supera a amostra determinada.



A pesquisa de *survey* foi realizada, ao final, com 347 Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços em Alimentação, tendo participado 543 empregados respondentes. No total, foram respondidos 890 instrumentos válidos.

### 2.3 - Perfil dos Participantes da Etapa 1

O perfil dos participantes da primeira etapa resultou da coleta de dados. A decisão de apresentá-lo aqui se dá por uma questão de melhor compreensão do cenário da pesquisa neste momento. Desta feita, apresenta-se, inicialmente, o perfil dos estabelecimentos; em seguida, o perfil dos participantes, divididos em proprietários/gestores e empregados.

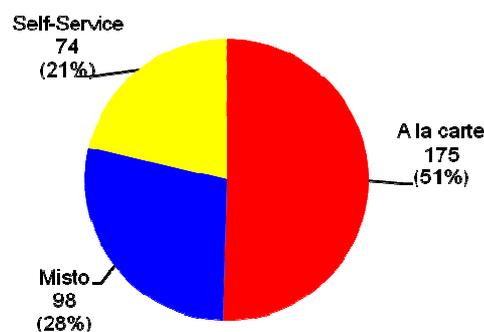
#### Perfil dos Estabelecimentos Participantes da Etapa 1

Entre os 347 estabelecimentos pesquisados, 269 (77,6%) se caracterizaram como restaurantes, 31 (9%) como bares, 44 (12,7%) como cafés e lanchonetes e 3 (1%) como outros tipos de estabelecimentos, que

incluem docerias, casas de chá, pastelarias e outros, com alta especialização de produtos, como mostra o gráfico 1.

Do total de estabelecimentos, 175 (50,4%) funcionavam em serviço *a la carte*, 74 (21,4%) em sistema *self-service* e 98 (28,2%) em sistema misto, como demonstrado no gráfico 2.

- Gráfico 2 -  
Distribuição dos Estabelecimentos (n=347) por Tipo de Serviço



A média de tempo de funcionamento dos estabelecimentos foi de 8,3 anos, com desvio padrão de 8,8 anos. O alto desvio padrão encontrado pode ser explicado pela grande variação no tempo de funcionamento dos estabelecimentos, que foi de, no mínimo 1 mês (0,08 ano) para, no máximo, 41 anos, como mostra a tabela 1.

A média de empregados diretos foi de 17,3 empregados, com desvio padrão de 21,8. O alto desvio padrão também pode ser

- Tabela 1 -  
**Tempo de Funcionamento dos Estabelecimentos (n=347)**

|   |               |      |
|---|---------------|------|
| Tempo de funcionamento do estabelecimento (em anos) | Média         | 8,3  |
|   | Desvio padrão | 8,8  |
|   | Mínimo        | 0,08 |
|   | Máximo        | 41   |

explicado pela variação no número de empregados, que foi de nenhum empregado, até no máximo 156 empregados. Uma vez que, geralmente, micro e pequenas empresas têm, no máximo, 50 empregados, pode-se supor que, para permanecerem como

- Tabela 2 -  
**Empregados nos Estabelecimentos (n=347)**

|                      |               |      |
|----------------------|---------------|------|
| Empregados diretos   | Média         | 17,3 |
|                      | Desvio padrão | 21,8 |
|                      | Mínimo        | 0    |
|                      | Máximo        | 156  |
| Empregados indiretos | Média         | 1,07 |
|                      | Desvio padrão | 1,77 |
|                      | Mínimo        | 0    |
|                      | Máximo        | 7    |

pequenas empresa, algumas têm registrado um número pequeno de empregados mas, na realidade, têm em atividade muito mais pessoas. Além disso, com a criação do Simples Nacional, que entrou em vigor em julho de 2007, as empresas com faturamento<sup>1</sup> de até R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e

quatrocentos mil reais), o dobro do faturamento anteriormente permitido.

Dessa maneira, empresas que antes eram tidas como de médio porte, podem, agora, se beneficiar do tratamento jurídico dispensado às de micro e pequeno porte, especialmente no que se refere à flexibilização de aspectos trabalhistas. Para a legislação federal, o critério de enquadramento se dá exclusivamente pelo faturamento, não importando o número de empregados.

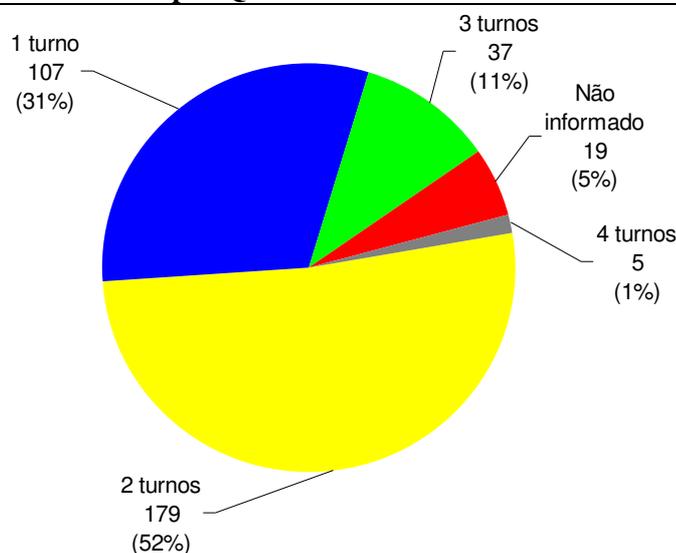
Observa-se também a presença de estabelecimentos sem empregados, ocorrência típica em empresas de micro e pequeno porte que, muitas vezes, “empregam” familiares, não precisando arcar com a carga tributária trabalhista (IBGE, 2003).

- Gráfico 3 -

<sup>1</sup> Esse é o faturamento médio, pois há uma pequena variação em função do Produto Interno Bruto estadual.

Em relação aos empregados indiretos, a média foi de 1,07 empregado por estabelecimento, com desvio padrão de 1,77. A maior parte dos restaurantes tem como empregado indiretos eletricitistas, encanadores ou profissionais que cuidam de ambas as tarefas, além de serviços de marcenaria, pintura e serralheria.

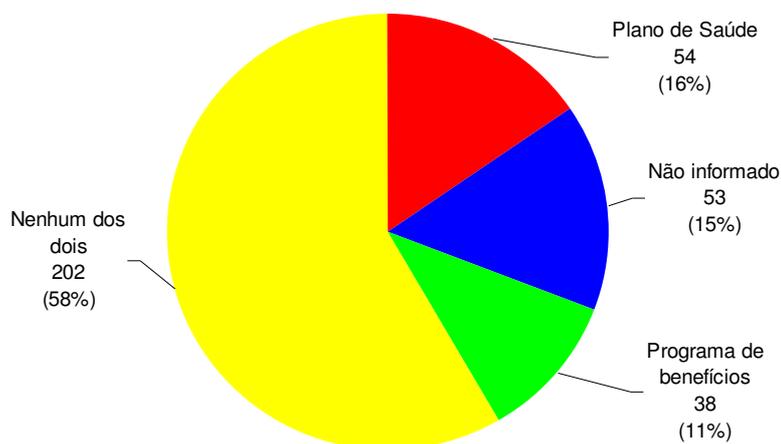
**Distribuição dos Estabelecimentos (n=347)  
por Quantidade de Turnos**



Em relação aos turnos de funcionamento, 30,8% (n=107) dos estabelecimentos funcionavam em apenas um turno, 51,6% (n=179) em 2 turnos, 10,7% em 3 turnos (n=37) e 1,5% (n=5) em 4 turnos. Do total, 5,5% (n=19) não informaram a quantidade de turnos, como demonstra o gráfico 3. Cada turno compreende 4 horas formais de trabalho.

- Gráfico 4 -

**Distribuição dos Estabelecimentos (n=347)  
por Benefícios Oferecidos**



Considerando os estabelecimentos como um todo (n=347), apenas 54 (16%) ofereciam Plano de Saúde e apenas 38 (11%), Programa de Benefícios, que inclui 14º salário, participação em lucros e resultados ou bônus por produtividade. A maior parte, 202 estabelecimentos (correspondente a 58%), declarou não oferecer nenhum dos dois, como demonstrado no gráfico 4. Nenhum estabelecimento oferecia, concomitantemente, Plano de Saúde e Programa de Benefícios.

### Quadro Geral

O cenário das Micro e Pequenas Empresas participantes da primeira etapa da pesquisa encontra-se em consonância com as descrições da literatura sobre o contexto dos estabelecimentos de serviços em alimentação (Dieese/Sebrae, 2007; IBGE, 2003; Bourdain, 2001). De maneira preliminar, pode-se afirmar que: a. grande parte dos estabelecimentos trabalha com alimentação *à la carte*, que exige um trabalho mais complexo e intenso (Bourdain, 2001; Fonseca, 2006); b. a maior parte tem um funcionamento que extrapola as 8 horas de trabalho (64%), visto que um turno de funcionamento do estabelecimento é menor que o turno de trabalho dos empregados; c. a maior parte dos estabelecimento não oferece qualquer tipo de suporte no que se refere à saúde do empregado (a ausência de plano de saúde ocorre em 69% dos estabelecimentos), e uma pequena parte (11%) tem algum tipo de Programa de Benefícios.

### **Perfil dos Gestores participantes da Etapa 1**

A idade média dos gestores participantes da Etapa 1 da pesquisa foi de 35,4 anos (d.p. 13), sendo a idade mínima de 14 anos e a máxima de 78 anos. O tempo que atuam no ramo variou entre 1 mês (0,08 ano) a 44 anos, com média de 8,9 anos (d.p. 7,8). O tempo de trabalho no estabelecimento variou entre 1 mês (0,08 ano) a 40 anos, com média de 5,25 anos (d.p. 6,8). A tabela 3 oferece um resumo dos dados.

- Tabela 3 -  
**Perfil dos gestores respondentes quanto à Idade e Tempo de Trabalho (n=347)**

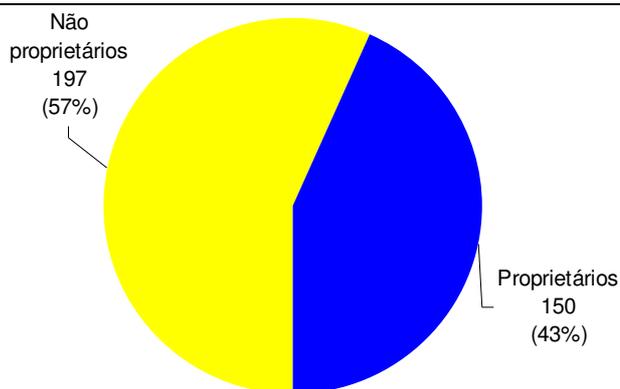
|  |               |      |
|--|---------------|------|
| Idade (em anos)                                | Média         | 35,4 |
|  | Desvio padrão | 13   |
|  | Mínimo        | 14   |
|  | Máximo        | 78   |
| Tempo de trabalho no ramo (em anos)            | Média         | 8,9  |
|  | Desvio padrão | 7,8  |
|  | Mínimo        | 0,08 |
|  | Máximo        | 44   |
| Tempo de trabalho no estabelecimento (em anos) | Média         | 5,25 |
|  | Desvio padrão | 6,8  |
|  | Mínimo        | 0,08 |
|  | Máximo        | 40   |

- Gráfico 5 -

**Distribuição dos Gestores (n=347) em Relação à Propriedade do Estabelecimento**

---

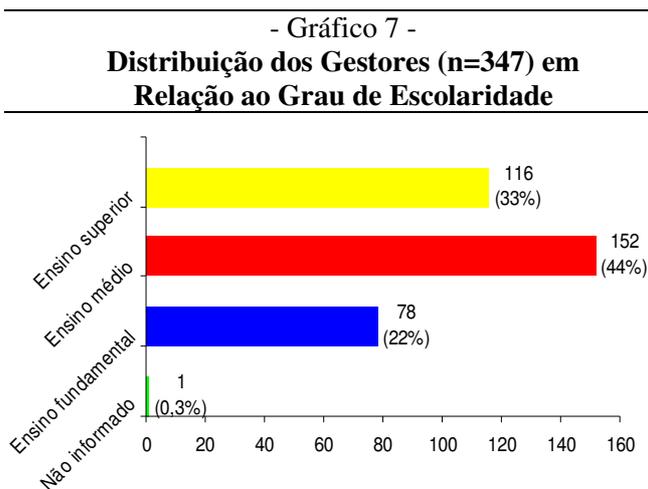
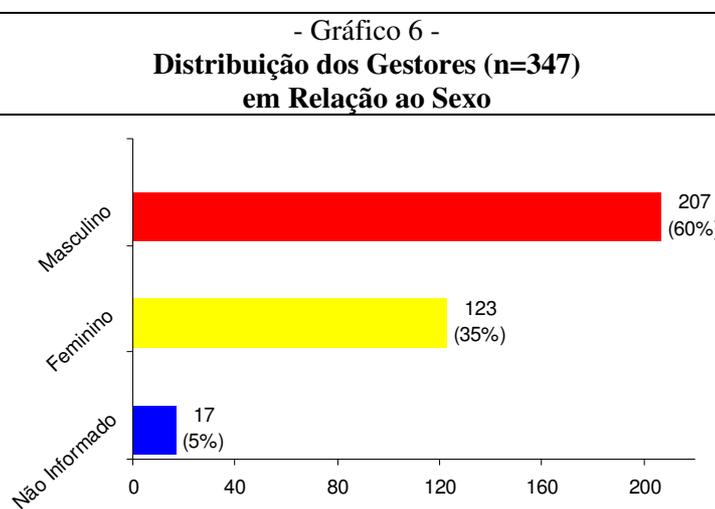
Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho:  
O Caso das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação em Brasília.



Em média, a rotatividade no setor é muito elevada. Quem permanece no mesmo estabelecimento por muitos anos, geralmente o faz por ser proprietário. Em relação à propriedade, a maior parte dos gestores

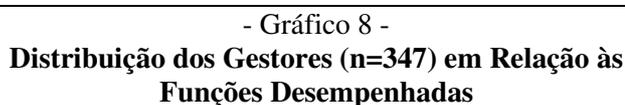
participantes não era dono do estabelecimento (57% do total), como mostra o gráfico 5.

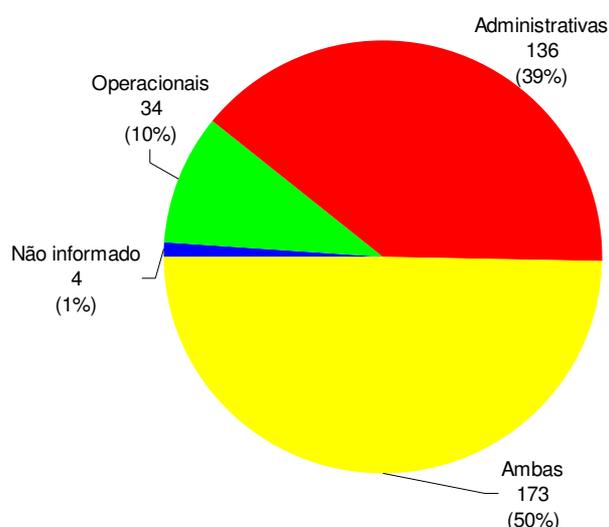
Em relação ao sexo, a maior parte dos respondentes foi do sexo masculino, como demonstra o gráfico 6. A maior parte dos gestores possui segundo grau completo, como demonstrado no gráfico 7. Assim, se somados os



gestores com primeiro e segundo graus de escolaridade, tem-se o percentual de 66% que não possuem nível superior.

Em relação às funções desempenhadas, observa-se no gráfico 8 que a maior parte dos gestores desempenha tanto funções operacionais (o popular “colocar a mão na massa”, que no caso desses





gestores significa lidar com suprimentos, elaboração da comida, atendimento, limpeza, entre outros), como funções administrativas (controle do estoque, planejamento, pedidos, recebimento e pagamento de fornecedores, procedimentos

referentes aos empregados, como controle de escalas, pagamento de salários, entre outros).

Apesar de terem que desempenhar diversas atividades de diferentes naturezas, a maior parte dos gestores participantes da pesquisa (84%) não tem formação específica para

trabalhar na área, como demonstrado no gráfico 9.

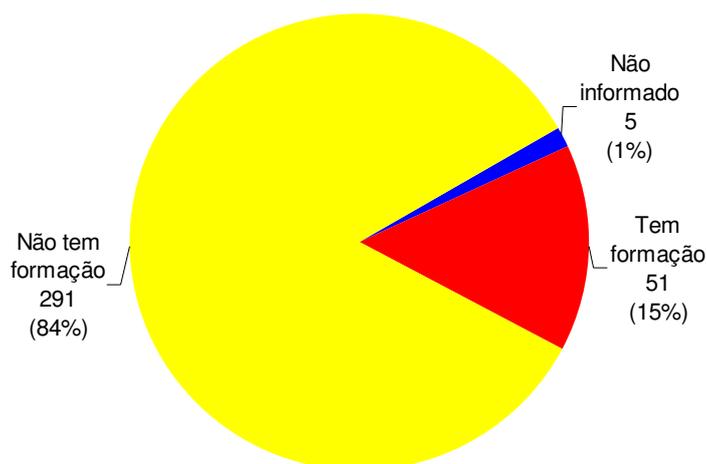
Entre os gestores que possuem formação específica, a maior parte se especializou em gerência e em compras, como pode ser observado no gráfico 10.

Os dados que apresentamos nos gráficos de 5 a 10 permitem traçar um perfil global dos gestores, resumido a seguir.

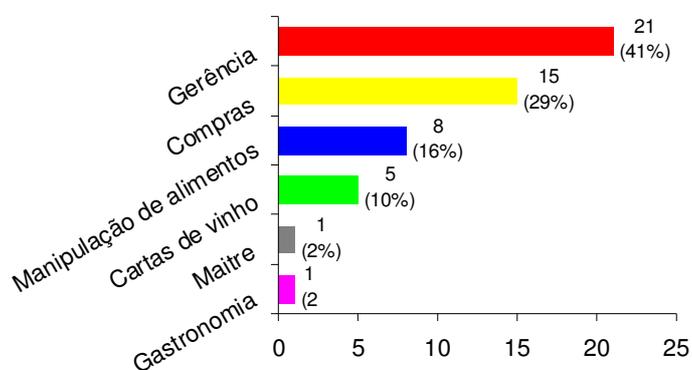
#### Quadro Geral

O perfil dos gestores participantes da pesquisa pode ser assim sumarizado: a maior parte é do sexo masculino, tem cerca de 35 anos, estudou até, no máximo, o

- Gráfico 9 -  
**Distribuição dos Gestores (n=347) em Relação à Formação Específica para Trabalhar na Área**



- Gráfico 10 -  
**Distribuição dos Gestores (n=51) com  
Formação Específica, por Área**



ensino médio, lida com tarefas administrativas e operacionais, tem pouca formação para trabalhar na área e não é proprietário da empresa.

Esse perfil ratifica as informações de Bourdain (2001), de

Fonseca (2006) e de Zanella e Cândido (2002), que afirmam ser gerência de um restaurante o trabalho de tempo integral: envolve, regra geral, não só cuidar da parte administrativa, mas também lidar com a cozinha e com todas as atividades e planejamento, sendo um trabalho onde deve-se dispor a trabalhar “todas” as horas (Bourdain, 2001).

Além disso, verificamos, com base nesse perfil, que apesar dos cursos que se sistematizam cada dia em volume maior, ainda vale para os restaurantes, bares, cafés e similares, a lógica de que “aprende-se na prática” (Fonseca, 2006).

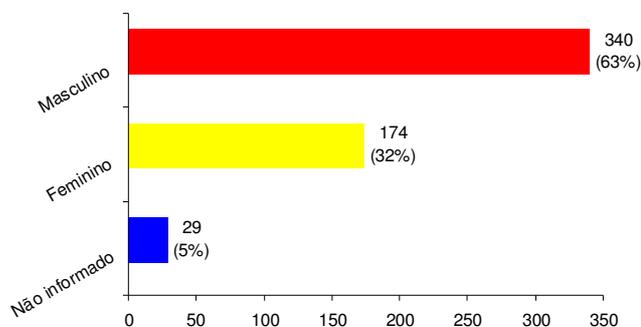
### Perfil dos Empregados participantes da Etapa 1

A média de idade dos empregados no setor é de 28,2 anos, com desvio padrão de 8,6 anos, sendo a idade mínima 17 anos e a máxima 60 anos, como apresentado na tabela 4.

- Tabela 4 -  
**Perfil dos Empregados  
(n=543) por Idade**

|      |               |                    |
|------|---------------|--------------------|
| 28,2 | Média         | Idade<br>(em anos) |
| 8,6  | Desvio padrão |                    |
| 17   | Mínimo        |                    |
| 60   | Máximo        |                    |

- Gráfico 11 -  
**Distribuição dos Gestores  
(n=543) por Sexo**

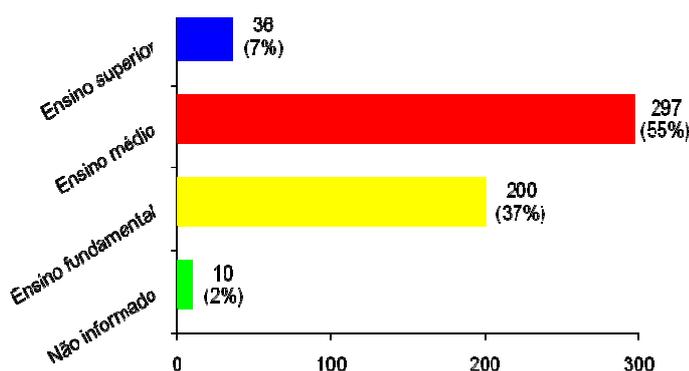


Ainda em relação aos dados demográficos, verificamos que a maior parte dos empregados do setor é do sexo masculino, como demonstrado no gráfico 11. No gráfico 12 temos a distribuição dos empregados de acordo com a escolaridade. A maior parte dos respondentes possui até o

ensino médio completo, sendo que apenas 7% cursou o ensino superior.

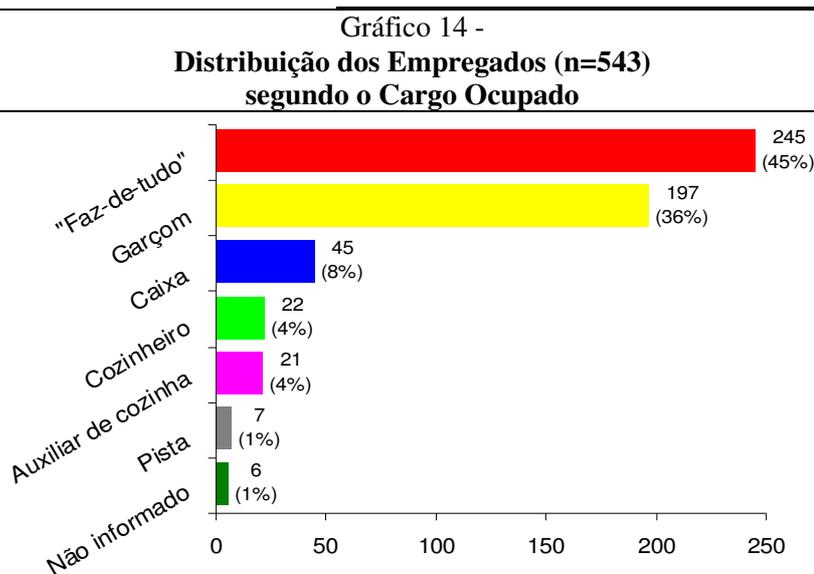
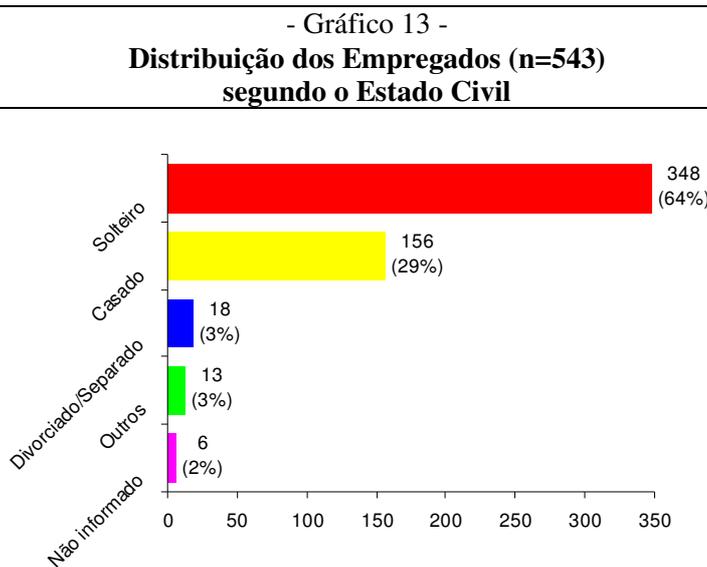
Esses dados são ratificados pelas pesquisas sobre Micro e Pequenas Empresas realizadas por órgãos oficiais (Dieese/Sebrae, 2007; IBGE, 2003), que demonstram que esse perfil de

- Gráfico 12 -  
**Distribuição dos Empregados (n=543)  
segundo a Escolaridade**



empreendimento emprega pessoas com menor nível de escolaridade, a despeito da complexidade do trabalho a ser executado, como no caso do trabalho em cozinhas. A maior parte dos empregados (64%) nas empresas de micro e pequeno porte do setor é solteira, como demonstrado no gráfico 13. Podemos supor que esse dado esteja relacionado à idade média dos trabalhadores, que é de cerca de 28 anos, como demonstrado na tabela 4.

No gráfico 14 vemos a distribuição dos empregados de acordo com o cargo ocupado. Como pode ser observado, a maior parte dos empregados, nesses estabelecimentos, se define como alguém que “faz-de-tudo” (45%), perfil característico dos



empregados em empresas pequenas. Isso se dá, geralmente, pela carência de empregados para execução do trabalho e pela má divisão de tarefas (Zampier, 1986; Zevallos, 2003), o

que culmina, regra geral, com empregados sobrecarregados e em tarefas cumpridas de maneira ineficiente ou ineficaz. Assim, hipotetizamos que nas empresas onde há maior quantidade de empregados do tipo “faz-de-tudo”, haja maior probabilidade de prejuízo na efetividade organizacional.

Em relação à quantidade de horas trabalhadas por dia, verificamos que a média de trabalho dos empregados é de 8,8 horas por dia. O máximo de horas de trabalho foi de 14 horas. Um único trabalhador, que fazia atividades de *gardemanger* (montagem de esculturas com legumes e frutas) declarou que trabalhava apenas 1 hora por dia no restaurante onde era efetivamente contratado. Todavia, declarou também que, como seu

salário era baixo, costumava fazer consultoria para diversos outros estabelecimentos, chegando a trabalhar 15 horas por dia.

- Tabela 5 -  
**Média de Horas de Trabalho dos  
Empregados (n=543)**

|                              |               |     |
|------------------------------|---------------|-----|
| Horas trabalhadas<br>por dia | Média         | 8,8 |
|                              | Desvio padrão | 1,8 |
|                              | Mínimo        | 1   |
|                              | Máximo        | 14  |

Na tabela 5 são apresentados, de maneira sumarizada, os dados concernentes às horas de trabalho dos empregados. Já a média de tempo de trabalho, tanto no ramo quanto no estabelecimento, como indica a tabela 6, encontra-se abaixo de 6 anos. No estabelecimento, a média apresenta-se ainda mais baixa.

### Quadro Geral

De maneira geral, pode-se resumir o perfil dos empregados do setor como homens jovens, de aproximadamente 28 anos, que têm pouco tempo de estudo formal e uma extensa jornada de trabalho. Além disso, grande parte desses trabalhadores se enquadra no perfil do “faz-de-tudo”, executando diferentes tarefas e funções, a despeito do cargo que ocupem.

- Tabela 6 -  
**Tempo de Serviço dos Empregados (n=543)  
no Ramo e no Estabelecimento**

|   |               |     |
|---|---------------|-----|
| Tempo de serviço<br>(em anos)                       | Média         | 5,4 |
|   | Desvio padrão | 6,4 |
|   | Mínimo        | 1   |
|   | Máximo        | 32  |
| Tempo de serviço<br>no estabelecimento<br>(em anos) | Média         | 2,6 |
|   | Desvio padrão | 4,7 |
|   | Mínimo        | 0,3 |
|   | Máximo        | 30  |

Uma vez traçado o perfil dos participantes, será descrito o método em termos de instrumentos e procedimentos.

- Tabela 7 -  
**Distribuição dos Estabelecimentos Pesquisados**

| Localidade                   | Número de estabelecimentos pesquisados | Número de empregados respondentes |
|------------------------------|--|-----------------------------------|
| Asa Sul                      | 162                                    | 287                               |
| Asa Norte                    | 151                                    | 229                               |
| Setor de Indústrias Gráficas | 13                                     | 12                                |
| Esplanada dos Ministérios    | 7                                      | 3                                 |
| Setor de Clubes              | 4                                      | 4                                 |
| Estação Rodoviária           | 4                                      | 4                                 |
| Parque Sara Kubitscheck      | 2                                      | 3                                 |
| Setor Militar Urbano         | 1                                      | 1                                 |
| Vila Planalto                | 1                                      | 1                                 |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>345</b>                             | <b>543</b>                        |

## 2.4 - Descrição do Método da Etapa 1: Instrumentos e Procedimentos

Para a seleção dos participantes da primeira etapa da pesquisa, optou-se por considerar primeiro o número total de

estabelecimentos e posteriormente o número total de empregados, para evitar a

concentração de empregados de um só setor da cidade. Assim, em cada estabelecimento visitado, ao menos 1 empregado respondeu as escalas, além do gestor. A distribuição dos estabelecimentos por região é apresentada na tabela 7.

### **Instrumentos utilizados na Etapa 1**

Foram utilizados como instrumentos na Etapa 1 da pesquisa:

- ✓ Para os **Gestores**, livreto (correspondente ao Anexo 1) contendo:
  - 27 itens sobre principais dificuldades em relação ao funcionamento do restaurante, para serem avaliados por meio de escala numérica, variando de 0 para “Discordo Totalmente”, até 10 para “Concordo Totalmente”;
  - 6 itens sobre principais dificuldades em relação à Gestão de Pessoas, para serem avaliados por meio de escala numérica, variando de 0 para “Discordo Totalmente” até 10 para “Concordo Totalmente”;
  - 4 questões de múltipla escolha sobre Qualidade de Vida no Trabalho;
  - 2 questões abertas para Principais Reclamações dos Empregados e Clientes; e
  - Questões para avaliação de Perfil Demográfico.

Os itens relativos ao funcionamento do estabelecimento tiveram como base a Escala de Avaliação das Condições, Organização e Relações de Trabalho - ECORT (Ferreira & Mendes, 2003). Os itens relativos às dificuldades enfrentadas na Gestão de Pessoas tiveram como base os sub-processos de administração de pessoas descritos por autores da abordagem caracterizada como hegemônica e também da abordagem contra-hegemônica (Bulgacov, 1999; Davel & Vergara, 2001; Gil, 2001).

Cabe aqui uma ressalva: no título desta tese consta o termo “Práticas Gerenciais”. Até a coleta de dados da etapa 1, a denominação utilizada e a variável a ser investigada ainda era, exclusivamente, Gestão de Pessoas. A construção do termo “Práticas Gerenciais” enquadra-se no que Demo (1987) denomina de “objeto construído”.

Na etapa de qualificação desta tese, a banca participante ponderou acerca de vários pontos que envolviam a temática “Gestão de Pessoas”. Tais ponderações questionavam o caráter ideológico das pesquisas em Gestão de Pessoas, além da própria denominação dada à área. Questionou-se, também, a aplicação de Gestão de Pessoas. Seria uma área? Um processo? Uma mentalidade? Todos esses questionamentos ratificaram a necessidade de alteração da nomenclatura e do foco da investigação.

Além disso, da realidade emergente dos dados da Etapa 1, pareceu mais lógico tratar as práticas de gestão de uma empresa não só como práticas de gerir pessoas, mas sim, processos inteiros, dos quais as pessoas são parte.

Ainda sobre os instrumentos de coleta, foram utilizados:

- ✓ Para os **Empregados**, livreto (correspondente ao Anexo 2) contendo:
  - Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho - EACT (Mendes & Ferreira, 2007)
  - Escala de Custo Humano no Trabalho - ECHT (Mendes & Ferreira, 2007);
  - 4 questões de múltipla escolha sobre Qualidade de Vida no Trabalho;
  - Questões abertas sobre Bem-estar e Mal-estar no trabalho e Principais Reclamações dos Clientes; e
  - Questões para avaliação de Perfil Demográfico.

A Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho - EACT e a Escala de Custo Humano no Trabalho - ECHT compõem o Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento - ITRA (Mendes & Ferreira, 2007). O ITRA foi criado e validado, inicialmente, por Ferreira e Mendes (2003) em pesquisa nacional, com 1.916 (50% da categoria) auditores-fiscais da previdência social. Em 2004, foi adaptado, revalidado e publicado por Ferreira, Facas e Vieira (2005) e, devido a alguns ajustes no ano de 2006, passou por uma nova validação. O inventário é composto por quatro escalas, a saber, Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho - EACT, a Escala de Custo Humano do Trabalho - ECHT, a Escala de indicadores de Prazer-Sufrimento no Trabalho - EIPST e a Escala de Avaliação dos Danos Relacionados ao Trabalho - EADR. Entretanto, em função dos objetivos desta pesquisa, optamos por utilizar apenas a EACT e a ECHT.

A Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho - EACT (Mendes & Ferreira, 2007) é composta por 30 itens que avaliam a Organização do Trabalho, as Condições de Trabalho e as Relações Socioprofissionais dos respondentes. As respostas são dadas numa escala do tipo Likert de 5 pontos, variando de 1, correspondente a “nunca”, a 5, correspondente a “sempre”. No questionário recebido pelos empregados, a recomendação antes das respostas foi “Leia os itens abaixo e escolha a alternativa que melhor corresponde à avaliação que você faz do seu Contexto de Trabalho”.

A Escala de Custo Humano no Trabalho - ECHT (Mendes & Ferreira, 2007) é composta por 32 itens, sendo 10 itens referentes ao Custo Físico, 10 referentes ao Custo

Cognitivo e 12 referentes ao Custo Afetivo. Tal qual a escala anterior, as respostas devem ser marcadas numa escala do tipo Likert de 5 pontos, variando de 1, correspondente a “nada exigido”, a 5, correspondente a “totalmente exigido”. No questionário recebido pelos empregados, a recomendação, antes das respostas, foi “Leia cada afirmativa e, em seguida, marque o número que melhor corresponde à intensidade com a qual você percebe o grau dessas exigências”.

A validação psicométrica das escalas foi realizada com base na técnica de análise fatorial. Elas foram validadas tendo por base 5.437 trabalhadores em empresas públicas federais do DF. Os fatores da EACT, a saber, organização do trabalho (confiabilidade de 0,72), condições de trabalho (confiabilidade de 0,89) e relações socioprofissionais (confiabilidade de 0,87), tiveram *eigenvalues* de 1,5, variância total de 38,46%, KMO de 0,93 e correlações acima de 0,25 (Mendes & Ferreira, 2007).

A segunda escala - ECHT - é também composta por três fatores: custo físico (confiabilidade de 0,91), custo cognitivo (confiabilidade de 0,86) e custo afetivo (confiabilidade de 0,84). Apresenta *eigenvalues* acima de 2, variância total de 44,98%, KMO de 0,91 e 50% das correlações acima de 0,30 (Mendes & Ferreira, 2007).

As escalas são úteis em pesquisas para diagnósticos em saúde, visando à implantação de programas de prevenção de doenças e de programas de Qualidade de Vida no Trabalho (Mendes & Ferreira, 2007), uma vez que dimensionam as representações das situações reais de trabalho de grandes grupos. Elas identificam o que está visível, a “ponta do *iceberg*”. Por isso, adota-se nesta pesquisa a Análise Ergonômica do Trabalho - AET, para uma apreensão mais completa do objeto de estudo.

### **Procedimentos para a Coleta de Dados na Etapa 1**

Para iniciar a coleta de dados, foi necessário formar uma equipe de 19 pesquisadores que, voluntariamente, se dispusessem a percorrer a cidade, aplicando os instrumentos. Assim, foram convidados, por meio de listas de e-mails, alunos da Universidade de Brasília que estavam, no momento, cursando a disciplina Ergonomia 1 e alunos da Universidade Católica de Brasília, que já tivessem cursado Psicologia Organizacional I e Metodologia de Pesquisa.

Realizaram-se duas reuniões para treinamento dos pesquisadores, nos dias 12 e 15 de dezembro de 2007. Nessas reuniões, explicou-se de maneira mais pormenorizada a pesquisa, os procedimentos de coleta, a forma de abordagem dos gestores e empregados e eventuais problemas que pudessem ocorrer.

A coleta de dados foi realizada entre 18 de dezembro de 2007 e 18 de janeiro de 2008. Cada pesquisador ficou responsável pela visita em 20 estabelecimentos. Para a Asa Norte e a Asa Sul, as quadras foram divididas em grupos, de acordo com seu número final (por exemplo, quadras 1 e 2 correspondiam às quadras 101, 201, 301, 401, 501, 701, 901 e 102, 202, 302, 402, 502, 702 e 902). Portanto, Asas Norte e Sul foram divididas em 16 “grupos” de quadras a serem visitadas (considerando que cada uma das asas é composta por 16 números e que se formaram grupos de dois números). Para cada pesquisador estabeleceu-se uma região das Asas Norte e Sul e nessa região o critério para escolha dos estabelecimentos foi: para cada restaurante visitado, os dois seguintes não receberiam visita. Se um gestor/proprietário de restaurante se recusasse a receber o pesquisador, a contagem recomeçava.

O procedimento de visita foi padronizado: o pesquisador chegava ao estabelecimento e, se o gestor estivesse presente, explicava-se-lhe a natureza da pesquisa e pedia-se autorização para conversar com os empregados. Se o gestor/proprietário não estivesse presente, não se pesquisava o estabelecimento. Caso a autorização ocorresse, entrevistava-se o gestor e entregava-se aos empregados o questionário a ser respondido, que era posteriormente recolhido. Responderam aos questionários, no total, 888 pessoas entre gestores e empregados.

Após a coleta e a análise preliminar dos dados referentes à Etapa 1, delineou-se, então, a coleta de dados da Etapa 2 da pesquisa, que se caracteriza como uma Análise Ergonômica do Trabalho - AET. Com isso, objetivou-se aprofundar as questões oriundas do *survey* e elucidar os pontos “críticos” dos resultados iniciais.

### **2.5 - Tratamento dos Dados da Etapa 1**

Os dados coletados nessa etapa tiveram dois tipos de tratamento: quantitativo e qualitativo.

Quantitativamente, em relação aos Gestores, analisaram-se as respostas sobre principais dificuldades em relação ao funcionamento do restaurante, à Gestão de

Pessoas, às principais reclamações dos empregados e clientes e ao perfil demográfico. Em relação aos Empregados, foram analisados os dados provenientes da Escala de avaliação do Contexto de Trabalho - EACT (Mendes & Ferreira, 2007), da Escala de Custo Humano no Trabalho - ECHT (Mendes & Ferreira, 2007), além dos dados demográficos.

Utilizou-se o *software* SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), na versão 13.0. As análises estatísticas ficaram apenas no nível descritivo, uma vez que, em função dos propósitos da etapa de *survey*, as estatísticas inferenciais se apresentaram desnecessárias.

Qualitativamente, analisaram-se, no caso dos Gestores, as questões abertas para principais reclamações dos empregados e clientes, além de comentários e sugestões sobre a pesquisa. No caso dos Empregados, foram analisadas as questões abertas sobre Qualidade de Vida no Trabalho, Bem-estar e Mal-estar no trabalho, principais reclamações dos clientes e comentários e sugestões sobre a pesquisa.

Como foi pouco o conteúdo proveniente dessas questões, trabalhou-se apenas em uma perspectiva descritiva: analisou-se cada colocação isoladamente, sem agrupar-se os conteúdos. Apesar da aparente superficialidade da análise, opiniões e comentários de gestores e empregados nortearam as observações livres e, em certa medida, até mesmo as sistemáticas.

Uma vez descritos todos os processos referentes à Etapa 1, trata-se, a seguir, da Etapa 2 desta pesquisa: a Análise Ergonômica do Trabalho.

### **3 - Etapa 2: Análise Ergonômica do Trabalho - AET**

A Análise Ergonômica do Trabalho - AET, método de investigação da escola franco-belga de Ergonomia, propõe tanto diagnosticar situações críticas de trabalho, quanto formular recomendações pertinentes aos contextos laborais, visando transformá-los, para gerar efetividade organizacional, propiciar bem-estar para trabalhadores e gestores e para a satisfação dos usuários/consumidores (Ferreira, 2003).

Assim sendo, os instrumentos e procedimentos utilizados na AET não têm como objetivo estabelecer modelos teóricos pré-estabelecidos, mas sim, servir de instrumento de diagnóstico, buscando, na situação-problema, a construção de um quadro explicativo

dos incidentes críticos. No caso dessa pesquisa, os incidentes críticos foram traçados globalmente, como mencionado, após a primeira etapa.

A melhor maneira de representar os pressupostos da AET é por meio da metáfora do “quebra-cabeça” (Ferreira, 2003). Nele, podem ser observados os 5 pressupostos básicos da AET: a. partir de uma demanda ou situação-problema relacionada ao trabalho, que nem sempre está clara, o que torna necessário, em alguns contextos, esclarecer e mesmo construir a demanda com os trabalhadores/usuários/gestores envolvidos no processo. É essa demanda que

- Figura 6 -  
“Quebra-cabeça” dos cinco Pressupostos da Análise Ergonômica do Trabalho



guia a trajetória da pesquisa; b. garantir participação voluntária e efetiva dos atores envolvidos; c. acessar a informação do contexto sociotécnico e de seus atores por meio de diferentes instrumentos; d. considerar a variabilidade intra e interindividual dos participantes e do contexto de trabalho; e e. analisar as situações reais de trabalho, a atividade (Ferreira, 2003).

A Análise Ergonômica do Trabalho só é viável mediante a participação efetiva dos trabalhadores: somente dessa maneira o pesquisador pode, em conjunto com os envolvidos, atuar para a modificação da situação de trabalho (Guérin et al., 2001; Oliveira, 2005). Necessita-se de uma solução de compromisso que atenda aos interesses de todos os envolvidos. Portanto, sem sua participação, há uma tendência a criar e/ou encontrar “soluções” estéreis, que dificilmente serão implementadas e, se o forem, certamente terão problemas de continuidade.

A Etapa 2 desta pesquisa foi delineada com base nos dados da primeira etapa, de maneira que a situação-problema se tornou mais específica. Inicialmente, hipotetizava-se o comprometimento do bem-estar dos trabalhadores, em função das Práticas Gerenciais e da residual existência de Qualidade de Vida no Trabalho. Uma vez que os resultados do *survey* confirmaram essa hipótese, as perguntas passaram a ser mais complexas, tais quais as suposições sobre a realidade estudada.

Desta feita, quando se iniciou a coleta de dados da Etapa 2, os objetivos específicos eram:

- a) Conhecer, em detalhes, o funcionamento de um estabelecimento de pequeno porte, no que se refere ao Contexto de Produção de Bens e Serviços, Práticas Gerenciais, Custo Humano no Trabalho e Qualidade de Vida no Trabalho;
- b) Verificar se no estabelecimento havia exemplos dos resultados advindos do *survey*
- c) Contribuir para o delineamento de um PQVT para Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação.

As hipóteses iniciais eram que:

- a) O Contexto de Produção de Bens e Serviços seria marcado por atividades fortemente exigentes em termos físicos, cognitivos e afetivos, por Práticas Gerenciais que tendem a intensificar o Custo Humano no Trabalho, comprometendo, assim, a Qualidade de Vida no Trabalho;
- b) O estabelecimento seria um fiel representante dos dados advindos do *survey*, levando em consideração, inclusive, que um de seus gestores se interessou pelo aprofundamento da pesquisa em função dos problemas que já enfrentava;
- c) O delineamento de um PQVT para Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços em Alimentação deveria levar em consideração os resultados do *survey* e da AET.

Como mencionado anteriormente, a escolha da AET como segunda etapa desta pesquisa foi pertinente na medida da sua adequação ao objetivo de compreender, em profundidade, alguns aspectos emergentes do *survey*.

Assim, por meio da AET, identificaram-se os “pontos críticos” no Contexto de Produção de Bens e Serviços, bem como as discrepâncias na percepção de Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho, para gestores e empregados do restaurante estudado. Antes do detalhamento da AET, será apresentado o perfil do estabelecimento investigado.

### **3.1 - Perfil do Estabelecimento Investigado na AET: O Restaurante *Alpha*<sup>2</sup>**

O estabelecimento investigado na segunda etapa desta pesquisa pode ser considerado como um legítimo representante das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços em Alimentação, em Brasília, principalmente no que se refere ao seu

---

<sup>2</sup> Escolheu-se, aleatoriamente, a letra do alfabeto grego para representar o restaurante, sem identificá-lo.

histórico, às suas Práticas Gerenciais e à Qualidade de Vida no Trabalho de empregados e gestores. A seleção do estabelecimento aconteceu na etapa de *survey*, uma vez que um dos proprietários manifestou interesse, para um dos pesquisadores da equipe, de que seu restaurante fosse objeto de investigações mais profundas.

### **Histórico do Restaurante *Alpha***

O restaurante que aqui será denominado Restaurante *Alpha* foi aberto em 2006 por dois sócios: o primeiro acumulava quase 20 anos de experiência, como *chefe* de cozinha; o segundo não havia gerenciado restaurantes, mas tinha experiência como gestor de outros tipos de empreendimento.

Os dois sócios reuniram capital para investimento (soma, que, na época, era em torno de 300 mil reais) e iniciaram, então, o projeto do empreendimento que consideravam seu “grande sonho”. Nessa primeira fase, o foco do restaurante foi a gastronomia regional, havendo um privilégio desta, em relação às bebidas.

Após cerca de seis meses entre projetos, reforma do espaço, aquisição de material de trabalho e recrutamento e seleção dos empregados, o estabelecimento finalmente foi inaugurado. Todavia, a despeito dos inúmeros esforços dos donos, o negócio não demorou a apresentar os problemas clássicos enfrentados pelas Micro e Pequenas Empresas (IBGE, 2003; Dieese/Sebrae, 2007; Ramos, 2006).

O cenário de então pode ser assim descrito: o capital não parecia ser suficiente para “segurar” os primeiros meses e as despesas não paravam de aumentar; os clientes eram escassos e o marketing não surtia efeito; nos aspectos financeiros, iniciou-se uma “mistura” dos recursos de pessoa física com pessoa jurídica; havia diversos equívocos nos registros contábeis; os empregados haviam sido contratados diretamente e não apresentavam qualificação necessária para a execução das tarefas; encontraram-se dificuldades para a concessão de empréstimo de recursos, para capital de giro; a relação com os fornecedores se tornou tensa, uma vez que os mesmos tinham, freqüentemente, o pagamento atrasado.

Várias ações, para contornar as dificuldades, já tinham sido adotadas pelos dois sócios: intensificaram as ações de marketing, investiram dinheiro de economias pessoais (além do investimento inicial), demitiram alguns empregados menos qualificados, contrataram outros... Mas a situação continuava piorando: os clientes continuavam

escassos, apesar da formação gastronômica do *chefe*, da excelente localização do estabelecimento e de todos os esforços engendrados.

No final de 2007, certos de que nada mais havia a ser feito pelo restaurante, os sócios resolveram que era hora de fechar as portas (para o Sebrae, dois anos é o tempo médio de mortalidade de grande parte das MPEs). Entretanto, dois amigos se interpuseram e decidiram, então, dar uma “injeção” de capital no estabelecimento. Demitiram todos os empregados, iniciaram a seleção de uma nova equipe e começaram as reformas.

Entre o final de 2007 e o início de 2008 foi executada uma grande reforma no espaço destinado ao público. Na cozinha, área de depósito, de administração e espaço para os empregados, foram feitas mudanças mínimas. Em março de 2008 o restaurante foi reaberto com um novo cardápio, novos empregados e uma nova proposta de trabalho, que abarcava não só uma proposta gastronômica, mas também de bar e choperia.

- Tabela 8 -

**Perfil Demográfico dos  
Empregados (n=24) do Restaurante Alpha**

| Escolaridade                  | Idade | Sexo                    |              |
|-------------------------------|-------|-------------------------|--------------|
| Ensino Fundamental (completo) | 5     | 29,95 anos<br>(dp 7,77) | Masculino 16 |
| Ensino Médio (incompleto)     | 2     |                         |              |
| Ensino Médio (completo)       | 16    |                         |              |
| Ensino Superior (completo)    | 1     |                         | Feminino 4   |

**Perfil dos Empregados do Restaurante Alpha**

Atualmente, a casa conta com 20 empregados formalmente contratados, além de 4 garçons extras, para o período noturno, que recebem por dia trabalhado (os chamados *freelancers*), mais os 4 sócios, que estão boa parte do tempo com as “mãos na massa”, principalmente no caso do *chefe*, que chega a trabalhar 18 horas por dia em períodos de movimento intenso.

O perfil demográfico dos trabalhadores do Restaurante Alpha encontra-se resumido na tabela 8. Verifica-se que a média de idade é de aproximadamente 30 anos (dp 7,77) e que a maior parte dos trabalhadores tem até o ensino médio completo. Além disso, tem-se que dos 20 trabalhadores da empresa, 20 são do sexo masculino. Esses dados estão próximos do perfil global identificado na etapa de *survey*, deste estudo.

- Tabela 9 -  
**Perfil Profissiográfico dos  
Empregados do Restaurante Alpha**

| Função              |    | Tempo<br>Médio de<br>Trabalho na<br>Empresa | Tempo<br>Médio de<br>Trabalho<br>no Ramo |
|---------------------|----|---|--|
| Auxiliar de cozinha | 6  |   |  |
| Garçom              | 9  |   |  |
| Copeiro             | 2  |   |  |
| Serviços Gerais     | 2  |   |  |
| Caixa               | 2  | 8,05 meses<br>(dp 1,82)                     | 8,1 anos<br>(dp 6,0)                     |
| Chefe de Copa       | 1  |   |  |
| Gerente             | 1  |   |  |
| Secretária          | 1  |   |  |
| TOTAL               | 24 |   |  |

A maior parte dos empregados do estabelecimento desenvolve suas atividades como garçom ou auxiliar de cozinha, como demonstrado na tabela 9. O tempo médio de trabalho na empresa, no momento da coleta de dados, era de 8,05 meses (dp 1,82), o que pode ser explicado pela recente contratação dos

empregados para a “segunda fase” do restaurante. A média de tempo, no ramo, foi de 8,1 anos, com desvio padrão de 6 anos, em função da grande diferença entre o tempo mínimo (1 ano) e máximo (20 anos) de trabalho.

### **O Funcionamento do Restaurante Alpha**

O Restaurante *Alpha* funciona em sistema misto, no horário do almoço (em sistema *self-service*, por quilo, e também *à la carte*) e exclusivamente em sistema *à la carte* no período noturno. Funciona de terça a domingo, das 11 horas da manhã até o último cliente.

Para os empregados, existem dois turnos: das 10 horas às 16 horas e das 17 horas até o final da noite. A distribuição dos empregados, por função e por turno, encontra-se na tabela 10.

Pela distribuição dos empregados, deduz-se que o maior movimento na empresa acontece no período noturno. Durante a semana, enquanto no almoço são servidas, em média, 50 refeições (por dia), no segundo turno são servidos cerca de 50 pedidos entre pratos e petiscos, além de um volume 12 vezes maior de bebidas. Tendo como exempl, uma tulipa de 200 ml de chope, no almoço são servidas cerca de 10 e, no período noturno, cerca de 120.

- Tabela 10 -  
**Distribuição dos Empregados  
por Função e por Turno**

| Função              |    | 1º Turno | 2º Turno |
|---------------------|----|----------|----------|
| Auxiliar de cozinha | 6  | 3        | 3        |
| Garçom              | 9  | 2        | 7        |
| Copeiro             | 2  | 1        | 1        |
| Serviços Gerais     | 2  | 1        | 1        |
| Caixa               | 2  | 1        | 1        |
| Chefe de Copa       | 1  | -        | 1        |
| Gerente             | 1  | -        | 1        |
| Secretária          | 1  | 1        | -        |
| TOTAL               | 24 | 9        | 15       |

Nos finais de semana, o movimento se intensifica: no almoço são servidas cerca de 20 refeições e 20 tulipas de chope, por dia; no jantar, cerca de 400 pratos e petiscos e em torno de 800 tulipas de chope, por noite.

Exceto a secretária, todos os empregados devem

chegar ao estabelecimento ao menos 15 minutos antes do início da jornada de trabalho, para vestir o uniforme e, no caso dos que trabalham na cozinha, fazer também a correta assepsia das mãos e do posto de trabalho, denominado por eles de “praça”<sup>3</sup>.

No caso dos empregados que trabalham no segundo turno, tanto os da cozinha quanto os de “pista” (garçons, gerente, chefe de copa e copeiro) o horário de saída é variável, pois depende do movimento e das demandas dos clientes. Somente os empregados registrados recebem o pagamento de horas-extras.

O Restaurante *Alpha* não tem descritas nem sua missão nem a visão dos sócios para o empreendimento. Também não se encontram descritos os valores que orientam a organização. Na realidade, nem mesmo um Plano de Negócios, documento tido como básico na criação de uma empresa, foi elaborado para a empresa. Os recursos financeiros da empresa advêm exclusivamente das vendas realizadas no próprio estabelecimento, uma vez que não há outro tipo de serviço como entrega em domicílio ou *buffet* para eventos.

Os produtos oferecidos pelo restaurante podem ser divididos em petiscos, pratos principais, saladas, sobremesas, bebidas com álcool, bebidas sem álcool e itens diversos (cigarros, chicletes etc), num cardápio que soma 180 itens. Além disso, têm-se os pratos que são servidos no *buffet* do almoço.

Em relação à Gestão de Pessoas, a empresa não possui descrição de cargos, nem plano de cargos e salários para os empregados. Há somente um contrato, que determina as obrigações e tarefas de cada sócio.

<sup>3</sup> A expressão “praça” deriva do termo “*mis en place*”, utilizado por cozinheiros e chefes de cozinha na França (Spang, 2003).

Formalmente, não há processo prescrito para recrutamento e seleção. Na realidade, cada gestor, ao necessitar de um empregado, faz sozinho e com métodos subjetivos, a escolha das pessoas. Da mesma forma, o treinamento e a avaliação de desempenho não são formalizados nem sistematizados: acontecem na medida em que o empregado vai desenvolvendo suas atividades.

No período de coleta de dados, estava instituída uma reunião semanal, que deveria ocorrer sempre às sextas-feiras, com a presença de todos os empregados. Esse seria o único encontro formal entre sócios e empregados, mas estava sem ocorrer há duas semanas, por impossibilidade dos sócios.

As questões administrativas e contábeis ficam a cargo de dois dos sócios, mas todos recebem um relatório diário, enviado pela secretária, que, na prática, auxilia todos os sócios, inclusive o chefe, recebendo produtos e fazendo pedidos para os fornecedores.

#### **A Cozinha: “O inferno é fresco, perto disso aqui”<sup>4</sup>**

Quem trabalha em restaurantes costuma dizer que a cozinha é o coração do negócio. De fato, se o empreendimento não tem como foco exclusivamente a bebida, então, é de se esperar que a comida seja gostosa, saia rápido e chegue quente à mesa. Entretanto, entre o que é esperado pelo cliente e o que é necessário ocorrer na cozinha, para satisfazer essa expectativa, existe um longo caminho...

O foco de grande parte dos estudos sobre restaurantes se dá sobre o atendimento direto ao público (Tracey & Natan, 2002; Koys, 2003; King, Winchester & Sherwin, 2006), ou são realizados em cozinhas industriais, de médio e grande porte (Cavalli & Salay, 2007; Tinoco & Ribeiro, 2008). Poucos são os estudos realizados em cozinhas pequenas, principalmente no Brasil.

Além disso, embora não houvesse, no contexto do Restaurante *Alpha*, uma demanda explícita, a maior parte das queixas feitas pelos sócios se referia à cozinha, principalmente no que se referia:

- ✓ aos atrasos na entrega dos pratos;
- ✓ ao “corpo-mole” que alguns empregados faziam;

---

<sup>4</sup> Frase de um auxiliar de cozinha do restaurante, durante as entrevistas, sobre a alta temperatura ambiente na cozinha.

- ✓ ao espaço físico disponível, muito pequeno para o funcionamento da cozinha, mas sem possibilidade de ampliação;
- ✓ à carência de equipamentos de ventilação e de exaustão do ar, o que tornava a cozinha um ambiente excessivamente quente; e
- ✓ à carência de recursos financeiros para contratar mais pessoas e adquirir mais equipamentos.

Os empregados que mais manifestaram queixas foram os garçons e os auxiliares de cozinha. Como ficou decidido trabalhar com outra área que não a de atendimento direto ao público e levando em consideração as principais queixas dos sócios, resolveu-se que o “alvo” da Análise Ergonômica do Trabalho desta pesquisa seria a cozinha do Restaurante *Alpha*.

Inicialmente, pretendia-se analisar tanto as atividades do chefe de cozinha como as dos auxiliares de cozinha. Mas, como o chefe é um dos sócios e não empregado, está do lado oposto ao dos auxiliares, no jogo de forças entre capital e trabalho. Assim, em função da postura ideológica assumida nesse estudo, optou-se por se analisar, especificamente, a atividade do Auxiliar de Cozinha.

### **3.2 - Participantes da Coleta de Dados no Restaurante *Alpha***

O número de empregados no restaurante é relativamente pequeno, o que poderia facilitar a identificação dos participantes, se fosse feita uma descrição detalhada em termos de variáveis demográficas. Optamos, assim, por elencar os participantes, separando-os somente por cargo, em função de cada um dos procedimentos, como demonstrado na tabela 11.

- Tabela 11 -

| <b>Participantes da Análise Ergonômica do Trabalho (AET)</b> |                                     |
|--|-------------------------------------|
| <b>Procedimento de Coleta</b>                                | <b>Participantes</b>                |
| Análise Documental   | ➤ 3 pessoas ligadas à administração |
| Observações Livres   | ➤ Todos os empregados               |
|  | ➤ 3 sócios                          |
| Entrevistas Semi-Estruturadas                                | ➤ 3 Sócios                          |
|  | ➤ 5 Garçons                         |
|  | ➤ 1 Caixa                           |
|  | ➤ 3 Auxiliares de Cozinha           |
|  | ➤ 1 Secretária                      |
| Observações Sistemáticas                                     | ➤ 1 Gerente                         |
|  | ➤ 5 Auxiliares de Cozinha           |
| Mensuração Físico-Ambiental                                  | ➤ Chefe de cozinha                  |
|  | ➤ 2 Auxiliares de Cozinha           |
|  | ➤ Chefe de Cozinha                  |

### **3.3 - Descrição do Método da Etapa 2: Instrumentos e Procedimentos**

A Análise Ergonômica do Trabalho pressupõe a combinação de diferentes instrumentos para a coleta de dados (Guérin et al., 2001). Essa combinação faz da AET um método de investigação em profundidade, permitindo, além de compreender a atividade em seus aspectos mais complexos, transformá-la, a fim de promover o Bem-estar no trabalho e a efetividade organizacional (Almeida, 2006; Ferreira, 2006a; Guérin et al., 2001). Nesse sentido, busca-se adequar os instrumentos à realidade de cada situação de trabalho, para dela extrair o maior número de dados e, o mais importante, dados com a maior qualidade, fidedignidade e representatividade possíveis. Os itens seguintes apresentam, então, os instrumentos utilizados na AET, bem como os procedimentos, estando esses separados por instrumento, para facilitar a compreensão.

#### **Instrumentos Utilizados na AET**

Buscando conhecer ao máximo a realidade dos trabalhadores do Restaurante *Alpha*, trabalhou-se, nessa pesquisa, com todos os instrumentos classicamente utilizados: Análise Documental, Observações Livres, Entrevistas Semi-Estruturadas Individuais, Observações Sistemáticas e Mensuração Físico-Ambiental. O quadro 1 apresenta, de maneira resumida, os instrumentos, seus objetivos e as variáveis investigadas.

- Quadro 1 -  
**Instrumentos para a Análise Ergonômica do Trabalho (AET)**

| <b>Instrumento</b>                   | <b>Objetivo</b>  | <b>Variáveis investigadas</b>  |
|--------------------------------------|--|--|
| <b>Análise Documental</b>            | Delimitar o cenário organizacional do Restaurante <i>Alpha</i> , incluindo o trabalho prescrito.             | Histórico, perfil econômico do estabelecimento, perfil de pessoal, perfil epidemiológico, exigências legais, trabalho prescrito. |
| <b>Observações Livres</b>            | Promover os contatos iniciais com os envolvidos na AET e o reconhecimento da situação inicial.               | Queixas dos empregados, condições de trabalho, instrumentos de trabalho, eventos críticos e conseqüências.                       |
| <b>Entrevistas Semi-Estruturadas</b> | Evidenciar as representações dos sujeitos, em especial como estes avaliam a situação-problema.               | Todas as variáveis constantes nas etapas anteriores, de forma aprofundada.   |
| <b>Observações Sistemáticas</b>      | Aprofundar a compreensão de categorias previamente definidas na análise documental e nas observações livres. | Gestos, posturas, comunicação, modos de executar a atividade especificamente na cozinha.   |
| <b>Mensuração Físico-Ambiental</b>   | Caracterizar o contexto de trabalho em termos de exigências físicas.   | Ruídos, temperatura, espaço físico e luminosidade.   |

Uma vez descritos os instrumentos, especifica-se, agora, cada um deles, detalhadamente.

### **Análise Documental**

A análise documental objetivou mapear o cenário organizacional em termos de histórico, perfil econômico, perfil dos trabalhadores, perfil epidemiológico, exigências legais e trabalho prescrito. A maior parte dos documentos do restaurante estava, no período da coleta de dados, em posse do contador da empresa. Assim, na análise documental teve-se acesso a:

- a) Quadro-resumo do nome dos empregados e suas funções ,afixado em quadro de avisos;
- b) Documentos legais: alvará de funcionamento, autorização da Vigilância Sanitária e laudo do Corpo de Bombeiros;
- c) Relatórios do relógio de ponto;
- d) Cardápio.

Apesar da pouca quantidade de documentos, foi possível mapear o cenário, com base na conjugação de informações advindas das entrevistas com os gestores.

### **Observações Livres**

As observações livres objetivaram promover os contatos iniciais entre a pesquisadora, os gestores e os empregados do estabelecimento. Foram feitas 30 horas de observações livres, entre 20 de setembro e 15 de outubro de 2008, incluindo conversas com os trabalhadores, escuta de queixas e observação de eventos críticos.

### **Entrevistas Semi-Estruturadas Individuais**

As entrevistas semi-estruturadas se caracterizam como um dos instrumentos mais preciosos da Análise Ergonômica do Trabalho, pois é por meio delas que todas as variáveis podem ser investigadas, num curto espaço de tempo, objetivando evidenciar as representações dos participantes e sua avaliação sobre a situação-problema. Recomenda-se, em geral, que as entrevistas semi-estruturadas sejam “exaustivas”, ou seja, que explorem ao máximo o tema de que tratam (Bauer & Gaskell, 2002). Nesta pesquisa as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas e submetidas à análise de conteúdo, como será explicado posteriormente.

### **Observações Sistemáticas e o OWAS (*Ovako Working Posture Analyzing System*)**

As observações sistemáticas tiveram por objetivo aprofundar as categorias que haviam sido definidas na análise documental, nas observações livres e, principalmente, nas entrevistas semi-estruturadas. O método utilizado para categorizar as observações sistemáticas do custo biomecânico foi o OWAS (*Ovako Working Posture Analyzing System*).

O método OWAS foi criado por Karku, Kansu e Kuorina (1977) e permite indicar os níveis de impacto biomecânico decorrentes das diferentes posturas adotadas pelos trabalhadores, por meio da categorização da posição das costas, braços, pernas e do peso carregado.

O método tem uma larga utilização, principalmente em estudos da engenharia. Como exemplo, tem-se os estudos de Brujin, Engels e van der Gulden (1998), com

enfermeiros; de Taube (2002), com bibliotecários; de Carrasco, Coleman, Haeley e Lusted (1995), com caixas de supermercado; de Scott e Lambe (1996), com avicultores; de Alves Júnior (2005), com atividade de atendimento ao público e de Magalhães (2006), com camareiras de hotel. Estudos com trabalhadores de cozinha são feitos, geralmente, em ambientes de médio e grande porte (Colares & Freitas, 2007; Matos & Proença, 2003).

A principal contribuição do OWAS é permitir uma medida observável do Custo Físico do Trabalho, o que nem sempre pode ser fidedignamente apreendido através entrevistas e mensurações físico-ambientais.

O funcionamento do método é complexo, mas pode ser resumido da seguinte forma: as observações sistemáticas, ocorridas num intervalo de tempo decidido pelo pesquisador e pertinente ao seu objeto de pesquisa, são registradas em termos de posturas de costas, braços e pernas, cada uma recebendo um número, que funciona como código. Além disso, em cada postura é medido, também, o peso do objeto carregado, permitindo uma avaliação do impacto biomecânico de cada postura. Na figura 4 estão indicados os códigos atribuídos, em função das posturas adotadas no ambiente de trabalho. O código dado pela postura das costas, braços, pernas e o peso, está associado a quatro níveis de restrições posturais. O quadro 2 indica a natureza das restrições e sua respectiva classe.

O preenchimento do protocolo se inicia com a atribuição de um código à postura de costas, que varia de 1 a 4. Em seguida, deve ser codificada a postura de braços, em um dos três níveis possíveis. Codifica-se, então, a postura das pernas, em um dos sete níveis possíveis e, em seguida, o peso do objeto carregado. O resultado destas seleções permite encontrar o nível de impacto biomecânico em função da cor da célula à qual se refere a postura codificada. Os critérios de interpretação das classes de impacto estão descritos na tabela 12.

- Figura 7 -  
**Registro de Posturas pelo Método OWAS –**  
*Ovako Working Posture Analysing System (Karku, Kansu e Kuorinka, 1977)*

| Postura das Costas   |  |  |  |
|--|--|--|--|
| 1<br><br>Ereta  | 2<br><br>Inclinada para frente<br>ou trás         | 3<br><br>Torcida ou inclinada<br>para os lados                | 4<br><br>Inclinada e torcida ou<br>inclinada frente e lados |
| Postura dos Braços   |  |  |  |
| 1<br><br>Ambos abaixo dos ombros                            | 2<br><br>Um no nível dos ombros ou acima          | 3<br><br>Ambos os braços<br>no nível dos<br>ombros ou acima |  |
| Postura das Pernas   |  |  |  |
| 1<br><br>Sentado  | 2<br><br>Em pé, pernas<br>esticadas.            | 3<br><br>Em pé, peso em uma<br>perna esticada.              | 4<br><br>Em pé ou agachado, os<br>dois joelhos dobrados.  |
| 5<br><br>De pé ou agachado com um<br>dos joelhos dobrados | 6<br><br>Ajoelhado em um ou ambos os<br>joelhos | 7<br><br>Andando  |  |
| Peso dos Objetos Carregados  |  |  |  |
| P1 < 10 Kg   |  | 10 Kg ≤ P2 < 20 Kg   |  |
|  |  | P3 ≥ 30 Kg   |  |

Fonte: Adaptado de Alves Júnior (2005)

- Quadro 2 -  
**Classe de impacto biomecânico em função das posturas de costas, braços e pernas e peso carregado, segundo método OWAS**

| Braços |   | Peso | Pernas     |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|--------|---|------|------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|        |   |      | 1          |    |    | 2  |    |    | 3  |    |    | 4  |    |    | 5  |    |    | 6  |    |    | 7  |    |    |
|        |   |      | P1         | P2 | P3 | P1 | P2 | P3 | P1 | P2 | P3 | P1 | P2 | P3 | P1 | P2 | P3 | P1 | P2 | P3 | P1 | P2 | P3 |
| Costas | 1 | 1    | Classe II  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|        |   | 2    | Classe II  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|        |   | 3    | Classe II  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|        | 2 | 1    | Classe III |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|        |   | 2    | Classe III |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|        |   | 3    | Classe III |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|        | 3 | 1    | Classe I   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|        |   | 2    | Classe I   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|        |   | 3    | Classe I   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|        | 4 | 1    | Classe IV  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|        |   | 2    | Classe IV  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|        |   | 3    | Classe IV  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |

Fonte: Adaptado de Alves Júnior (2005)

- Tabela 12 -  
**Critérios de Interpretação das Classes de Impacto Biomecânico<sup>5</sup>**

| Classes | Legenda | Natureza da Postura     | Impacto biomecânico | Prazo para Intervenção | Risco para a Saúde                                    |
|---------|---------|-------------------------|---------------------|------------------------|---|
| I       |         | Não restritiva          | Baixo               | Sem necessidade        | Baixo   |
| II      |         | Restritiva              | Moderado            | Médio Prazo            | Aumentado, tolerável por um período limitado de tempo |
| III     |         | Muito Restritiva        | Alto                | Curto Prazo            | Absolutamente não tolerável                           |
| IV      |         | Extremamente Restritiva | Muito Alto          | Imediato               |   |

Para exemplificar, tome-se por base um auxiliar lavando uma panela na pia, como demonstra o quadro 3.

- Quadro 3 -  
**Exemplo de Codificação de Postura, conforme Método Owass**

|   |  |               |               |               |             |
|---|--|---------------|---------------|---------------|-------------|
| <b>Postura Observada durante a Atividade em um dos Postos de Trabalho</b> |    |               |               |               |             |
|   | <b>Código OWAS</b>   | <b>Costas</b> | <b>Braços</b> | <b>Pernas</b> | <b>Peso</b> |
|   | 4  | 2             | 3             | 1             |             |
| <b>Descrição</b>  | Costas inclinadas e torcidas, um dos braços no nível dos ombros, de pé, com peso em uma perna esticada( peso menor que 10 quilos). |               |               |               |             |
| <b>Classe de Impacto</b>  | <b>Classe 3</b>  |               |               |               |             |

<sup>5</sup> Adaptado de Alves Júnior (2005)

### **Mensuração Físico-Ambiental**

A Mensuração-Físico Ambiental tem por objetivo caracterizar o ambiente de trabalho em termos de Custo Físico. Medem-se, geralmente, temperatura, ruído, luminosidade, umidade e espaço físico, sendo utilizados equipamentos de perícia, que devem estar aferidos, para garantir sua precisão. No caso do Restaurante *Alpha*, utilizou-se termômetro ambiental, decibelímetro, luxímetro e trena manual. Embora fosse importante a medida de umidade do ambiente, não se conseguiu instrumento de mensuração para esse fim.

### **Procedimentos para Coleta de Dados na Etapa 2**

O contato com o Restaurante *Alpha* se deu ainda na coleta de dados da Etapa 1, quando um dos sócios, presente no estabelecimento, no momento da visita do pesquisador, deixou seu nome e telefone para receber os resultados e, segundo o pesquisador, demonstrou muito interesse pela temática do estudo.

Nos “livretos” entregues aos gestores e empregados, havia um endereço de e-mail para contato e maiores informações. Poucos dias após a visita do pesquisador foi recebido um e-mail de um dos sócios do restaurante, declarando ter interesse na pesquisa e afirmando que havia uma série de problemas que ele enfrentava e que estavam detalhados nos questionários respondidos. Assim, agendou-se uma reunião inicial com esse sócio, onde foi explicada a natureza da pesquisa, seus objetivos e aspectos básicos do embasamento teórico. Explicaram-se também os critérios de sigilo com os dados e com a identidade do estabelecimento e dos participantes

Ao final da reunião, ainda estando interessado em participar da Etapa 2 desta pesquisa, o gestor/sócio recebeu um termo de compromisso e de sigilo, que foi assinado tanto pela pesquisadora quanto por aquele.

Cerca de uma semana após esse encontro, convidou-se a pesquisadora a participar de uma reunião geral com os empregados, que acabou não ocorrendo, pela dificuldade de comparecimento de um dos outros três sócios. Entretanto, como os empregados já estavam reunidos, apresentou-se a pesquisa, explicitando-se que o estudo estava vinculado à Universidade de Brasília, especificamente ao Núcleo de Ergonomia, Cognição e Saúde - ECoS, no Instituto de Psicologia. De certa forma, os empregados aparentaram se sentir mais confortáveis com essa informação.

As etapas da coleta foram planejadas com dois gestores, entre eles o *chefe* de cozinha. Assim, definiu-se que a coleta teria duração aproximada de 2 meses e que interferiria o mínimo possível na rotina dos empregados. O processo de coleta foi iniciado no dia 20 de setembro de 2008, tendo se encerrado no dia 29 de novembro do mesmo ano.

### **Análise Documental**

O primeiro passo da coleta, na Etapa 2, foi a Análise Documental. Para isso, solicitou-se às pessoas envolvidas com a administração, documentos do estabelecimento, bem como perfil dos empregados, informações sobre data de admissão, quantos foram os demitidos e quais foram as razões, perfil epidemiológico, quantidade de afastamentos por motivo de saúde, entre outros. Porém, havia uma quantidade exígua de documentos no estabelecimento (basicamente os legalmente exigidos) e poucos registros acerca dos empregados. Segundo um dos participantes, a maior parte dos documentos dos empregados estava em posse do contador da empresa. Assim, fizeram-se anotações e registros com base nestes poucos documentos, buscando-se compreender, por exemplo, o histórico do restaurante, somente na etapa de entrevistas.

### **Observações Livres**

As Observações Livres ocorreram durante 3 semanas da coleta de dados, somando aproximadamente 32 horas de observação. Os procedimentos para observação foram distintos. Durante a primeira semana, a pesquisadora visitou as diferentes áreas do restaurante, buscando fazer contato com o maior número de empregados possível e também visualizar os processos de trabalho, de maneira geral. No início da segunda semana, as observações concentraram-se na “pista”, no intuito de compreender o trabalho dos garçons. No meio da segunda semana, entretanto, o *chefe* sugeriu que se começasse a observar, mais de perto, sua cozinha, pois tanto ele como ou seus sócios acreditavam que a situação mais crítica estava nesta área. Os registros das observações foram feitos em um formulário específico, dividido em hora e observação.

### **Entrevistas Semi-Estruturadas Individuais**

Concluída a etapa de Observações Livres, iniciou-se a etapa de entrevistas. Pretendia-se trabalhar tanto com entrevistas coletivas quanto individuais, mas isso se mostrou inviável, na medida em que as observações livres aconteciam, face ao desconforto nítido dos empregados à menor menção de terem que fazer o que eles chamaram de “falar em público”. Ademais, os sócios alegaram que não poderiam liberar pessoas de um mesmo cargo, simultaneamente. Por razões tanto de tempo, quanto de sigilo, tanto os sócios quanto os empregados se sentiram mais confortáveis com as entrevistas sendo realizadas individualmente. As entrevistas, gravadas em formato digital e posteriormente transcritas, foram realizadas em um salão do restaurante. Com os garçons e o caixa, elas foram realizadas fora do horário de expediente. Já as entrevistas realizadas com sócios, auxiliares de cozinha, secretária e gerente, ocorreram no horário de expediente, em momentos de menor intensidade do trabalho. A duração média de cada entrevista foi de 50 minutos. Esta etapa durou 2 semanas, entre os dias 18 de outubro e 1º de novembro de 2008.

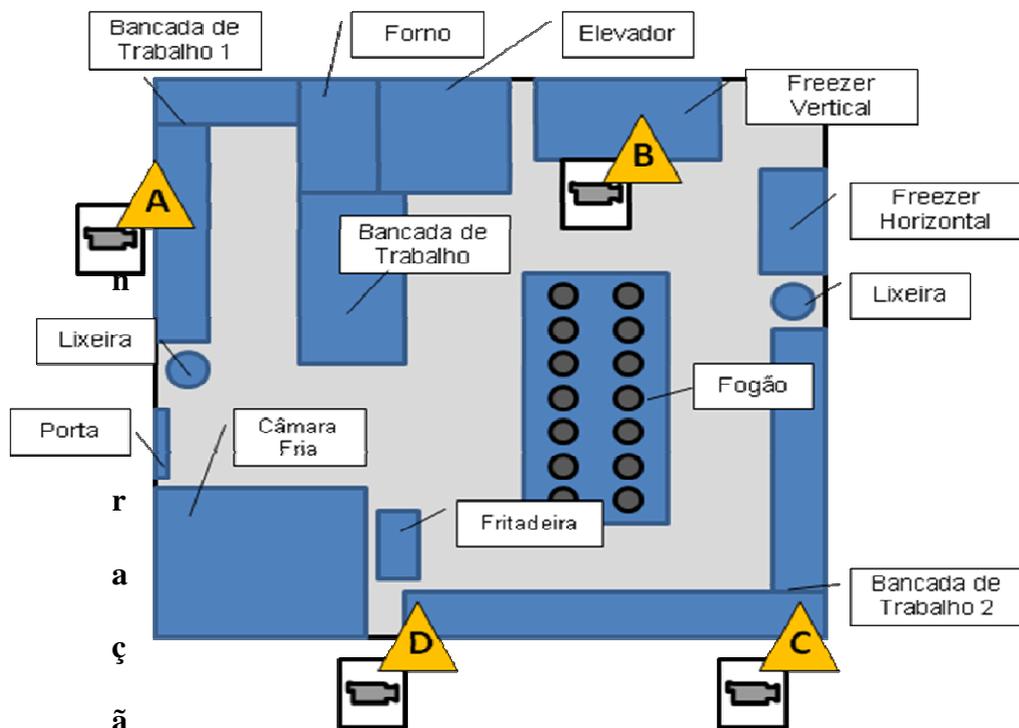
### **Observações Sistemáticas**

As observações sistemáticas foram realizadas com câmera de vídeo digital, buscando-se apreender o trabalho dos auxiliares de cozinha de maneira precisa, em registros distribuídos em horários mais e menos intensos, em relação ao ritmo de trabalho, o que significou distribuir a filmagem entre um dia da semana e um dia do final da semana, divididos por sua vez, em turno do almoço e turno do jantar. A câmera foi instalada sobre tripé, em diferentes locais e horários, buscando filmar o maior número de situações representativas de cada período de trabalho. Alguns períodos foram filmados por um pouco mais de tempo: são os horários de “pico” na cozinha, onde o trabalho se intensifica sobremaneira, o que leva, segundo as entrevistas com empregados e gestores, a se trabalhar “na alta”, ou seja, executar as tarefas em ritmo frenético, se esquecendo de “detalhes” como as posturas adequadas, a segurança, entre outros. A tabela 13 mostra os períodos de filmagens por dia e os pontos de instalação da câmera, posteriormente apresentado na planta baixa da cozinha, na Figura 8.

- Tabela 13 -  
**Períodos de Filmagem por Dia**

| Dia                              | Períodos de Observação | Ponto de Instalação da Câmera | Tempo de Observação |
|----------------------------------|------------------------|-------------------------------|---------------------|
| 1                                | 9h às 9:15h            | A                             | 70'                 |
|                                  | 11h às 11:20h          | B                             |                     |
|                                  | 19h às 19:15h          | C                             |                     |
|                                  | 21h às 21:20h          | D                             |                     |
| 2                                | 10h às 10:15h          | D                             | 75'                 |
|                                  | 11:15 às 11:30h        | C                             |                     |
|                                  | 20h às 20:15h          | B                             |                     |
|                                  | 22:30 às 23h           | A                             |                     |
| <b>Tempo Total de Observação</b> |                        |                               | <b>145'</b>         |

- Figura 8 -  
**Localização da Câmera nos Diferentes Pontos de Filmagem**



### **Mensuração Físico-Ambiental**

A mensuração físico-ambiental foi realizada nos dias 30 de novembro e primeiro de dezembro de 2008, no período do almoço, pela pesquisadora e por um engenheiro de segurança, membro do Núcleo de Ergonomia, Cognição e Saúde - ECoS, do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. No dia 01 de dezembro, como o restaurante não funcionaria, foram tomadas as medidas do espaço físico, com trena manual. Para a coleta do dia 30, determinaram-se 7 pontos para a mensuração: frente do forno, bancada de trabalho 1, fogão, fritadeira, liquidificador, freezer e câmara fria. A coleta durou aproximadamente 40 minutos, tendo se iniciado às 11:30h.

Após as apresentações iniciais, aos trabalhadores, foi-lhes pedido que continuassem trabalhando da maneira mais natural possível, como costumavam fazer no seu dia-a-dia e, na medida do possível, que ignorassem a presença dos pesquisadores.

Em cada um dos pontos previamente definidos, realizaram-se medidas de temperatura, luminosidade e ruído. Os parâmetros foram adotados mediante consulta à legislação trabalhista, Portaria 3.214/78, Norma Regulamentadora nº 15 - Atividades e Operações Insalubres e Norma Regulamentadora nº 17 - Ergonomia, do Ministério do Trabalho e Emprego - MTE - acessadas em 06/12/2008, no endereço eletrônico do órgão<sup>6</sup>.

Como instrumentos de medição, utilizamos um decibelímetro Lutron SL 4001, nº de série M085323, para medição de ruídos; um luxímetro Lutron LX-105, nº de série L570125, para medição da luminosidade; um termômetro infravermelho Minipa, modelo MT 350, nº de série 0350 14583, para medição da temperatura e uma trena mecânica, para medição do espaço físico.

Com os resultados, foi produzido um laudo técnico, apresentado na fase de resultados, próximo capítulo desta tese.

---

<sup>6</sup> [http://www.mte.gov.br/legislacao/normas\\_regulamentadoras/nr\\_15.asp](http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/nr_15.asp)  
[http://www.mte.gov.br/legislacao/normas\\_regulamentadoras/nr\\_17.asp](http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/nr_17.asp)

### **3.4 - Tratamento dos Dados da Etapa 2**

Em função de cada procedimento adotado, usou-se um tratamento de dados específico. Por essa razão, optamos por dividir esta seção por instrumento de coleta. Apresentamos, assim, o tratamento dos dados resultantes da análise documental, seguido pelos dados das observações livres, das observações sistemáticas e da mensuração físico-ambiental.

#### **Análise Documental**

Os documentos disponibilizados foram tratados de maneira exploratória e qualitativa, tanto por serem poucos, quanto por serem superficiais. Os dados da análise documental foram complementados pelas observações livres e pelas entrevistas.

#### **Observações Livres**

Após cada observação era elaborado um relatório resumido dos “pontos críticos” percebidos nas atividades e no relacionamento socioprofissional. As informações desses relatórios foram avaliadas com base em dois critérios: frequência e relevância. Assim, fez-se uma tabela com os 10 pontos críticos mais importantes (apresentada no capítulo de resultados). Essa lista serviu como “bússola” para as entrevistas e as observações sistemáticas.

#### **Entrevistas Semi-Estruturadas Individuais**

As entrevistas foram transcritas e divididas por cargo, em função da pertinência ao objeto de estudo: como se decidiu fazer a observação sistemática apenas dos auxiliares de cozinha, verificou-se que a separação por cargos era a mais adequada. As entrevistas foram submetidas à análise de Conteúdo Categórica Temática, proposta por Bardin (1978), realizada por 2 juízes. A análise gera categorias, temas e frequência das verbalizações, como será demonstrado nos resultados. Como as entrevistas foram individuais, selecionaram-se, por cargo, as categorias comuns, gerando, posteriormente, categorias-síntese.

### **Observações Sistemáticas**

Em função do grande volume de dados obtidos com as filmagens, optamos por fazer um registro de posturas de 60 em 60 segundos. Considerando todo o tempo de observação sistemática, analisaram-se 145 posturas. A análise teve como base o método OWAS (*Ovako Working Posture Analysing System*), explicado anteriormente, na etapa de instrumentos. Com base nos 145 protocolos, verificamos quais eram as posturas mais críticas (Classes III e IV) e qual a sua frequência em relação ao tempo total de observação.

### **Mensuração Físico-Ambiental**

Os dados obtidos na mensuração físico-ambiental foram analisados tendo como parâmetro as Normas Regulamentadoras NR- 17, que trata de Ergonomia e a NR-15, que trata de Atividade e Operações Insalubres. De acordo com dados da ANVISA ([www.anvisa.gov.br](http://www.anvisa.gov.br)), em nível federal ainda não existe legislação que regulamenta restaurantes e cozinhas industriais. Entretanto, os estabelecimentos têm de seguir as legislações das vigilâncias sanitárias municipais e estaduais (regra geral, se o estabelecimento recebeu um alvará de funcionamento, é por que cumpriu o que é estabelecido pela legislação). Não há uma Norma Regulamentadora específica para cozinhas.

Concluída a apresentação do método, onde se espera que tenham sido justificadas as escolhas das “ferramentas” para o trabalho de “tradução” a que se propôs este capítulo, apresentamos, a seguir, os resultados e a discussão da pesquisa.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

*Sans travail toute vie pourrit. Mais sous un travail sans âme  
la vie étouffe et meurt.*

Albert Camus, citado por Georges  
Friedmann em “Le travail en miettes”  
(1964)

Neste capítulo, apresentamos os resultados das etapas de investigação, acompanhados de sua discussão correspondente. Essa escolha se fez pertinente pela necessidade de articular os resultados e a discussão de forma mais clara e também por favorecer a compreensão do leitor. Assim, respeitando a lógica do trajeto metodológico apresentado no Capítulo 2, a estrutura desta etapa busca responder às questões de pesquisa anteriormente propostas, quais sejam:

- a) Qual contexto em que se inserem as Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação de Brasília-DF?;
- b) Qual a visão de proprietários/gestores e empregados sobre as Práticas Gerenciais, incluindo a Qualidade de Vida no Trabalho?;
- c) Como se caracteriza o Custo Humano no Trabalho dos empregados? e
- d) Quais as características de um modelo teórico e metodológico para diagnóstico e implantação de um PQVT, em bares e restaurantes de micro e pequeno porte?

Os resultados são apresentados do âmbito geral para o específico, em um movimento crescente de *zoom-in*, onde o entendimento sobre as questões é aprofundado passo-a-passo. Procurando, igualmente, facilitar a compreensão do capítulo, dispomos quadros-síntese dos resultados da Análise Ergonômica do Trabalho - AET, em função de cada etapa da coleta (análise documental, observações livres, entrevistas semi-estruturadas, observações sistemáticas e mensuração físico-ambiental).

## **1 - O contexto da pesquisa**

Seguindo o curso da apresentação dos dados, descreveremos, inicialmente, o contexto geral das Micro e Pequenas Empresas, após o que passaremos à caracterização das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços em Alimentação e concluiremos analisando o contexto específico das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação em Brasília.

No tópico seguinte, descrevemos os resultados relacionados à primeira questão de pesquisa, sobre qual é o contexto das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação em Brasília.

### **1.1 - As Micro e Pequenas Empresas no Brasil**

Um cenário promissor, recheado de sonhos e perspectivas mas, ao mesmo tempo, carregado de dificuldades e possibilidades de fracasso: pode-se, assim, resumir o contexto das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no Brasil. Vejamos, a seguir, os principais traços desta realidade.

Segundo dados do Dieese/Sebrae (2008), a participação das Micro e Pequenas Empresas no conjunto dos estabelecimentos formais brasileiros é maciça e corresponde a 98% do total desses, entre 2002 e 2006. Em 2006, as MPEs já empregavam mais de 13,2 milhões de trabalhadores, o que representa um pouco mais da metade dos empregos urbanos formais do país. Se tomarmos o período entre 2002 e 2006, essas empresas foram responsáveis por 43% dos novos postos de trabalho formal gerados no país. Em relação à remuneração, os dados revelam que as Micro e Pequenas Empresas são responsáveis por 38% da massa de remuneração do mercado urbano formal de trabalho brasileiro. Esta relação chega a 43% na região Sul e 41% na Centro-Oeste, locais que ostentam os melhores índices.

Os dados do Dieese/Sebrae para o período de 2002 a 2006 também apontam para uma alta taxa de rotatividade de mão-de-obra: nas microempresas, a taxa de contratação foi, em média, de 4,4%, contra uma taxa de desligamento de 3,4%; já nas pequenas empresas, as taxas foram de 3,2% e 3,1%, respectivamente. Um dado que parece corroborar os resultados da etapa de *survey* desta tese, refere-se à idade dos trabalhadores: cerca de 45% dos empregados em Micro e Pequenas Empresas têm idade inferior a 30 anos.

A despeito das melhorias crescentes no que se refere à quantidade de empregos oferecidos, à qualificação dos trabalhadores e à participação na massa de remunerações, pontos como a taxa de rotatividade, o aumento real dos salários e a taxa de mortalidade das empresas ainda se configuram como questões a serem melhoradas.

Os dados referidos abrem espaço para uma reflexão sobre a importância do setor para a economia e para a sociedade, evidência não apenas no caso brasileiro, mas também em outros países do mundo (Ausaid, 2001; Gibson & Cassar, 2005; Gollin, 2008; Marchesnay, 2003; Siu, Lin, Fang & Liu, 2006; Subrahmanya, 2005). Tome-se qualquer país: Austrália, Estados Unidos, França, Japão, China, Índia ou Indonésia. Em todos eles, a presença das pequenas empresas é marcante e também responde por grande parte da ocupação e da renda. Acompanhando a importância, encontramos um crescente número de estudos (Ausaid, 2001; Dieese/Sebrae, 2008; Gibson & Cassar, 2005; Gollin, 2008; IBGE, 2003; Morais, 2004; Ramos, 2006; Versiani & Gaspar, 2000; Marchesnay, 2003; Siu et al., 2006; Subrahmanya, 2005) sobre esse tipo de empresa, suas especificidades, carências e formas de funcionamento: por tais estudos percebemos, especialmente no Brasil, um perfil global das empresas de micro e pequeno porte.

As pesquisas realizadas em empresas no Brasil (Dieese/Sebrae, 2007; IBGE, 2003; Morais, 2004; Ramos, 2006; Versiani & Gaspar, 2000) permitem traçar algumas características que podem ser consideradas “clássicas” nas pequenas empresas, apresentadas no quadro 4.

Verificamos que certos pontos se relacionam diretamente à gestão do empreendimento (por exemplo, a centralização da gestão e das decisões e os equívocos nos registros contábeis), enquanto outros têm relação com o ambiente externo (por exemplo, a maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro e a relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte).

- Quadro 4 -

**Características Clássicas das Micro e Pequenas Empresas**

1. Baixa intensidade de capital;
2. Gestão centralizada;
3. Altas taxas de natalidade e de mortalidade;
4. Forte presença de proprietários;
5. Sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios;
6. Poder decisório centralizado;
7. Dificuldade de separação entre pessoa física e pessoa jurídica, principalmente nos aspectos financeiros;
8. Equívocos nos registros contábeis;
9. Contratação direta de mão-de-obra que geralmente é ou não-qualificada ou semi-qualificada;
10. Baixa capacidade de investimento em inovação tecnológica;
11. Maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro;
12. Carga tributária excessiva em descompasso com a dificuldade de se obter ganhos de escala;
13. Relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

Fonte: Dieese/Sebrae, 2008; IBGE, 2003; Morais, 2004; Ramos, 2006; Versiani & Gaspar, 2000.

Embora a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas tenha modificado positivamente diversos aspectos no que se refere aos processos de abertura e fechamento das empresas, registros de empregados e registros contábeis, entre outros, entendemos que essas mudanças se referem ao ambiente externo e que, mesmo tendo algum impacto na gestão, não podem modificar e aperfeiçoar, por si só, a maneira como os gestores e proprietários conduzem seus negócios.

A Administração de Empresas trabalha com um instrumento de análise organizacional, a análise SWOT (do inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*, respectivamente Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), que pode ser útil para melhor dimensionar o cenário das pequenas empresas. A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer prospeção de cenário (ou análise de ambiente), com aplicação na gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa (Hindle & Laurence, 1994). Devido à sua simplicidade, pode, ainda, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um *blog* à gestão de uma multinacional.

De maneira gráfica, a Análise SWOT pode ser representada como na figura 9, a seguir.

- Figura 9 -  
**Diagrama para Análise SWOT**



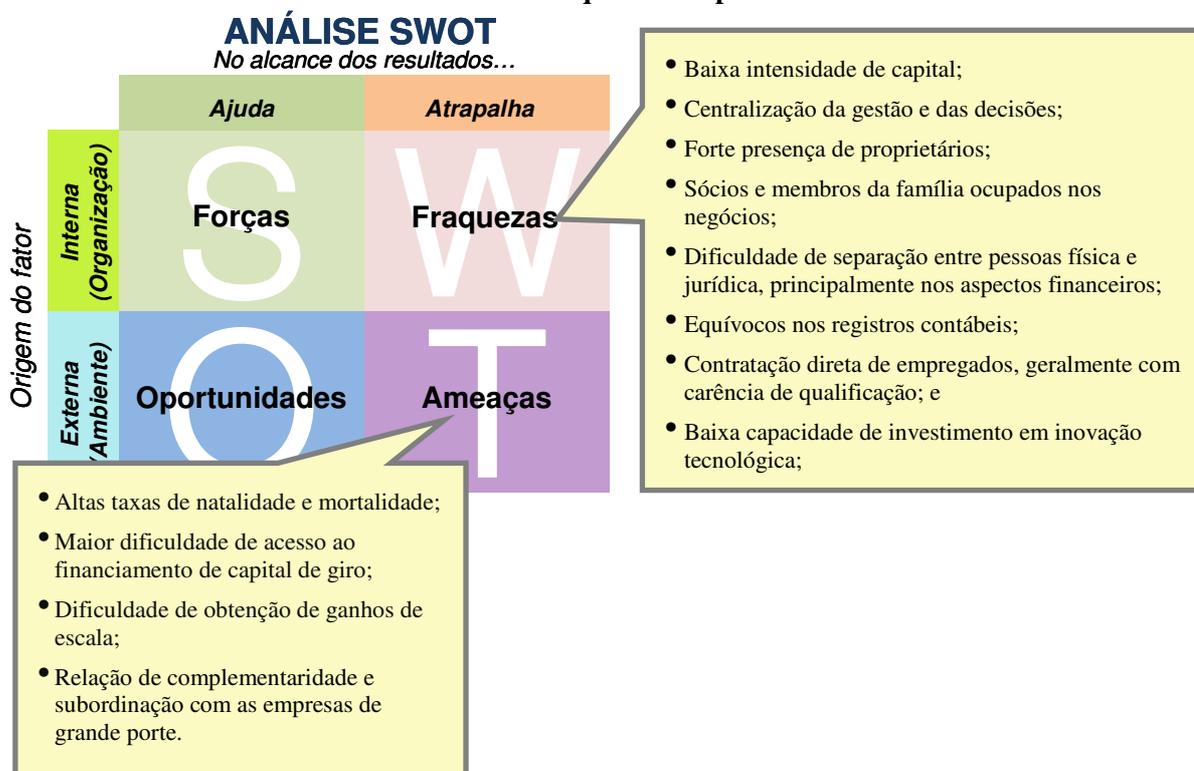
Fonte: Adaptado a partir do original, disponível em [http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise\\_SWOT](http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_SWOT)

Ao analisarmos as características clássicas das Micro e Pequenas Empresas por meio do SWOT, pudemos identificar uma composição que aponta para fraquezas e ameaças, mais do que para forças e oportunidades, como demonstrado na figura 10.

As fraquezas e ameaças apresentadas na figura 10 relacionam-se diretamente à sobrevivência dos empreendimentos de pequeno porte: temos, no Brasil, uma das mais altas taxas de mortalidade das Micro e Pequenas Empresas (Passos, 2004; Sebrae/Fubra, 2004). Essa taxa, apurada para as empresas constituídas e registradas nas juntas comerciais dos Estados nos anos de 2000, 2001 e 2002, revela que, de um universo de 100 empresas, 49,4% encerraram as atividades com até 02 anos de existência, 56,4% com até 03 anos e 59,9% não sobrevivem além dos 04 anos (Sebrae/Fubra, 2004).

- Figura 10 -

**Análise SWOT das Características Clássicas  
das Micro e Pequenas Empresas**



Analisando a opinião dos empresários que encerraram as atividades sobre as causas do fracasso (Sebrae/Fubra, 2004), verificamos que duas causas se sobressaem: falhas gerenciais na condução do negócio (o que, no SWOT, se situaria em “fraquezas”) e causas econômicas conjunturais, incluindo tributação (equivalendo, no SWOT, a “ameaças”). As falhas gerenciais remetem à falta de planejamento na abertura do negócio e à incoerente avaliação de riscos e concorrência. Já a conjuntura econômica remete a questões mais amplas, como uma crise mundial que pode levar à recessão econômica. Um resumo das principais causas de mortalidade encontra-se no quadro 5.

Ainda que estejam em níveis distintos (interno e externo), podemos afirmar que os dois fatores têm relação direta com a capacitação do gestor/empreendedor: no primeiro caso, geralmente é em função da falta de conhecimento que o planejamento e, conseqüentemente, a gestão, não ocorrem de maneira satisfatória; no segundo caso, a falta de conhecimento também pode levar a incoerências na análise do cenário nacional e à dificuldade de lidar com as situações adversas.

- Quadro 5 -

**Principais Causas de Mortalidade nas Micro e Pequenas Empresas, Segundo os Empresários**

| <b>Causa</b>                               | <b>Descrição</b>   |
|--|--|
| Falhas gerenciais na condução dos negócios | Falta de capital de giro (indicando descontrole de fluxo de caixa), problemas financeiros (situação de alto endividamento), ponto inadequado (falhas no planejamento inicial) e falta de conhecimentos gerenciais. |
| Causas econômicas conjunturais             | Falta de clientes, clientes inadimplentes e recessão econômica no País, sendo que o fator “falta de clientes” pressupõe, também, falhas no planejamento inicial da empresa. Falta de crédito bancário.             |

Fonte: Sebrae/Fubra, 2004

As reformas resultantes da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas promoveram, em certa medida, a desburocratização de diversos processos administrativos, contábeis e jurídicos nas MPEs. Entretanto, as questões de gestão não foram abordadas pela legislação e se configuram, dessa forma, como um aspecto a ser tratado legalmente.

Uma forma de atacar o problema, que geraria custos controlados para o Estado, é relativamente simples: o empreendedor que desejasse abrir uma empresa de pequeno porte poderia ter facilidades e descontos, por exemplo, se comprovasse ter frequentado cursos de gestão ou se já tivesse qualificação específica, como os que cursaram faculdade. Evidentemente, o fato de um empreendedor ter mais tempo de estudo não é o único fator de peso na gestão da empresa, mas certamente é um diferencial.

Ainda em relação à capacitação do gestor e tomando-se como base dados do Dieese/Sebrae (2008) e também os estudos de Alvim (1997), Daim (2003), Marchesnay, (2003), Moraes (2004), Nair (2007), Passos (2004), Piovezan, Laurindo e Carvalho (2008), Ramos (2000), Ribeiro, Baisch e Camfield (2006), Santos (2003) e Santos e Vajda (2007), que cobrem aproximadamente uma década de investigações sobre pequenas empresas, podemos verificar que são 3 as maiores dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas, como resumido no quadro 6.

- Quadro 6 -

**As Três Maiores Dificuldades das Micro e Pequenas Empresas**

| <b>Dificuldades</b>                        | <b>A que se referem?</b>   |
|--|--|
| <b>Gestão do Empreendimento</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Carência de capacitação e profissionalização do empreendedor;</li> <li>✓ Práticas Gerenciais baseadas em senso comum e generalizações;</li> <li>✓ Dificuldade de estabelecer estratégias e planos de ação;</li> <li>✓ Demora em iniciar o processo de profissionalização do empreendimento.</li> </ul>  |
| <b>Aspectos Financeiros</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Carência de recursos para funcionamento em pleno potencial;</li> <li>✓ Dificuldades na obtenção de crédito;</li> <li>✓ Investimento inicial mal calculado;</li> <li>✓ Capacidade de correr riscos associada à falta de planejamento.</li> </ul>   |
| <b>Relacionamento com os Trabalhadores</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relaciona-se diretamente à gestão do empreendimento;</li> <li>✓ Dificuldade em captar trabalhadores qualificados;</li> <li>✓ Dificuldade em remunerar adequadamente os empregados qualificados;</li> <li>✓ Possibilidades restritas de crescimento profissional na empresa;</li> <li>✓ Práticas Gerenciais levam às dificuldades com os trabalhadores.</li> </ul> |

Fonte: Alvim (1997); Daim (2003); Dieese/Sebrae (2008); Morais (2004); Passos (2004); Piovezan et al. (2008); Ramos (2000); Ribeiro et al. (2006); Santos (2003); Santos e Vadja (2007).

A primeira dificuldade, referente à gestão do empreendimento, revela práticas gerenciais quase sempre baseadas em senso comum e generalizações, o que é confirmado por Daim (2003), quando apresenta que nenhuma reforma feita pelo Estado poderá ser efetiva, não se resolvendo a questão da qualificação dos pequenos empresários. Já o acirramento da concorrência e necessidade maior de conhecimento do ramo são apontados por Santos (2003) como aspectos que impactarão no funcionamento de todas as empresas de menor porte, independente do ramo. Outro ponto destacado por Piovezan et al. (2008), é a dificuldade para o estabelecimento de estratégias e planos de ação em empresas menores. Para os autores, isso equivaleria a transformar pensamento intuitivo em conhecimento sistemático e a iniciar o processo de profissionalização do empreendimento, que geralmente demora muito para acontecer.

A segunda dificuldade refere-se aos aspectos financeiros, mas relaciona-se diretamente à gestão do empreendimento. Para Marchesnay (2003) e Ramos (2000), uma das características do empreendedor é a capacidade de assumir riscos. Todavia, no caso dos empreendimentos de pequeno porte, é comum que a capacidade de correr riscos venha acompanhada de falta de planejamento. O risco deixa de ser calculado e passa, então, a se tornar uma quase “loucura”, um mecanismo pelo qual o negócio vai sendo “tocado”, na perspectiva de ver até onde a situação “vai”.

Problemas com trabalhadores, aspecto comumente encontrado na literatura (Daim, 2003; Morais, 2004; Ribeiro et al., 2006; Santos & Vadja, 2007), é o terceiro ponto “nevrálgico” nas empresas pequenas e está igualmente relacionado à gestão do empreendimento. Há muita dificuldade tanto em conseguir trabalhadores qualificados, como também em pagar salários adequados para os que têm qualificação, bem como oferecer-lhes possibilidades de crescimento na empresa (Santos & Vadja, 2007).

Mesmo quando empresas menores se aglomeram em redes e podem se beneficiar de algum ganho de escala, em relação ao trabalho dos empregados (Ribeiro et al., 2006), há, ainda, as dificuldades com a gestão do empreendimento que conduzem, como em um ciclo vicioso, às dificuldades no relacionamento com os trabalhadores, em decorrência de Práticas Gerenciais qualitativamente frágeis.

Assim, entendemos que, para minimizar as fraquezas e as ameaças descritas na Análise SWOT, é importante que sejam criadas oportunidades de capacitação para os empreendedores e estímulo à sua participação.

O próprio Sebrae oferece, em certa medida, cursos dessa natureza. Os preços da maior parte deles variam entre 90 reais e 180 reais, ou seja, não são tão dispendiosos. Entretanto, acreditamos que um dos empecilhos para que os cursos sejam procurados esteja relacionada à conscientização sobre as dificuldades, uma vez que muitos empresários não conseguem reconhecer que não possuem todo o conhecimento necessário para administrar a sua empresa (Cassiolo & Szapiro, 2003; Gosendo, 2004). A dinâmica de “tentativa e erro” se perpetua, até o momento em que se torna impossível até mesmo procurar outros caminhos.

No concernente à capacitação, há outros aspectos importantes, como a habilidade de captar recursos para a empresa. Sobre o tema, Alvim (1997) utiliza o termo “alavancar” os negócios, afirmando que os recursos financeiros devem servir de propulsores para os outros recursos e não ser o esteio para a falta deles. É importante que haja dinheiro para investir. Contudo, mais importante do que isso é que o empresário saiba como e onde investirá, de forma a otimizar os recursos e garantir não só a sobrevivência, mas também o crescimento da empresa.

Por um lado, os órgãos responsáveis pelo financiamento para as empresas parecem concordar com o autor. No Banco do Brasil, por exemplo, para que haja acesso a um dos financiamentos mais procurados pelas MPEs em Brasília, o Fundo

Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste - FCO, é preciso cumprir uma série de exigências administrativas e legais, sobre as quais muitas empresas sequer tem conhecimento. Segundo dados disponíveis no Manual do FCO<sup>1</sup>, uma das principais causas pela qual o financiamento é negado, além da falta de alguns registros legais, é a precariedade dos projetos apresentados, que refletem a inabilidade do empresário na compreensão e condução de seu negócio.

Percebemos, então, que a correta administração dos recursos financeiros costuma ter como garantia a capacitação do empreendedor, que, também segundo Passos (2004), é uma das questões mais frequentemente associadas à dificuldade de obtenção de financiamentos. Como no caso do FCO, ocorre que as análises para concessão de crédito levam em consideração, entre outros fatores, a qualificação e capacitação do empreendedor, na maioria das vezes, inadequada.

Assim, essa parece ser uma problemática de difícil solução, visto que grande parte dos empreendedores de pequeno porte decide por este caminho justamente por estar desqualificado para a acirrada competição do mercado de trabalho (seja por idade avançada, falta de experiência ou baixa escolaridade) e, como mencionado anteriormente, tem dificuldades em reconhecer que precisa de qualificação ou mesmo desconhece as possibilidades de como obter capacitação. Prefigura-se, assim, um “nó” no contexto das Micro e Pequenas Empresas, que parece, reiteramos, estar longe de ser desatado.

Por outro lado, ainda servindo-nos do caso do FCO, a forma como a instituição financeira se “apropria” dos recursos do Governo Federal e impõe às MPEs critérios e exigências semelhantes aos trâmites que são obrigatórios quando empresta recursos próprios, tem levado alguns empresários a servir-se de “expertise emprestada” de outras empresas, especializadas em “habilitação para o FCO”, mediante pagamento de comissões para a confecção do projeto e da documentação. Igualmente, as garantias que são solicitadas como contrapartida e que estão além das possibilidades financeiras das MPEs, pois a maioria delas, como afirmado, não possui patrimônio, terminam por gerar uma “externalidade” econômica.

---

<sup>1</sup> <http://www.bb.com.br/docs/pub/gov/dwn/Cartilha.pdf>

Em relação às dificuldades, observamos ainda as que se configuram como “externas”, ou, de acordo com a denominação utilizada na Análise SWOT, as “ameaças”. Embora aparentemente em número menor, os fatores que compõem as ameaças também são muito significativos.

As altas taxas de natalidade e mortalidade, embora se apresentem como uma característica, também são uma ameaça, na medida em que isso dificulta, por exemplo, a formação de parcerias entre empresas. Os arranjos produtivos (Sachs, 2002; Olave & Amato Neto, 2001; Yami, 2003; Zevallos, 2003), uma das formas de se criar ganhos de escala para as empresas, enfrentam obstáculos de conformação, face à insegurança sobre a permanência dos parceiros no mercado. Mesmo com a regulação por contratos e regras específicas, muitas pequenas empresas não se associam por temerem prejuízos e perdas, caso uma parceria se desfaça pelo fechamento de uma associada (Gobbi, 2003).

Por sua vez, a dificuldade de acesso ao capital de giro impede que a empresa de menor porte obtenha vantagens comparativas em relação às de maior porte (Beaver & Prince, 2004). Considerando-se, por exemplo, as empresas que necessitam comprar suprimentos para viabilizar seu negócio (caso das empresas do Setor de Serviços de Alimentação desta pesquisa), se há capital de giro, elas podem comprar à vista, negociar melhores preços e, portanto, obter maior lucro (Mead & Liedholm, 1998; Paraque, 2003). Quando não, obrigam-se a entrar no sistema de “vender o almoço para comprar o jantar”<sup>2</sup>, submetendo-se a preços, por vezes abusivos e às condições de negociação desfavoráveis.

Somando os dois fatores acima descritos às dificuldades de obter ganhos de escala, tem-se um contexto ainda mais complexo. Os custos fixos de empresas maiores geralmente impactam menos no produto, em função de ser maior o montante produzido (Bulgacov, 2006). Tal dificuldade, no caso das micro e pequenas organizações, se reflete na sua possibilidade de concorrência no que se refere a preços, a estoque e a prazos (Boldrini, 2008).

A última, mas não menos importante “ameaça” para as pequenas empresas é a relação de complementaridade, subordinação e o mais complicado, de dependência em relação às empresas de médio e grande porte. Quando a economia entra em recessão, ou

---

<sup>2</sup> Frase de um dos gestores participante da etapa de Análise Ergonômica do Trabalho.

uma crise paira sobre o meio internacional, as médias e grandes empresas são obrigadas a “cortar”, começando, historicamente, pela redução dos preços pagos aos fornecedores (Souza et al. 1997; Souza et al., 2008). Na cadeia “alimentar” desse setor da economia, os fornecedores mais frágeis são os de menor porte; logo, é imediatamente sobre as micro e pequenas empresas, no caso de uma instabilidade econômica afetar as médias e grandes, que recairá o peso da crise.

Uma vez mapeadas as dificuldades, divididas entre internas, ou “fraquezas”, e externas, ou “ameaças”, cabe considerar o seguinte aspecto: se o setor é o maior no país, se possui tanta relevância no mundo todo, é de se supor que existam empresas que avancem, cresçam ou que, mesmo sem mudarem de porte, permaneçam no mercado por anos, passando de geração para geração, com êxito. Por que essas empresas crescem e se mantêm no mercado? A que os gestores atribuem o seu sucesso?

Embora os estudos sobre MPEs venham crescendo, a maior parte deles ainda se concentra sobre o que não funciona nas empresas (Gibson & Cassar, 2005; Machado & Espinha, 2005; Marchesnay, 2003; Nair, 2007; Zevallos, 2003). Na literatura há uma clara dificuldade em relação ao significado de “sucesso” para uma empresa de pequeno porte. Tomados os dados oficiais (Dieese/Sebrae, 2008), o sucesso parece relacionar-se com a sobrevivência ao período crítico (aproximadamente 5 anos de existência). Para alguns autores, o sucesso se relaciona ao crescimento e à eventual mudança de porte (Ambrosini & Bowman, 2008; Cavedon & Ferraz, 2005; Forsman, 2008; Longnecker, Moore & Petty, 1997; Matias & Lopes, 2002), de maneira que o objetivo da pequena empresa deve ser não só aumentar o faturamento, mas também aumentar o número de empregos e a oferta de seus produtos e/ou serviços. Para um terceiro grupo, o sucesso se relaciona a uma espécie de “bem-estar” que a empresa de pequeno porte pode proporcionar (Stanger & Woo, 1999; Walker & Brown, 2004), incluindo equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e possibilidade de incluir a família nos negócios.

Assumimos, nessa pesquisa, que o sucesso de uma organização de pequeno porte se aproxima mais fidedignamente do que propõe a segunda corrente de autores (Cavedon & Ferraz, 2005; Forsman, 2008; Longnecker et al., 1997; Matias & Lopes, 2002), admitindo-se que para uma empresa ser bem sucedida deve haver um crescimento sólido em faturamento, oferta de empregos e de produtos e/ou serviços, quer seja em quantidade ou em qualidade. A escolha por essa definição de sucesso está

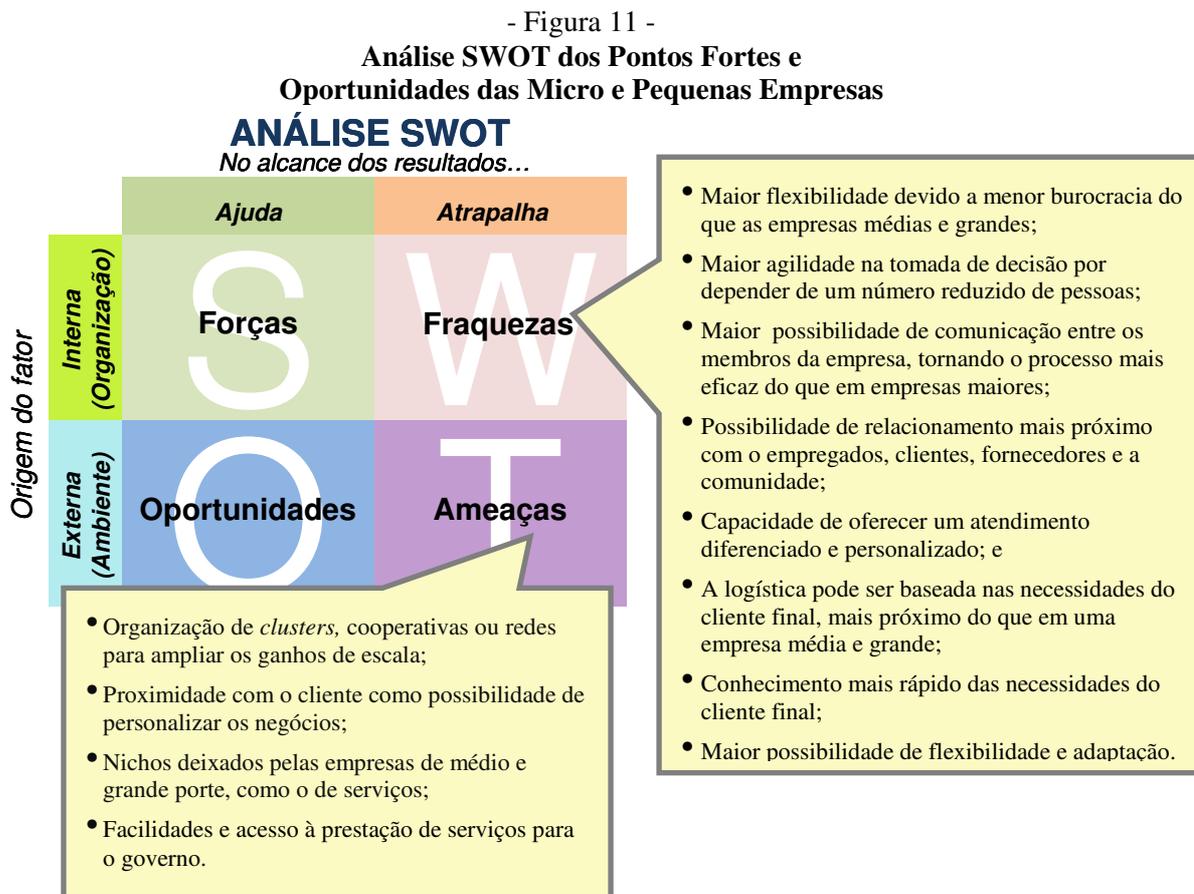
de acordo com a visão de Micro e Pequena Empresa proposta no início deste trabalho, remetendo-nos aos estudos de Galbraith (1988) e Rattner (1985) que defendem, basicamente, a possibilidade de sobrevivência e manutenção das empresas de menor porte, tanto por servirem à existência e ao funcionamento daquelas de maior porte quanto por se inserirem no fracionamento de capitais, próprio da dinâmica capitalista (Manzalli, 2005).

Posto isso, retomamos as questões sobre “forças” e “oportunidades”, prosseguindo a nossa Análise SWOT. Primeiramente, pergunta-se: Por que essas empresas crescem e se mantêm no mercado?

Estudos específicos sobre o sucesso das pequenas empresas (Ambrosini & Bowman, 2008; Cavedon & Ferraz, 2005; Forsman, 2008; Matias & Lopes, 2002) e também os que tratam de gestão (Alstete, 2008; Beaver & Prince, 2004), inovação (Bhaskaram, 2006; Subrahmanya, 2005), aspectos políticos (Sauvè, Boutin, Guérin-Lajoie & Therrien et al., 2005) e empreendedorismo (Dickson, Solomon & Wheaver, 2008), apontam algumas forças e oportunidades em comum, no que se refere às pequenas empresas. Um resumo deles encontra-se na figura 3.

Os pontos fortes para as pequenas empresas parecem ter como pilares, de acordo com os autores, a flexibilidade, a adaptação (Alstete, 2008; Ambrosini & Bowman, 2008; Cavedon & Ferraz, 2005; Forsman, 2008; Matias & Lopes, 2002), a proximidade com clientes e empregados (Beaver & Prince, 2004) e a comunicação mais ágil, incluindo presteza na tomada de decisão (Bhaskaram, 2006).

Se analisarmos a perspectiva dos gestores de Micro e Pequenas Empresas, tanto nas bem-sucedidas quanto nas fracassadas, sobre os fatores que têm maior peso no sucesso da empresa (Sebra/ Fubra, 2004), identificamos 3 características atribuídas ao empresário e/ou gestor: habilidade gerencial, capacidade empreendedora e logística operacional. A maior parte dos fatores que compõe as características está permeada por questões referentes à capacitação, tais como habilidade de lidar com os Recursos Humanos, de liderar, de executar vendas e analisar o mercado. Mais uma vez reforça-se a necessidade de capacitação.



Dessa forma, os pontos fortes descritos no SWOT tornam-se estéreis se o empresário não tiver capacidade para percebê-los e aproveitá-los. Como demonstrado nos dados oriundos da Etapa de *survey* deste estudo, além da carência de qualificação, grande parte dos gestores está tão “atolada” nas diversas atividades e no seu eterno “fazer-de-tudo”, que sequer tem tempo para avaliar os cenários e, assim, enxergar as oportunidades.

Ademais, julgamos pertinente questionar onde se observa e como se manifesta a flexibilidade constatada nas micro e pequenas empresas. Por mais que a legislação tenha sofrido modificações com a finalidade de promover benefícios, o que observamos é que a flexibilidade tange principalmente aos empregados (Ferreira, 2008). As alterações propostas pela Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas empobreceram os ganhos trabalhistas de décadas, ao autorizarem que os empregados sejam passíveis de

tratamento diferenciado, orientação que propicia uma situação de acirramento da exploração da força de trabalho.

Em virtude do cenário apresentado, ainda que pareça o óbvio ululante, pensamos que o Estado seja o principal agente beneficiário da atividade das MPEs, diretamente, mediante a arrecadação de impostos, fonte primordial dos recursos de que dispõe e indiretamente, porque as empresas empregam e canalizam as vontades e interesses dos indivíduos, conferindo, assim, viabilidade para a estrutura estatal. Por essa razão, deveria promover, de maneira mais ampla e programática, oportunidades de crescimento e estimular condições para um melhor ambiente de negócios para as empresas.

A organização em cooperativas, item constante nas “oportunidades”, tem o seu reverso na questão, apontada anteriormente, referente à dificuldade de associação orientada para a obtenção de ganhos de escala. Por temerem a associação ou não terem condições de fazê-lo, a maior parte das empresas perde os benefícios que seriam naturalmente daí advindos, como a possibilidade de adquirir suprimentos a preços mais baixos.

Ainda em relação às oportunidades, especificamente no que se refere à questão de prestar serviços para o governo, é fato que as empresas de micro e pequeno porte gozam de tratamento jurídico diferenciado, tendo privilégio em licitações presenciais, pregões *on-line* e tomadas de preço; entretanto, grande parte delas não está pronta para responder às exigências legais feitas pelos órgãos que demandam os serviços. Mesmo com alvará de funcionamento, muitas devem impostos, ou não estão com todos os registros necessários atualizados.

Entre as Micro e Pequenas Empresas Brasileiras, as do Setor de Serviços em Alimentação são as que representam a maior parte, sendo também responsáveis por uma das maiores taxas de crescimento entre as MPEs.

## **1.2 - “Quem não arrisca, não petisca”: As Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação**

O Setor de Serviços em Alimentação - SSA é um dos que mais cresce no Brasil e no mundo<sup>3</sup>. Alimentar-se fora de casa, por conforto, diversão ou exigência imposta pela rotina de trabalho, tornou-se um hábito nos dias de hoje. É cada vez maior o número de pessoas que adota semelhante prática.

A origem da alimentação fora do lar remonta aos primeiros comércios e feiras que obrigavam os camponeses e artesãos a passarem semanas fora de casa. Assim, tinham que se alimentar nos locais onde faziam seus negócios. Posteriormente, surgem as estalagens e postos de correio situados nas estradas principais, onde os viajantes podiam pernoitar e *restaurar* suas forças (Pitte, 1998). Dessa forma, desde a Antiguidade se tornava necessário “comer fora de casa”, por razões, até certo ponto, semelhantes às de hoje: trabalho, falta de tempo ou descanso.

Quanto à importância do setor, os números falam por si: nos Estados Unidos, por exemplo, cerca de 12 milhões de trabalhadores estão empregados em serviços de alimentação, constituindo-se o setor como a principal atividade empregadora e responsável por 27% dos primeiros empregos (Riley et al., 2007). Na França, estão empregadas no setor, cerca de 3 milhões de pessoas. No ano de 2005, os 15.000 empregos criados no setor corresponderam a um aumento de 35% em relação ao ano de 2004 (Direction du Tourisme de France, 2008).

No Brasil, além de seu crescimento, o setor é também um dos que gera mais empregos, absorvendo inclusive trabalhadores com pouca qualificação e experiência. Segundo dados do último relatório do IBGE sobre as Micro e Pequenas Empresas no Brasil (IBGE, 2003), as MPEs de comércio e serviços que atuavam, em 2001, no ramo de alimentação, totalizavam 655 mil empresas, ocupavam diretamente 2,1 milhões de pessoas e faturavam R\$ 37,0 bilhões. Calcula-se que, no universo das micro e pequenas empresas, de cada 100 estabelecimentos em operação, 32 atuem no ramo de alimentação; de cada 100 empregados, 29 trabalhem nesse ramo e, de cada R\$ 100,00 faturados, R\$ 22,00 sejam provenientes de atividades relacionadas à alimentação.

---

<sup>3</sup> [www.abrasel.com.br](http://www.abrasel.com.br)

Ainda segundo o IBGE (2003), no conjunto das micro e pequenas empresas com atividades de prestação de serviços, no Brasil, predominavam as dos “serviços de alimentação”, que correspondem, considerando o setor de serviços, a 32,8% do número de empresas, 30,5% da ocupação e 20,8% do faturamento.

Identificamos, por esses dados, uma preferência do pequeno investidor pelo ramo de alimentação, em função da maior facilidade para dar início ao negócio; da boa perspectiva do mercado, pois tende a acompanhar o crescimento populacional; de uma perspectiva de retorno do investimento a curto prazo, pois atende às necessidades básicas da população; e da intensiva utilização de mão-de-obra barata e não qualificada (IBGE, 2003)

O setor tem grande relevância social e econômica no país (Dieese/Sebrae, 2008). Entretanto, sobre o tema, estudos com embasamento teórico-metodológico são escassos no Brasil e no mundo e, em sua maioria, estão voltados para a segurança alimentar (Cavalli & Salay, 2007; Ministério do Turismo/Sebrae/Abrasel, 2006), para a inovação tecnológica no setor (Rodgers, 2009), para os aspectos gastronômicos (Collaço, 2003; Santos, 2005) ou para empresas de médio e grande porte, tratando de problemas que não pertencem, necessariamente, à realidade das micro e pequenas empresas, tais como gerência de grandes equipes e *franchising* (Tracey & Natan, 2002).

Apesar da escassez de estudos, é possível traçar um panorama com as características das pequenas empresas do Setor de Serviços de Alimentação, como demonstra o quadro 7.

- Quadro 7 -

**Características das Micro e Pequenas Empresas do Setor de  
Serviços em Alimentação**

| <b>Características</b>  | <b>Descrição</b>   |
|---|--|
| <b>Baixa intensidade de capital</b>   | No caso do Setor de Serviços de Alimentação, a carência de capital é ainda mais crítica que para as MPEs em geral. Entre os proprietários de restaurantes há a crença de que, se foi preciso um determinado montante para abrir um restaurante, essa é a mesma quantia que o proprietário deve ter à disposição nos primeiros meses. Verifica-se um impasse: bares e restaurantes são negócios que necessitariam de alta intensidade de capital, o que não ocorre, na sua realidade. Essa é uma das hipóteses mais utilizadas para sustentar a tese de mortalidade dos estabelecimentos. |
| <b>Centralização da gestão e das decisões</b>   | Em bares e restaurantes a centralização é agravada por características “culturais” no que tange tanto à cozinha quanto ao atendimento ao público. Na cozinha, quem manda é o <i>chef</i> e, via de regra, é esperado que ele dê todos os comandos para o bom andamento das atividades. No caso dos garçons, mesmo as gorjetas que recebem são controladas pelos donos do estabelecimento, que, aliás, nem sempre lhes repassam o que é devido.   |
| <b>Forte presença de proprietários</b>  | A presença de proprietários é marcante nos estabelecimentos do SSA. A complexidade do trabalho e o volume de empregados (em algumas situações, insuficiente e em outras, demandante de maior controle), somados à dificuldade de se arcar com o salário de um administrador profissional, favorecem a presença constante dos donos.  |
| <b>Sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios</b>                      | Grande parte das empresas do SSA (58,9%) é caracterizada como empresas familiares (IBGE, 2003). Além disso, como geralmente o negócio carece de capital, faz-se necessário que todos os envolvidos, direta ou indiretamente (sócios, cônjuges) ajudem tanto na gestão quanto no trabalho operacional.  |
| <b>Poder decisório centralizado</b>   | Como não há uma administração profissional, os proprietários geralmente têm que tomar as decisões sozinhos, o que é agravado pelo hábito de não consultar os empregados sobre suas observações e demandas.   |
| <b>Contratação direta de mão-de-obra que geralmente é não-qualificada ou semi-qualificada</b> | Também em função da falta de profissionalização, a contratação de empregados é feita de maneira “intuitiva” e assistemática. Raramente há adoção de métodos no recrutamento e na seleção. Além disso, a disponibilidade de mão-de-obra qualificada é um problema concreto: a maior parte das pessoas que se habilita para o trabalho em empresas de alimentação não tem qualificação adequada.   |
| <b>Baixa capacidade de investimento em inovação tecnológica</b>                               | A tecnologia está presente nas cozinhas há muito tempo e as inovações podem melhorar em muito a Qualidade de Vida no Trabalho. Entretanto, tecnologia, no que se refere às cozinhas, por exemplo, é um componente dos mais caros e, a não ser que impacte diretamente na qualidade do alimento, dificilmente é levada em consideração.   |

Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho:  
O Caso das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação em Brasília.

- Quadro 7 (continuação) -  
**Características das Micro e Pequenas Empresas do Setor de  
Serviços em Alimentação**

| Características  | Descrição   |
|--|---|
| <b>Carência de Políticas Públicas</b>  | Os sindicatos, tanto patronais quanto dos empregados, são unânimes ao afirmar que não há políticas públicas voltadas para o setor: a fiscalização é precária, não há normas exclusivas para cozinhas e não há programas que capacitem trabalhadores para esse setor, ao contrário do que acontece em outras realidades de igual ou menor relevância sócio-econômica. Para um setor tão importante, seriam necessárias, inclusive, leis específicas. |
| <b>Práticas gerenciais baseadas no senso comum ou em ensaio-erro e autoritarismo</b> | Outro reflexo da baixa capacitação, tanto de empregados quanto de gestores, é a forma de gestão, geralmente baseada no que é recomendado por outros empresários da área ou em livros generalistas. As Práticas Gerenciais terminam por perpetuar estilos de condução do negócio que, se por um lado podem funcionar, por outro mascaram problemas, considerando superficialmente pontos nevrálgicos, como a relação com os empregados.              |

Fonte: Bourdain, 2001; Dieese/Sebrae, 2008; IBGE, 2003; Ramos, 2006; Zanella & Cândido, 2002.

Pelas características apresentadas no quadro 3, temos que a carência de recursos financeiros, a escassa capacitação e as dificuldades de planejamento, prefiguram dificuldades em grande parte das empresas menores, à semelhança das características das Micro e Pequenas Empresas como um todo, como demonstrado anteriormente no quadro 1.

Embora cada problema tenha sua importância, dados do Sindhobar<sup>4</sup> indicam que a carência de políticas públicas voltadas exclusivamente para o setor é um dos problemas mais graves. Geralmente, as políticas que são destinadas a outros setores da sociedade e da economia terminam por beneficiar apenas indiretamente as empresas menores (Ethos/Sebrae, 2006), o que está longe de ser o ideal.

Um exemplo claro da preocupação marginal com o setor manifesta-se nas Normas Regulamentadoras. Não há uma norma específica para cozinhas de restaurantes; o que se tem são itens das NR-15 e NR-17 que se aplicam às cozinhas. Embora não haja dados oficiais sobre acidentes de trabalho e insalubridade no setor, sabe-se que o trabalho envolve variados tipos de risco à saúde, incluindo exposição ao calor, aos contrastes de temperatura e a altos níveis de ruído.

<sup>4</sup> [www.sindhobar.com.br](http://www.sindhobar.com.br)

Entretanto, na nossa leitura, os maiores problemas ainda se referem à qualificação do gestor/proprietário e também dos empregados. Na etapa de *survey* dessa pesquisa, por exemplo, uma das maiores queixas dos empresários/gestores foi sobre a qualificação dos empregados. No entanto, esses mesmos empresários/gestores careciam de formação específica para trabalhar na área, sendo que a maior parte não conduziu seus estudos formais além do ensino médio.

De fato, ainda que para alguns autores o ensino superior não seja condição necessária para se chefiar uma cozinha (Bourdain, 2001; Suaudeau, 2007), o conhecimento nas áreas de gestão, incluindo gestão de pessoas, finanças e marketing, entre outros, certamente mudaria a consistência das Práticas Gerenciais clássicas nos empreendimentos, que hoje tem como ingredientes os já mencionados “ensaio e erro”, autoritarismo e base no senso-comum. Mesmo os gestores de Micro e Pequenas Empresas, em geral têm essa clareza, como demonstrado anteriormente (Sebrae/Fubra, 2004).

Especificamente em Brasília, a situação do setor não é diferente. Entretanto, com os dados do *survey*, foi possível apreender um pouco melhor essa realidade, como explanado a seguir.

### **1.3 - De JK à Ferran Adrià<sup>5</sup>: A evolução do Setor de Serviços de Alimentação em Brasília**

Alimentar os Candangos, fornecer refeições para os construtores e primeiros habitantes: no Distrito Federal, é assim que começa a história das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços em Alimentação.

O planejamento de uma “cadeia logística de suprimentos”, que sustentasse a massa humana que se deslocou para o Planalto Central, foi uma das primeiras ações concretas do governo construtor de JK. Sem isso, a nova capital não sairia da maquete.

---

<sup>5</sup> Ferran Adrià é um dos maiores *chefs* da cozinha contemporânea, proprietário de um pequeno restaurante, chamado “El Bulli”, próximo à Barcelona. Em sua última visita ao Brasil, em novembro de 2008, reuniu vários pequenos empresários, muitos de Brasília, em diferentes palestras sobre gestão e gastronomia. Todavia, os empresários participantes eram proprietários de negócios da alta gastronomia, que não correspondem à maior parte das empresas do setor.

- Imagem 1-  
**Restaurante JK, na antiga Cidade Livre  
(atual Núcleo Bandeirante)**



Foto de Ake Borglund, 1957. Fonte:  
[www.memoriadebrasil.com.br](http://www.memoriadebrasil.com.br)

prestadoras de serviços, principalmente de serviços em alimentação e “diversão” que se resumia a bares pequenos, onde os trabalhadores se encontravam no final da sua jornada (Silva, 1997).

Segundo dados do Arquivo Público do DF, o primeiro restaurante de Brasília foi instalado pelo italiano Vitor Pelechia, no ano de 1957, perto de uma ponte de madeira na cidade que hoje é conhecida como Núcleo Bandeirante. Embora anteriormente já houvesse outras formas de alimentação, como os refeitórios nas obras de construção da nova

-Imagem 2-  
**Restaurante Vera Cruz, na antiga  
Cidade Livre (atual Núcleo Bandeirante)**

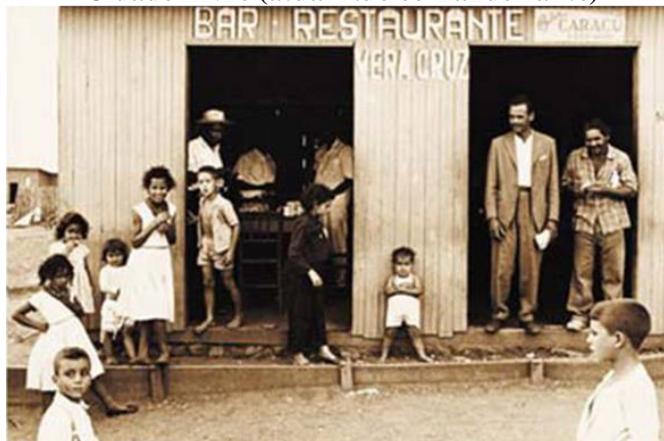


Foto de Ake Borglund, 1957  
Fonte: [www.memoriadebrasil.com.br](http://www.memoriadebrasil.com.br)

capital, além dos bares mais simples, tal restaurante é tido como o primeiro estabelecimento formalmente constituído na cidade. Na mesma época, é inaugurado o Hotel Buritis, que também conta com um pequeno restaurante, comandado pelo italiano Mario Canevari. Até 1965, apenas 23 estabelecimentos de alimentação estavam registrados nos órgãos oficiais.

Desde então, o cenário se alterou bastante. Hoje, Brasília (considerando exclusivamente a Região Administrativa I) tem cerca de 2.500 micro e pequenos estabelecimentos para alimentação, apenas em se tratando dos formalmente constituídos. Essas empresas empregam aproximadamente 40.000 trabalhadores que alimentam o grande volume de pessoas que fazem suas refeições na rua ou que sai em busca de lazer (Sindhobar, 2007).

Todavia, na contra-mão da solidez do setor, a já mencionada escassez de pesquisas apresenta-se também em Brasília. Os estudos existentes foram feitos por associações ou sindicatos e carecem tanto de fidedignidade quanto de amplo reconhecimento (Abrasel-DF, 2006; Sechosc, 2007; Sindhobar, 2007). Há muita dificuldade de acesso a dados e informações, pois normalmente os mesmos não estão disponíveis para o público em geral e requer-se uma série de procedimentos burocráticos aparentemente criados para coibir o acesso à informação. Regra geral, o que ocorre é a recusa, por parte das instituições, em fornecer documentos.

Entre os poucos estudos, há os que tratam do crescimento do setor: desde a construção da cidade até hoje, a concorrência para cada empreendimento aumentou cerca de 1.000 vezes e não pára de aumentar a cada ano. Segundo dados da Abrasel-DF (<http://www.abraseldf.com.br>), a cada mês são formalmente abertos cerca de 10 novos estabelecimentos de alimentação, apenas na região central da cidade.

Obviamente, os interesses da clientela também se alteraram ao longo dos anos. Se inicialmente os bares e restaurantes eram tidos apenas como uma forma de se alimentar fora de casa, o público hoje espera diversão, novidade e também qualidade, tanto nos produtos quanto nos serviços.

Essas novas demandas, somadas ao aumento da concorrência e às dificuldades enfrentadas pelas Micro e Pequenas Empresas como um todo, tornam o macro cenário das empresas do Setor de Serviços de Alimentação um terreno não só complexo, mas também perigoso: uma amostra disso é que de 10 empresas abertas nesse setor, cerca de 4 fecham em apenas 6 meses e apenas 1 sobreviverá além dos dois anos iniciais<sup>6</sup>.

As dificuldades são perpassadas, também, pela questão da diversidade cultural dos trabalhadores na cidade. Para um gestor capacitado, as diferenças culturais podem

---

<sup>6</sup> [www.sebraedf.com.br](http://www.sebraedf.com.br)

ser trabalhadas para integrar os trabalhadores e formar equipes que transformem as diferenças em valor agregado (Collaço, 2003; Inwood et al., 2008). Entretanto, como demonstram os dados do *survey* sobre o perfil dos gestores, uma parcela significativa não tem formação específica para atuar com gestão de pessoas, o que dificulta a administração dessas diferenças.

Apesar disso, o setor é um dos que mais emprega em Brasília (Sechosc, 2008). Considerando as cidades satélites, estima-se que há cerca de 10.000 empresas estabelecidas, empregando quase 100.000 pessoas. Páginas e mais páginas de jornais de circulação local tratam do setor como um dos mais importantes atrativos da cidade. Apenas em 2008 foram publicadas 637 matérias sobre bares e restaurantes no Correio Braziliense, o maior jornal local. A maior parte dessas reportagens, entretanto, falava apenas dos produtos e serviços oferecidos pelas casas, enquanto em apenas 28 delas pontuaram-se aspectos relativos à gestão ou às condições de trabalho.

Com base nos dados da etapa de *survey* desta pesquisa, pode-se fazer um movimento de *zoom-in* neste cenário. Assim, nos 347 estabelecimentos pesquisados foi possível, por meio das respostas de 347 gestores e 543 empregados participantes, apreender, de maneira mais aprofundada, o contexto de trabalho nas Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação em Brasília.

De maneira resumida, o perfil das empresas participantes pode ser assim descrito:

- ✓ Grande parte dos estabelecimentos trabalha com alimentação *à la carte*;
- ✓ A média de tempo de funcionamento é de 8,3 anos, com um alto desvio padrão, de 8,8 anos, sendo que 63% funciona a aproximadamente 17 meses (1 ano e 5 meses);
- ✓ A média de empregados nos estabelecimentos é de 17,3 trabalhadores. O alto desvio padrão (21,8) é coerente com a moda amostral: 46% dos estabelecimentos trabalha com até 5 empregados;
- ✓ O funcionamento de 64% dos estabelecimentos extrapola as 8 horas de trabalho;
- ✓ A maior parte dos estabelecimentos não oferece qualquer tipo de suporte no que se refere à saúde do empregado (a ausência de plano de saúde ocorre em 69% dos estabelecimentos), e uma pequena parte (11%) tem algum tipo de Programa de Benefícios.

Os estabelecimentos *à la carte* são apontados na literatura (Jogarathnam et al., 1999; Parsa et al., 2005) como de administração mais complexa. Os pedidos são feitos

de imediato, a gerência da cozinha demanda muito mais precisão e controle e só depois de muitos anos é que um gestor consegue “antever” os pratos que serão mais pedidos em um determinado dia. Entretanto, no caso dos gestores de Brasília, verifica-se que seu tempo, tanto no ramo quanto no estabelecimento, pode não ser suficiente para aprender esses “macetes” da profissão e da dinâmica do restaurante.

Esse pode ser um dos fatores que contribui para o tempo de funcionamento das empresas, que é de 8,3 anos. A média, em si, já é baixa em relação ao montante do investimento inicial feito pelos empresários, mas a situação é mais grave quando se considera que a maior parte dos empreendimentos (63%) funciona a aproximadamente 1 ano e 5 meses. Esse dado está diretamente relacionado às estatísticas de natalidade e mortalidade no setor (Dieese/Sebrae, 2008) e aponta para a ligação entre capacitação dos gestores e empregados (apresentados e discutidos a seguir) e a sobrevivência da empresa.

A maior parte dos estabelecimentos trabalha com até 5 empregados. Os indícios advindos desses dados são diversos: também a maior parte dos estabelecimentos funciona com sistema *a la carte*, que gera muito mais trabalho que o *self-service*. Pode-se supor, assim, que esses empregados estejam sobrecarregados e com desvio de função em vários níveis. De fato, os dados do perfil dos empregados confirmam isso, ao apontar que 45% dos trabalhadores assumem múltiplas atividades em diversos setores do estabelecimento.

No que tange às horas de trabalho, 64% dos estabelecimentos funciona além de 8 horas diárias. Por mais que a jornada seja dividida em turnos, os empregados trabalham além da jornada prevista em lei. Somando isso ao fato de assumirem o perfil de “faz-de-tudo”, à provável sobrecarga de trabalho e ao fato de que apenas 11% dos estabelecimentos oferecem algum tipo de programa de benefícios, sendo que 69% também não oferecem plano de saúde, pode-se vislumbrar um cenário onde afastamentos e mesmo demissões sejam constantes.

A análise dos dados dos estabelecimentos remete ao perfil dos gestores, que pode ser resumido em:

- ✓ Homens (60%) com idade média de 35,4 anos;
- ✓ Tempo médio de 8,9 anos, em relação ao trabalho no ramo;
- ✓ Tempo médio de 5,25 anos (dp 7,8 anos) de trabalho no estabelecimento, sendo que a maior parte (52%) apresentava 2,8 anos de tempo de trabalho;

- ✓ Os gestores não-proprietários corresponderam a 57% dos participantes;
- ✓ Em relação à escolaridade, 66% cursaram até o ensino médio e 84% não têm formação específica para trabalhar na área;
- ✓ O desempenho simultâneo de funções operacionais e administrativas é a realidade de 50% dos trabalhadores.

Uma primeira análise dos dados leva à seguinte questão: a média de idade dos gestores é de 35,4 anos, sendo que a maior parte cursou até o ensino médio e está no ramo há cerca de 8,9 anos. Aparentemente, há um *gap* entre o tempo em que esses gestores terminaram seus estudos e o tempo que trabalham em restaurantes.

Assim sendo, podemos inferir que a atividade em restaurantes não tenha sido a primeira opção de trabalho dessas pessoas. Isso se coaduna com o dado de que a maior parte não tem formação específica para atuar na área: trabalhar em restaurantes não é a primeira opção, mas sim “o que sobra para fazer”.<sup>7</sup> Não é de se esperar, dessa forma, que existam grandes investimentos em qualificação, uma vez que o trabalho pode ser passageiro e que, muitas vezes, é encarado como não-profissional (Rodgers, 2009).

Outra inferência possível, em relação ao tempo de trabalho do ramo (média de aproximadamente 9 anos) e no estabelecimento (52% com tempo máximo de cerca de 3 anos) refere-se à rotatividade: se mais da metade dos gestores respondentes está no estabelecimento há cerca de 3 anos mas, no ramo, em média, há 9 anos, aparentemente a rotatividade é grande.

A maior parte dos gestores entrevistados era de não-proprietários. Nesse sentido, podemos pensar que, apesar de gestores, estão sujeitos às mesmas condições de trabalho que dos outros empregados, o que poderia reforçar a explicação de rotatividade no trabalho.

A carência de formação para trabalhar na área pode se relacionar ao fato de que trabalhar em restaurantes é a segunda opção. Entretanto, independente disso, a carência pode aumentar o Custo Humano no Trabalho (Ferreira, 2003) desses gestores, aspecto que não foi alvo de investigação do *survey*, mas que, provavelmente, tem elevada incidência, inclusive em função dos gestores (50%), também executarem atividades operacionais e administrativas.

---

<sup>7</sup> Fala de um dos participantes da pesquisa na etapa de Análise Ergonômica do Trabalho.

Observamos que 60% dos gestores são homens, percentual próximo ao dos empregados (63%). Obviamente, não se espera, nessa tese, discutir questões de gênero, mas apenas apontar que, no setor, a divisão sexual do trabalho é marcante, tanto nos cargos mais altos quanto nos mais baixos. As mulheres, nos restaurantes, ficam quase sempre nos trabalhos “escondidos”, como na cozinha.

Indicados os aspectos principais do perfil dos gestores, resume-se, por fim, o perfil dos empregados:

- ✓ Homens (63%), jovens, com idade aproximada de 28 anos;
- ✓ Pouco tempo de estudo formal (92% estudaram até o Ensino Médio);
- ✓ Em sua maioria (64%), solteiros;
- ✓ Tem uma jornada de trabalho que extrapola as 8 horas diárias;
- ✓ Grande parte (45%) desses trabalhadores se enquadra no perfil do “faz-de-tudo”, executando diferentes tarefas e funções, a despeito do cargo que ocupem;
- ✓ A média de tempo de serviço é de 5,4 anos, mas há uma grande variação entre os tempos mínimo (3 meses) e máximo (30 anos).

O perfil dos empregados aponta, inicialmente, para o fato de a maioria ser homem, com idade média de 28 anos e com pouco tempo formal de estudos, o que é confirmado pelos dados do IBGE (2003) que afirmam ser o trabalho no setor de serviços correspondente a 78% dos postos de “primeiro emprego”. Ora, esses trabalhadores são inexperientes, mas como demonstrado nas análises das entrevistas, não recebem treinamento para trabalhar na área, mesmo porque seria complicado treinar alguém para “fazer de tudo”, perfil correspondente a 45% dos participantes.

Em tese, o aprendizado desses trabalhadores se dá por meio de observação e de convivência com os trabalhadores mais antigos (o tempo máximo de trabalho foi de 30 anos). Se trabalhar com alguém experiente é interessante por um lado, por outro dificulta o desenvolvimento das próprias estratégias de mediação do empregado. Como o trabalhador não foi capacitado e não teve tempo de se inteirar do trabalho, o que pode acontecer é que se produzam inclusive posturas nocivas, mas que foram definidas pelo coletivo, ou pelos mais experientes, como as únicas possíveis (Moore & Read, 2006).

Como exemplo, temos o caso dos auxiliares de cozinha, apresentado posteriormente, ainda neste capítulo: quando sentem dores, tomam remédios que são

imediatamente receitados pelos colegas, quando poderiam fazer alongamentos ou pausas, ensinadas em um treinamento. No longo prazo, os prejuízos são não só dos trabalhadores, mas também dos empresários.

A jornada de trabalho dos empregados pode dificultar na hora de mudar de carreira ou mesmo especializar-se para a atual: como trabalham mais que 8 horas por dia e geralmente mora longe do trabalho, a maior parte provavelmente não tem tempo de cursar uma faculdade ou um curso de formação.

Em vista do apresentado até o momento, podemos avaliar que a situação das empresas está longe de ser a ideal, tanto para empresários quanto para empregados. Para estes, em função das dificuldades do próprio contexto de trabalho, além da carência de apoio da organização, da impossibilidade de crescimento e de continuidade de carreira na área. Para aqueles, por carecerem de suporte para crescer, oferecer mais empregos e mesmo melhores condições de trabalho.

Uma vez traçado o contexto dessas empresas e respondida a primeira pergunta da pesquisa, passamos agora para a segunda pergunta: Como os proprietários/gestores e empregados percebem as Práticas Gerenciais e a Qualidade de Vida no Trabalho?

Para respondê-la, apresentam-se os dados do *survey*, seguidos de informações mais específicas advindas da Análise Ergonômica do Trabalho - AET.

## **2 - A percepção dos proprietários/gestores e dos empregados sobre as Práticas Gerenciais, incluindo a Qualidade de Vida no Trabalho**

A segunda questão desta pesquisa refere-se à visão que proprietários/gestores e empregados têm sobre as Práticas Gerenciais e sobre a Qualidade de Vida no Trabalho. Apresentaremos os resultados, acompanhados da discussão sobre as Práticas Gerenciais para proprietários/gestores e empregados; em seguida, consideraremos os dados e discussão referentes à visão acerca da Qualidade de Vida no Trabalho, também inicialmente para os proprietários/gestores e depois para os empregados. Ao final, discutiremos a relação entre as variáveis e os dois grupos.

Não há, na literatura, definições exatas sobre o que sejam as Práticas Gerenciais - PG. O que se tem são aproximações, que englobam gestão de pessoas (Armstrong, 2003; Laursen & Foss, 2003; Marlow, 2006; Mayson & Barret, 2006; Peterson, 2004; Rynes, 2004), gestão da organização do trabalho (Barling et al., 2009; Eccles, Nohria &

Berkley, 2003; Kelly & Moen, 2007; Yates et al., 2001), relações socioprofissionais (Bloisi & Hoel, 2008) e gestão de processos organizacionais (Gonçalves, 2000), entre outros.

Basicamente, o fio condutor que permeia os estudos que mencionam as Práticas Gerenciais - PG refere-se à “ideologia de gestão”, ou seja, quais são os pressupostos que estão subjacentes a cada ação adotada na empresa? O que reflete cada ação? Assim, definimos Práticas Gerenciais - PG como o conjunto de ações operacionalizadas pelos gestores da empresa e vivenciadas pelos empregados no que se refere ao Contexto de Produção de Bens e Serviços - CPBS, Gestão de Pessoas - GP e Qualidade de Vida no Trabalho - QVT que reflete crenças, valores e premissas da cultura organizacional.

Tratamos de “destrinchar” as Práticas Gerenciais com base na percepção dos proprietários/gestores e dos empregados sobre as mencionadas variáveis. Para tanto, verificamos, com os proprietários/gestores:

- ✓ Quais as dificuldades em relação às Condições de Trabalho, Organização do Trabalho e Relações Socioprofissionais;
- ✓ Quais as principais reclamações de empregados e clientes;
- ✓ Quais as dificuldades em relação à Gestão de Pessoas;
- ✓ Quais empresas que desenvolviam atividades voltadas para QVT;
- ✓ Quais os tipos de atividades desenvolvidas; e
- ✓ Qual a participação de empregados e clientes no planejamento e na avaliação das atividades.

Para os empregados, as perguntas se referiram:

- ✓ Ao Contexto de Produção de Bens e Serviços;
- ✓ Ao Custo Humano no Trabalho;
- ✓ Às principais causas de Bem-estar e Mal-estar no trabalho;
- ✓ Às atividades voltadas para QVT;
- ✓ Aos tipos de atividades desenvolvidas; e
- ✓ À participação de empregados e clientes no planejamento e na avaliação das atividades.

Dessa forma, apresentamos primeiramente a percepção dos proprietários/gestores sobre as Práticas Gerenciais e, em seguida, a percepção dos empregados.

## 2.1 - A percepção dos gestores sobre as Práticas Gerenciais - PG, incluindo Qualidade de Vida no Trabalho - QVT

- Tabela 14 -  
**Avaliação dos Gestores (n=347) em Relação às Dificuldades Quanto às Condições de Trabalho**

| Condições de Trabalho                 | N   | Média | Desvio Padrão | Coefficiente de Variação |
|---------------------------------------|-----|-------|---------------|--------------------------|
| Ambiente físico                       | 347 | 3,78  | 3,28          | 0,87                     |
| Mobiliário                            | 347 | 2,59  | 2,97          | 1,14                     |
| Instrumentos de trabalho <sup>8</sup> | 347 | 2,79  | 3,13          | 1,12                     |
| Postos de Trabalho                    | 347 | 2,59  | 2,98          | 1,15                     |
| Equipamentos                          | 347 | 2,56  | 3,00          | 1,17                     |
| Riscos para a segurança               | 347 | 3,31  | 3,40          | 1,03                     |
| Material de consumo                   | 345 | 2,45  | 3,22          | 1,31                     |

Os gestores têm clareza sobre as Práticas Gerenciais que adotam? Aparentemente, não. Foram muitos os casos de estabelecimentos onde, na etapa de *survey*, os pesquisadores ouviram “São tantos os problemas que às vezes nem dá tempo de pensar”. Entretanto, quer seja na

forma de reações mal-planejadas, quer na formação de estratégias de sedução finamente tecidas, a tônica das Práticas Gerenciais está claramente delineada: o trabalhador é coadjuvante, muitas vezes compreendido como um mal necessário.

Isso se reflete, como veremos adiante, em alta rotatividade, carência de Qualidade de Vida no Trabalho e uma série de outras conseqüências que comprometem a eficiência e a eficácia dos trabalhadores e da organização (Ferreira, 2006b). Mas, afinal, quais são as principais dificuldades enfrentadas pelos proprietários/gestores?

Os resultados iniciais referentes a esse item provêm da etapa de *survey*. As primeiras escalas dos questionários respondidos pelos 347 proprietários/gestores, como explicado no método, foram uma adaptação da Escala de Avaliação das Condições, Organização e Relações de Trabalho - ECORT (Ferreira & Mendes, 2003). Para a amostra estudada, a adaptação da escala apresentou consistência interna aceitável (alfa de 0,8) e distribuição normal. Seguindo a proposta de *zoom-in* da Ergonomia da Atividade, apresentamos, em seguida, os dados e as reflexões referentes à AET.

<sup>8</sup> O termo “Instrumentos de trabalho” refere-se a itens de manuseio direto, como facas, colheres, panelas, peneiras, batedores, tábuas e vasilhas. Já o termo “Equipamentos” refere-se a itens eletro-eletrônicos e de funcionamento independentemente do manuseio, como liquidificador, batedeira, forno e fritadeira.

A tabela 14 apresenta os dados sobre as dificuldades com as Condições de Trabalho. Os três itens marcados na tabela, “Ambiente Físico”, “Instrumentos de Trabalho” e “Riscos para a segurança” foram os que apresentaram maiores médias.

Embora sejam escassos os estudos em cozinhas de pequenos restaurantes, os achados provenientes de pesquisas em restaurantes industriais (Abreu & Spinelli, 2001; Colares & Freitas, 2007; Santana, 2002) podem servir de base para nossa discussão já que, independente do porte, a cozinha de qualquer estabelecimento comercial abriga equipamentos semelhantes aos de cozinhas industriais.

Esses estudos atestam que, mesmo com as diversas inovações tecnológicas, disponíveis para cozinhas nos últimos anos, em relação à matéria-prima, aos métodos de trabalho e aos equipamentos, os locais destinados ao preparo das refeições apresentam, em geral, condições físicas inadequadas como: ruído excessivo, temperatura elevada, iluminação deficiente, arranjo físico e instalações precárias (Colares & Freitas, 2007).

Apesar dos gestores demonstrarem uma relativa clareza sobre as Condições de Trabalho, identificando como problemáticos os itens “Ambiente Físico”, “Instrumentos de Trabalho” e “Riscos para a Segurança”, o item “Postos de Trabalho” não se destaca como um fator relevante (média 2,59).

Se buscarmos os dados da Análise Ergonômica do Trabalho, podemos entender em maior profundidade a visão dos gestores sobre as Condições de Trabalho. Pela análise documental, não encontramos evidência de documento que demonstrasse a preocupação dos gestores com as Condições de Trabalho, o que é agravado pelo fato de sequer haver um Norma Regulamentadora do Ministério do Trabalho que seja específica para cozinhas. Os estabelecimentos costumam entender que cumprir o mínimo exigido pelos órgãos de fiscalização basta para dizer que as condições de trabalho são suficientes (Monteiro & Bruna, 2004), apesar de reconhecerem, como demonstram os dados do *survey*, que nem sempre são as melhores possíveis.

As observações livres, como mencionado no capítulo de método, foram descritas por frequência e relevância, como apresentado no quadro 8. Verificamos, pelo quadro, que as Condições de Trabalho aparecem como um dos 5 itens que mais se destacaram. Para Abreu e Spinelli (2001), as condições de trabalho são o item que primeiro se evidencia nas pesquisas realizadas em serviços de alimentação. Segundo os autores, isso

reflete as características clássicas da gestão deste tipo de atividade, geralmente marcadas pelo descaso com o trabalhador.

Nas categorias-síntese das entrevistas com os gestores não se configuraram categorias específicas sobre as Condições de Trabalho. As queixas sobre as Condições, entretanto, permeiam a maior parte das categorias-síntese das entrevistas com os empregados, como será discutido posteriormente.

Além disso, tanto nas observações sistemáticas, quanto na mensuração físico-ambiental, foi possível identificar que as Condições de Trabalho são um ponto crítico, principalmente na cozinha. Os resultados relativos ao OWAS (*Ovako Working Posture Analyzing System*) demonstram que há uma prevalência de posturas de Classe de Impacto III e IV, consideradas altamente restritivas, o que se dá principalmente em função dos Postos de Trabalho, Instrumentos de Trabalho e Equipamentos, itens que também se referem às Condições de Trabalho.

A mensuração físico-ambiental apontou para ruídos e calor acima e luminosidade abaixo do recomendado pela NR-15. Como os resultados referentes ao OWAS e à mensuração físico-ambiental têm maior impacto sobre os empregados que sobre os gestores, trataremos desses, em maior profundidade, nas etapas referentes aos empregados.

Tendo em vista o exposto sobre as dificuldades dos gestores em relação às Condições de Trabalho, ressaltamos o estudo de Santana (2002), que propôs a reestruturação de uma unidade de alimentação coletiva principalmente no que se referia às Condições de Trabalho, obtendo sucesso no aumento da produtividade dos empregados e em sua satisfação com a atividade.

De fato, é muito difícil alcançar bons índices de produtividade quando não se oferecem condições adequadas à atividade (Ferreira & Mendes, 2003). No contexto dos serviços de alimentação, existem diversos estudos que focam a Organização do Trabalho em detrimento das Condições de Trabalho (Akutsu, Botelho, Camargo, Sávio & Araújo, 2005a; Akutsu, Botelho, Camargo, Sávio & Araújo, 2005b; Inwood et al., 2007; Marcon, 1997; Novelleto & Proença, 2004), como se as últimas fossem apriorísticas nesse contexto. Entretanto, mesmo com inovações tecnológicas, ainda há severas dificuldades com os aspectos físicos da atividade.

- Quadro 8 -  
**Os 5 Pontos Críticos Mais Relevantes  
Referentes às Observações Livres**

| <i>Ponto Crítico</i>                          | <i>Definição</i>   | <i>Exemplos</i>   |
|---|--|---|
| Organização do Trabalho                       | Na maior parte do tempo, os empregados em todo o restaurante tem um trabalho muito intenso, sem possibilidade de pausas nem descanso. O número de empregados parece ser insuficiente em todos os setores e as tarefas não se encontram claramente definidas. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Em 3 horas de observação consecutiva, a única pausa dos auxiliares de cozinha foi para beber água. Não há possibilidade de se sentarem para descansar.</li> <li>• Em um período de 2 horas consecutivas de observação em horário de maior movimento, os garçons atenderam até 15 mesas, simultaneamente, cada um, totalizando cerca de 70 pessoas. Não fizeram pausa.</li> </ul>   |
| Dificuldades na comunicação                   | Gestores e empregados têm dificuldades de se comunicar. Muitas ordens são ou obscuras ou mal compreendidas. Não há “códigos de comunicação” entre garçons e balcão.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Na cozinha, as palavras mais faladas são “hein?” e “ahn?”, interjeições que expressam a dificuldade de compreensão do que foi falado e um pedido de repetição.</li> <li>• Um garçom, em hora de muito movimento, balança a mão, indicando o número “2”, 2 vezes para o copeiro. O copeiro entende 4 chopes, mas o garçom quis dizer 20, que era o somatório do que teria que entregar em todas as mesas.</li> <li>• A secretária tem que lidar com 4 chefes diferentes ao mesmo tempo. Em duas horas de observação, deparou-se com 3 situações decorrentes de ordens contraditórias.</li> </ul>                                  |
| Conflitos no Relacionamento Socioprofissional | O relacionamento socioprofissional é tenso e conflituoso em função da intensidade do trabalho e das complicações na comunicação.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Em 5 horas consecutivas de observação, ocorreram 6 conflitos por problemas de comunicação entre o <i>chef</i> e os auxiliares de cozinha. Um deles ocorreu porque um alimento queimou na panela, pois não se sabia quem era responsável por ela.</li> <li>• Na pista, durante 3 horas consecutivas de observação nos períodos de maior movimento, ocorreram 7 episódios de conflito entre colegas e de empregados com gestores. Em um deles, a batata frita que era para uma mesa x, cujo pedido foi feito antes, foi levada para a mesa y, que havia pedido depois, levando os clientes a reclamarem para o gerente.</li> </ul> |

- Quadro 8 (continuação) –  
**Os 5 Pontos Críticos Mais Relevantes**  
**Referentes às Observações Livres**

| <i>Ponto Crítico</i>  | <i>Definição</i>  | <i>Exemplos</i>   |
|-----------------------|---|---|
| Controle das Emoções  | Mesmo com um ambiente de trabalho tenso é preciso estar sempre sorridente e de prontidão. Na cozinha, é preciso lidar com os problemas de maneira a não deixar os pedidos atrasarem. Na pista, deve-se ser ágil para desvencilhar-se de clientes “chatos” e grosseiros. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante 10 horas não consecutivas de observação, houve 13 situações onde foi necessário fazer o que os auxiliares de cozinha chamam de “segurar a onda”, ou seja, controlar as emoções e evitar conflitos. Por exemplo, durante uma noite de muito movimento, um fornecedor chegou atrasado com a mercadoria, obrigando os auxiliares a atrasarem seu trabalho para receber os produtos.</li> <li>• Durante 3 horas consecutivas de observação em horário de pico, 1 garçom teve 6 incidentes de conflito explícito com clientes, por demora no atendimento ou divergências quanto aos produtos (principalmente em relação às bebidas).</li> </ul> |
| Condições de Trabalho | As Condições de Trabalho não atendem às necessidades dos empregados no que se refere a espaço físico, instrumentos de trabalho, postos de trabalho, equipamentos e segurança.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante 10 horas de observações, verificou-se na cozinha situações de dificuldade em função do pequeno espaço de trabalho, da falta de instrumentos, como copo de liquidificador, além de 6 situações de risco para segurança (2 quedas por escorregão, 2 queimaduras de braço, 1 queimadura de mão, 1 queimadura por respingo de óleo no rosto). O espaço é ruidoso, quente e tem o piso escorregadio.</li> <li>• Na pista, há dificuldades com equipamentos (em 6 horas de observação, a chopeira apresentou defeito 2 vezes) e com o espaço físico (principalmente na parte de preparação de bebidas).</li> </ul>                               |

Uma vez tratadas as dificuldades que os gestores encontram em relação às Condições de Trabalho, passamos às dificuldades referentes à Organização do Trabalho. Recapitulando: temos como premissa que os resultados sobre as Condições de Trabalho, Organização do Trabalho, Relações Socioprofissionais, Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida no Trabalho, advindos das respostas de gestores/proprietários e empregados permitem caracterizar as Práticas Gerenciais de uma empresa.

As dificuldades com a Organização do Trabalho, na pesquisa de *survey*, apresentaram as maiores médias nos itens “Resultado do trabalho”, “Regras do trabalho”, “Qualidade do Trabalho” e “Planejamento”, como indicado na tabela 15.

- Tabela 15-  
**Avaliação dos Gestores (n=347) em Relação às Dificuldades quanto à Organização do Trabalho**

| Organização do Trabalho    | N   | Média | Desvio Padrão | Coefficiente de Variação |
|----------------------------|-----|-------|---------------|--------------------------|
| Pressão temporal           | 347 | 3,68  | 3,28          | 0,89                     |
| Resultado do trabalho      | 347 | 7,88  | 5,66          | 1,39                     |
| Regras do trabalho         | 347 | 6,52  | 4,02          | 1,62                     |
| Fiscalização do desempenho | 347 | 3,54  | 3,64          | 1,03                     |
| Número de pessoas          | 347 | 3,05  | 3,26          | 1,07                     |
| Qualidade do trabalho      | 346 | 4,19  | 3,33          | 0,80                     |
| Pausas para descanso       | 346 | 3,40  | 3,74          | 1,10                     |
| Planejamento               | 346 | 3,88  | 3,51          | 0,90                     |
| Definição de tarefas       | 346 | 3,24  | 3,55          | 1,10                     |
| Distribuição de tarefas    | 346 | 2,69  | 3,33          | 1,24                     |
| Autonomia no trabalho      | 346 | 2,60  | 3,26          | 1,25                     |
| Material de consumo        | 344 | 2,60  | 3,03          | 1,16                     |

Se, por um lado, as Condições de Trabalho são palpáveis e facilmente observáveis para os gestores, por outro, a Organização do Trabalho é menos tangível e de apreensão mais demorada (Parsa et al., 2005). No caso dos gestores de Brasília, entretanto, há a percepção de que a Organização do Trabalho é mais problemática que as Condições, tendo em vista que as médias foram maiores, principalmente em “resultado do trabalho” (7,88) e “regras do trabalho” (6,52).

Quando focalizamos os dados da Análise

Ergonômica do Trabalho é que podemos ter uma maior clareza sobre a visão dos gestores em relação à Organização do Trabalho e sobre como ela se configura em um restaurante de pequeno porte.

Nas observações livres (vide quadro 8), a categoria 1, que também foi denominada Organização do Trabalho, sinaliza os pontos que foram, ao longo da investigação, mais profundamente explorados. A intensidade do trabalho, a falta de pausas para descanso, bem como o número insuficiente de empregados foram características que “saltaram aos olhos” em pouco tempo.

Na análise documental observou-se a carência de documentos que especificassem, por exemplo, a distribuição de tarefas. Como na maior parte das Micro e Pequenas Empresas (Beaver & Prince, 2004; Bhaskharan, 2006; Marchesnay, 2003), especialmente do setor de serviços em alimentação (Cavalli & Salay, 2007; Koys, 2003), não havia descrição de cargos, nem escala de pausas ao longo do expediente. Também não havia fichas técnicas dos alimentos o que, na cozinha, é um grande facilitador do trabalho de preparação dos pratos (Bourdain, 2001; Jogaratnam et al., 1999; Suaudeau, 2007).

A ausência de planejamento parece ser um dos fatores de peso para o “Excesso de Trabalho” que permeou as entrevistas e se configurou como categoria-síntese na análise de conteúdo, como apresentado no quadro 6. Os sócios trabalham excessivamente, às vezes 18 horas por dia, não têm pausas e, mesmo em dias de folga, costumam lidar com atividades ligadas à empresa. Como veremos adiante, os trabalhadores da empresa “vão no embalo” e também têm jornadas que extrapolam as 8 horas diárias, o que, aliás, é comum nas Micro e Pequenas Empresas deste setor.

Como conseguir qualidade no trabalho, quando os empregados não estão treinados e quando se tem uma alta rotatividade, atrelada à baixa qualificação e carência de experiência? A queixa representada no *survey* por dificuldades em relação à Qualidade do Trabalho também se faz presente entre os sócios do Restaurante *Alpha*, como indica a Categoria-Síntese 2 das entrevistas. Para os gestores, é difícil contratar e mais difícil ainda, treinar. Ademais, é extremamente complicado manter trabalhadores competentes na organização.

Embora as Relações Socioprofissionais tenham apresentado, no *survey*, médias relativamente baixas no que concerne à opinião dos gestores sobre suas dificuldades, sabemos que a permanência dos empregados na empresa passa por essa esfera (Forsman, 2008; Ghiselli, La Lopa & Bai, 2001).

Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho:  
O Caso das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação em Brasília.

- Quadro 9 -  
**Categorias-Síntese das  
Entrevistas com os Sócios (n=3)**

| Categorias-Síntese  | Temas  |
|---|--|
| <p align="center"><b>Categoria 1</b><br/><b>Excesso de trabalho (73)</b></p> <p>O trabalho no restaurante nunca pára e as exigências são múltiplas e incessantes. Chegam a ter jornadas diárias de 18 horas de trabalho, pois tem que chegar muito cedo ao estabelecimento e só saem quando o último cliente vai embora. Sentem-se permanentemente cansados. As folgas acontecem às segundas-feiras, mas, mesmo assim, ainda se pensa em trabalho. O <i>chef</i>, além de pensar, trabalha testando receitas novas e variações para o cardápio. Estão sempre com a “adrenalina na alta”, cuidando de várias tarefas simultaneamente, principalmente pela carência de trabalhadores qualificados.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cansaço</li> <li>➤ Excesso de trabalho</li> <li>➤ Múltiplas atividades</li> </ul>       |
| <p align="center"><b>Categoria 2</b><br/><b>Dificuldades com os empregados (66)</b></p> <p>A tarefa de encontrar pessoas qualificadas é muito difícil, principalmente em Brasília que, segundo eles, por ser a “terra das oportunidades”, atrai todo tipo de “mão-de-obra” sem experiência e sem qualificação. Isso leva os estabelecimentos a terem que fazer o papel de “educadores”, principalmente no caso dos restaurantes que, apesar de não parecer, são locais de alta exigência de conhecimentos práticos e teóricos. Segundo os gestores, a comunicação com os empregados é “complicada”, o que dificulta ainda mais o treinamento que, muitas vezes, é pouco útil, pois grande parte das pessoas abandona o emprego por não “agüentar a pressão”. Sentem-se angustiados quando tem que sair do estabelecimento, eventualmente, para resolver problemas fora, ficando tensos em relação até as tarefas simples que tenham sido delegadas.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dificuldades</li> <li>➤ Trabalhadores pouco qualificados</li> <li>➤ Angústia</li> </ul> |
| <p align="center"><b>Categoria 3</b><br/><b>Confiança no sucesso (66)</b></p> <p>Apesar de todas as dificuldades enfrentadas, os sócios confiam que conseguirão fazer a empresa “avançar e crescer” e que ter saído dos antigos empregos para se tornarem empresários foi a melhor decisão que tomaram. Sentem-se otimistas, apesar do cansaço, e com uma energia que “vem de não sei onde” para ir “navegando” no mar de dificuldades.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Confiança</li> <li>➤ Otimismo</li> <li>➤ Energia</li> </ul>                             |

A tabela 16 apresenta as médias do *survey* para as dificuldades dos gestores no que concerne às Relações Socioprofissionais. Como podemos observar, as médias nesse fator foram as mais baixas, o que corrobora algumas idéias presentes na literatura (Bourdain, 2001; Hinkin & Schriesheim, 2004; Zanella & Cândido, 2003): nos bares, restaurantes e similares, em função da intensidade do trabalho e do grande volume de tarefas, até mesmo o tempo para se desentender com os colegas é restrito. Além disso, quando um membro não se integra rapidamente à equipe, ele não continua trabalhando no estabelecimento ou porque a equipe não o aceita ou porque ele mesmo pede para sair do trabalho (Ghiselli et al., 2001; King, Winchester & Sherwyn, 2006; Susskind, Kacmar & Borchgrevink, 2007).

Em geral, o ambiente dos restaurantes é composto por um líder, o *chef*, que deve ser obedecido e respeitado (Bourdain, 2001; Suadeuau, 2007). Uma das prováveis explicações para essa configuração na cozinha tem raízes históricas, uma vez que o começo das operações industriais em cozinhas remete às guerras e operações militares. Aliás, *brigada* é um dos nomes mais comuns para se designar a equipe da cozinha.

Isso não é razão, entretanto, para que não se pense em mudanças. Mesmo porque, como mencionado, a

- Tabela 16 -

**Avaliação dos Gestores quanto às Dificuldades Referentes às Relações Socioprofissionais**

|                              | N   | Média | Desvio Padrão | Coefficiente de Variação |
|------------------------------|-----|-------|---------------|--------------------------|
| Participação dos empregados  | 345 | 3,61  | 2,99          | 0,83                     |
| Comunicação chefia-empregado | 340 | 3,59  | 3,86          | 1,08                     |
| Comunicação entre colegas    | 340 | 2,99  | 3,60          | 1,20                     |
| Disputas profissionais       | 340 | 1,82  | 2,86          | 1,57                     |
| Individualismo               | 346 | 2,33  | 3,17          | 1,36                     |
| Conflito com clientes        | 346 | 1,81  | 2,28          | 1,26                     |
| Conflito entre colegas       | 346 | 2,16  | 3,14          | 1,46                     |
| Conflitos com a chefia       | 346 | 1,77  | 2,87          | 1,62                     |

comunicação, tão necessária a esse tipo de trabalho, não parece ser o forte nos restaurantes. Uma das conseqüências da situação é que gestores e empregados têm visões não compartilhadas sobre os problemas. Enquanto os empregados acreditam que seus maiores problemas se referem à Organização do Trabalho, os gestores afirmam que as maiores reclamações dos empregados ocorrem em função das Condições de Trabalho. Esse tipo de discrepância pode levar a ações imprecisas da gestão do

empreendimento (Alstete, 2008; Camillo, Connolly & Kim 2008; Hinkin & Schriesheim, 2004; Parsa, Self, Njite & King, 2005) e, conseqüentemente, comprometer sua sobrevivência.

A título de ilustração, podemos pensar num gestor que, querendo diminuir as queixas dos empregados, resolva investir na compra de equipamentos novos, uma vez que as principais reclamações que ele recebe, acredita ele, se referem às Condições de Trabalho. Entretanto, se suas maiores dificuldades estão na Organização do Trabalho, pode-se supor que haja indícios de insatisfação dos empregados, e talvez até em maior grau, também no que se refere à Organização do Trabalho. Então, após a compra de equipamentos e de investimentos financeiros consideráveis, os empregados continuam insatisfeitos. Terá sido porque não se contentam com nada? Certamente, não.

As Relações Socioprofissionais no Restaurante *Alpha* ajudam a elucidar as características apresentadas pelos gestores como mais difíceis, no que se refere às Relações Socioprofissionais: Participação dos empregados e Comunicação chefia-empregado.

Na análise documental, não foram verificados documentos, ofícios, atas ou qualquer outro tipo de comunicação formal estabelecida entre gestores e empregados. A comunicação é completamente informal e provoca, como identificado nas observações livres, conflitos e excesso de trabalho. A carência de uma formalização mínima, como regras explícitas em fichas, manual de procedimentos e de boas práticas em alimentação, entre outros, parece dificultar a comunicação.

Nas observações livres, chamou-nos a atenção um episódio em particular: um dos gestores reclamou com o caixa, que ele não tinha ligado a televisão que fica no bar. O caixa retrucou dizendo que, no dia anterior, tinham resolvido, na ausência do gestor em questão, que era o chefe de copa que deveria ligar a TV. Irritado, o gestor perguntou onde estava escrita a decisão. Evidentemente, não estava escrita em lugar algum.

Conflitos como esse não são raros no Restaurante *Alpha*. Na cozinha, por exemplo, a ausência de fichas técnicas para o preparo de alimentos autoriza alguns trabalhadores, principalmente os mais inexperientes, a substituírem temperos, alterarem o grau de cozimento de um ingrediente ou modificarem a apresentação de um prato. Para o *chef*, a atitude é uma afronta; para o cliente, uma falta de cuidado que pode levá-

lo a não voltar ao estabelecimento (Camillo et al., 2008; Gupta, McLaughlin & Gómez, 2007).

Na análise de conteúdo das entrevistas, apenas na entrevista da secretária apareceu a categoria 2, “Relacionamento com os chefes”, como uma categoria referente a relações no trabalho, apresentada no quadro 10, o que corrobora os dados do *survey* sobre a menor frequência de dificuldades no que se refere a esse aspecto.

Os gestores afirmam que a menor parte das suas dificuldades se refere às Relações Socioprofissionais, o que é confirmado pela proporção de reclamações dos empregados no que se refere a esse tópico, como demonstra o gráfico 15.

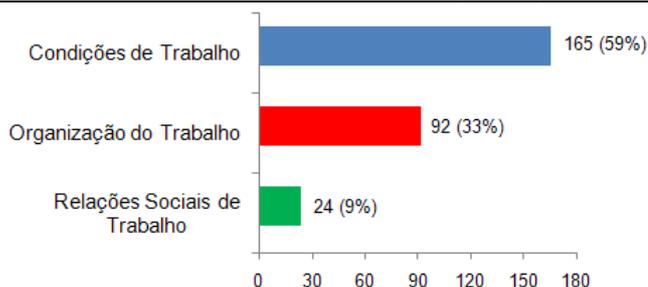
- Quadro 10-  
**Categorias Síntese da Entrevista  
com a Secretária (n=1)**

| <b>Categorias-Síntese</b>  | <b>Temas</b>   |
|--|--|
| <p><b>Categoria 1</b><br/><b>Relacionamento com os chefes (33)</b><br/>Trabalhar para 4 chefes é uma tarefa quase impossível, pois cada um exerce pressão “de um lado diferente”, mas sempre “ao mesmo tempo”. Muitas vezes os sócios passam ordens conflitantes que tem que ser resolvidas por ela. Um dos sócios está sempre mais aflito e estressado que os outros e pressiona para que o que ele quer seja cumprido mais rapidamente. Quando não é possível, “ele fica infernizando até conseguir o que quer”. Sente que nada é mais difícil, em seu trabalho, do que se relacionar com seus superiores.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Relacionamento com a chefia</li> <li>➤ Múltiplas demandas</li> <li>➤ Pressão da chefia</li> </ul> |
| <p><b>Categoria 2</b><br/><b>Sobrecarga de trabalho (25)</b><br/>O trabalho de secretariar um restaurante é para “no mínimo umas 3 pessoas”. Suas tarefas são múltiplas e altamente exigentes: ao mesmo tempo em que fecha um balancete financeiro, tem que atender telefonemas para reservas e, às vezes, receber um fornecedor, conferir o pedido e pagá-lo. Não tem horário de almoço, geralmente se alimentando em frente ao computador, enquanto digita um relatório. Apesar de gostar do trabalho, sente-se muito cansada e sobrecarregada.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Intensidade do trabalho</li> <li>➤ Condições de trabalho</li> <li>➤ Cansaço</li> </ul>            |

As respostas dadas a essa pergunta aberta foram categorizadas em reclamações referentes às Condições de Trabalho, Organização do Trabalho e Relações Socioprofissionais. Na opinião dos gestores, as principais reclamações dos empregados se referem às Condições de Trabalho e incluem queixas quanto ao espaço reduzido nas

cozinhas, distribuição inadequada dos equipamentos, excesso de calor, pisos constantemente molhados e escorregadios e falta de material básico, como colheres, facas, amoladores, panelas, luvas de aço, entre outros.

- Gráfico 15 -  
**Distribuição das Reclamações dos Empregados,  
de acordo com os Gestores (n=282)**



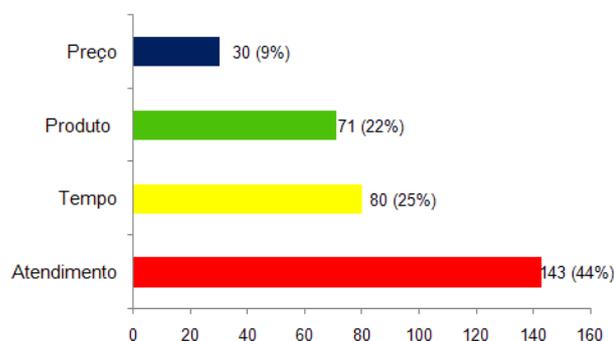
Entretanto, se os empregados estão mais insatisfeitos em relação à Organização do Trabalho, por que razão as queixas recebidas pelos gestores são sobre Condições? Uma hipótese é a de que queixar-se sobre prazos,

normas, regras, horários e rotinas, em uma empresa pequena é muito mais complicado. A referida flexibilidade dessas empresas (Ambrosini & Bowman, 2008) parece não ser tão flexível assim: chefia e empregados estão muito próximos (Tracey & Natan, 2002); tecer críticas contra a Organização do Trabalho pode ser entendido como um ataque direto à chefia, ou mais especificamente, no caso da cozinha, ao *chef*.

Outro ponto investigado com os gestores referiu-se às reclamações dos clientes, que foram categorizadas em relação ao produto, atendimento, tempo e preço. Reclamações sobre os produtos se referem à qualidade dos alimentos e bebidas ou à sua quantidade. Sobre atendimento, as reclamações se referem à interação entre empregados e clientes, o que engloba tanto a forma de tratamento dispensada pelos empregados quanto o tempo que o atendimento leva para ser concluído ou feito, englobando ainda erros no cálculo das contas ou cobrança obrigatória de gorjeta de 10%. Tempo refere-se às reclamações recebidas sobre a demora na entrega dos pratos ou sobre a demora na reposição de alimentos (no caso de restaurantes do tipo *self-service*). Já as reclamações sobre preço se referem ao valor dos produtos.

- Gráfico 16 -

**Distribuição das Reclamações dos Clientes,  
de acordo com os Gestores (n=324)**



Observamos no gráfico 16 que a menor parte das reclamações dos clientes se relaciona ao preço (9% do total). A maior parte está ligada ao atendimento (44% do total), tendo-se em seguida reclamações sobre tempo (25% do total) e sobre produto (22% do total). Entendemos que, mesmo quando a reclamação não está

relacionada com o atendimento, ela ainda se refere ao trabalho dos empregados: são eles os responsáveis pelo preparo dos alimentos e também pelo tempo de entrega dos pratos. Nesse sentido, podemos pensar que a satisfação do cliente está estreitamente vinculada ao trabalho dos empregados (Susskind et al., 2007; Wall & Berry, 2007).

Se é fato que a atividade dos trabalhadores impacta na satisfação do cliente, importa também saber quais são as dificuldades referentes à Gestão de Pessoas, uma vez que essa função da empresa é encarregada do treinamento dos empregados (tabela 17). As principais dificuldades, de acordo com os gestores,

- Tabela 17 -

**Avaliação dos Gestores (n=327) em relação às  
Dificuldades com a Gestão de Pessoas**

|                                       | N   | Média | Desvio Padrão | Coefficiente de Variação |
|---------------------------------------|-----|-------|---------------|--------------------------|
| Recrutamento                          | 327 | 3,53  | 3,60          | 1,02                     |
| Seleção                               | 331 | 4,17  | 3,41          | 0,82                     |
| Treinamento                           | 331 | 3,82  | 3,18          | 0,83                     |
| Avaliação de desempenho               | 320 | 3,85  | 3,18          | 0,83                     |
| Desenvolvimento de pessoal (carreira) | 325 | 3,39  | 3,50          | 1,03                     |
| Política de Remuneração               | 331 | 3,64  | 3,76          | 1,03                     |

referem-se à seleção, à avaliação de desempenho e ao treinamento, itens que apresentaram as maiores médias.

De fato, também encontramos, na literatura, referências de que esses três subsistemas de Gestão de Pessoas são os mais críticos para Micro e Pequenas Empresas, especialmente no Setor de Serviços (Bourdain, 2001). Principalmente no caso da seleção, isso se dá pela dificuldade de encontrar bons profissionais que queiram, nas

empresas do setor de serviços em alimentação, trabalhar muito, sem final de semana ou feriado, e ganhar pouco (Cavalli & Salay, 2007).

Quando o trabalhador decide ingressar nesse ramo, outra questão se apresenta para o micro e pequeno empresário: investir em treinamento é dispendioso. Por outro lado, tanto os dados do *survey* quanto outras pesquisas realizadas no setor (Cavalli & Salay, 2007; Rodgers, 2009) indicam que a rotatividade no ramo é muito alta. Essa combinação de treinamento dispendioso somada à rotatividade leva à crença de que treinar um trabalhador é, de maneira indireta, melhorar a empresa concorrente, pois certamente ele logo pedirá demissão e irá para a outra.

A avaliação de desempenho é uma das tarefas mais importantes, mas ao mesmo tempo mais delicadas de serem realizadas, principalmente na cozinha de restaurantes. Isso porque o trabalho é de tal forma interdependente que, muitas vezes, é difícil identificar onde um problema começou. Em contrapartida, quando tudo funciona bem, também é complicado atribuir mérito a apenas um integrante da *brigada* (Bourdain, 2001; Hinkin & Schriesheim, 2004).

Assim, o que geralmente acontece é que a avaliação de desempenho não é socializada: o gestor avalia os empregados, mas não lhes passa suas impressões. Tem-se, então, uma lógica de que “se não estou falando nada, então você está fazendo direito”<sup>9</sup>, que gera insegurança e tensão entre os empregados e prejudica, evidentemente, a Qualidade de Vida no Trabalho, elevando o Custo Humano no Trabalho.

Nesse cenário, as Práticas Gerenciais alimentam e são retroalimentadas pela atividade do trabalhador; a atividade do trabalhador alimenta e é retroalimentada pelas Práticas Gerenciais. Cada ação adotada pelos gestores tem justificativa no comportamento do trabalhador ou em avaliações da realidade de trabalho. Mas, ao adotarem determinadas práticas, colaboram para alimentar aquilo que criticam ou que buscam evitar na empresa, como a rotatividade, o absenteísmo e a carência de qualificação.

A título de exemplo temos a alta rotatividade. Muitas vezes, o gestor pensa: já que o trabalhador logo sairá da empresa, é importante que ele dê o máximo de si, antes

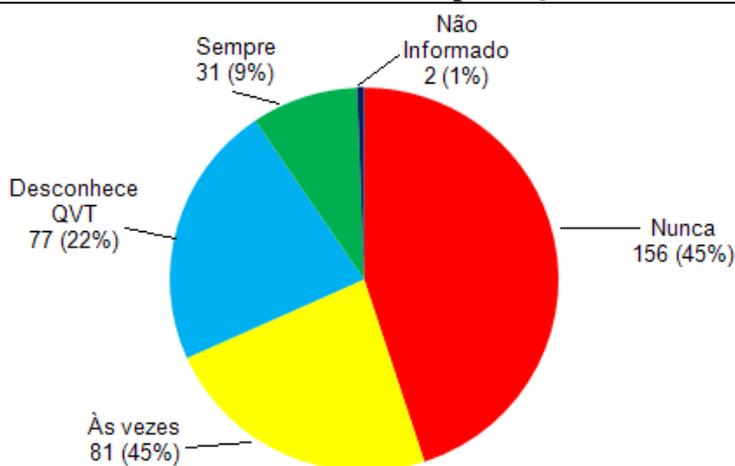
---

<sup>9</sup> Tradução da autora oriunda do artigo “If you don’t hear from me you know you are doing fine”, de Hinkin & Schriesheim, 2004.

de sair. Isso culmina em um círculo vicioso e destrutivo: as empresas exigem muito, extrapolam os limites dos empregados, elevam seu Custo Humano no Trabalho, pagam salários baixos já que, em sua concepção, o empregado terminará saindo; em contrapartida, o empregado é demasiadamente exigido, têm seu Custo Humano no Trabalho elevado, o que, somado ao baixo salário, faz com que termine por procurar outro emprego.

No caso do Restaurante *Alpha*, as dificuldades dos gestores em relação à Gestão de Pessoas, se concentram em encontrar trabalhadores qualificados, treinar os empregados e evitar a rotatividade, como demonstrado na categoria 2 da análise de conteúdo. Entretanto, os gestores parecem incorrer nos mesmos erros mencionados anteriormente: adotam Práticas Gerenciais que alimentam e são alimentadas pela situação e, portanto, presenteístas, em uma realidade onde se drena tudo que o empregado pode dar, antes que ele vá embora. Como veremos adiante, isso resulta em empregados cansados, com sobrecarga de trabalho e dores no corpo.

- Gráfico 17 -  
**Percentual de Empresas (n=347) que Desenvolvem Atividades Voltadas para QVT**



Anteriormente mencionamos que adotaríamos um conceito de Práticas Gerenciais que integrasse inclusive a Qualidade de Vida no Trabalho, posto que assumimos que este é um preceito de gestão organizacional (Ferreira, 2006b). Desta feita, como os proprietários/gestores das empresas participantes

do *survey* percebem a Qualidade de Vida no Trabalho?

A primeira impressão é a de que não se dá muita importância para QVT, nesse contexto, por questões que passam, inclusive, pela cultura do setor. Como já mencionado, a história da cozinha e mesmo da gastronomia é marcada por rituais rígidos, relacionamentos hierárquicos claramente demarcados, além de posturas que

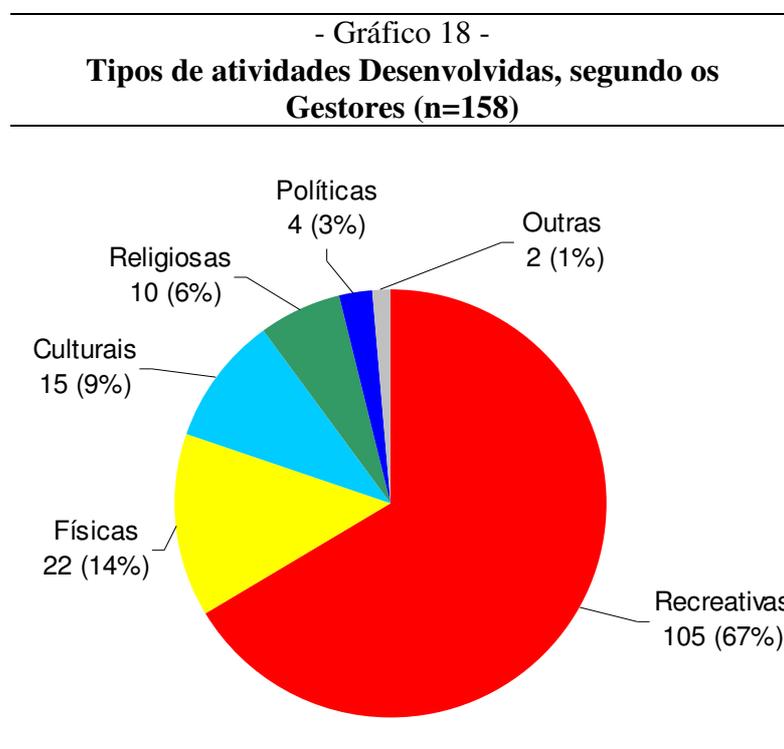
valorizam a resistência física e emocional (Kimes, Barrash & Alexander, 1999; Muller, 1999; Slonaker, Wendt & Baker, 2007; Weber, 2005).

Os dados do *survey* confirmam que os estabelecimentos não oferecem atividades voltadas para a Qualidade de Vida no Trabalho, como demonstrado no gráfico 17. Segundo os gestores da maior parte das empresas participantes da pesquisa, Qualidade de Vida no Trabalho ou é desconhecida (22%) ou nunca são desenvolvidas atividades com esse fim (45%), totalizando um percentual de 69% de empresas onde não há atividades para QVT.

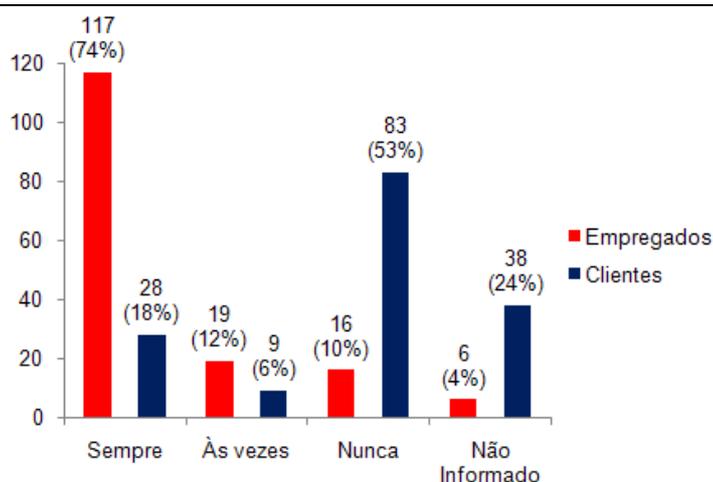
Das atividades desenvolvidas nas empresas, a maior parte tem caráter recreativo (66%) ou físico (14%). Segundo os gestores, não são desenvolvidas atividades preventivas ou científicas.

Os gestores avaliam que a participação dos empregados no planejamento das atividades ocorre em 86%

dos casos (somando os percentuais referentes a “sempre” e “às vezes”). A participação dos clientes no planejamento é significativamente menor: os gestores declaram que apenas 24% dos casos (somando os percentuais de “sempre” e “às vezes”), como demonstrado no gráfico 18.



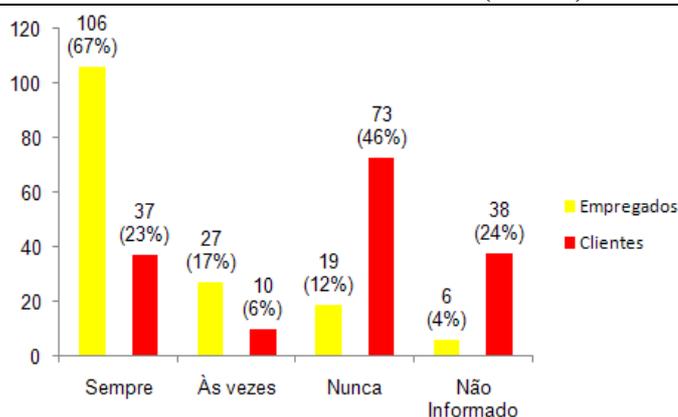
Para os gestores, há significativa participação dos empregados na avaliação das atividades, como demonstra o gráfico 19. Entretanto, em nenhum estabelecimento essa avaliação apareceu de forma sistematizada. Em todos os locais, a avaliação



se dava apenas com base no que os empregados comentavam espontaneamente.

Em relação à participação dos clientes na avaliação das atividades, observamos uma porcentagem menor de ocorrências (29%, se somados os percentuais de “sempre” e de “às vezes”). Da mesma maneira que os empregados, a

- Gráfico 20-  
**Participação de Empregados e Clientes na Avaliação das Atividades, de acordo com os Gestores (n=158)**



avaliação dos clientes é entendida pelos gestores como uma manifestação positiva que ocorre de maneira espontânea, quando se fez referência sobre se o estabelecimento praticava algum tipo de atividade voltada para QVT.

No Restaurante *Alpha* a situação não é diferente: não há qualquer tipo de ação

voltada para Qualidade de Vida no Trabalho, nem mesmo recreativa. Os gestores sequer parecem pensar no assunto, como indicam as categorias das entrevistas com os sócios. Os empregados, por sua vez, sentem os reflexos dessa despreocupação, manifestos sob forma de sobrecarga de trabalho, que culmina em cansaço, exaustão e dores no corpo.

Os estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho em restaurantes são residuais na literatura, tanto no Brasil quanto no exterior (Colares, 2005). Em sua maioria,

ênfatisam processos de trabalho (Branco, 2002), condições de trabalho (Halpin, Forst & Zautke, 2008; Matos & Proença, 2003, Novelleto & Proença, 2004) saúde do trabalhador (Assunção, 1999; Barreto, 2000, Colares & Freitas, 2007; Guimarães, 2006), produtividade (Santana, 2002), intervenção ergonômica (Haukka, Leino-Arjas, Solovieva, Ranta, Viikari-Juntura, Riihimaki, 2006; Pehkonen, Takalaa, Ketolaa, Viikari-Juntura, Leino-Arjasa, Hopsua, Virtanena, Haukkaa, Holtari-Leinob, Nykyria, Riihimaki, 2009), ginástica laboral (Santana, 1997), risco ocupacional (Abreu & Spinelli, 2001), entre outros. Apesar da importância de cada um desses temas, o fato é que nenhum deles, em termos isolados, significa ou pode promover a Qualidade de Vida no Trabalho.

Quando tratamos especificamente dos pequenos restaurantes, a situação é ainda pior, posto que nenhuma referência direta a Qualidade de Vida no Trabalho para restaurantes de pequeno porte foi encontrada na literatura. Novamente, o que encontramos são estudos que tratam de aspectos pontuais (Jones, Strickfaden, & Kumar, 2005) no que tange ao trabalhador.

Como bem destaca Ferreira (2006), para fazer diferente é preciso pensar diferente; para pensar diferente, é preciso, entre outras coisas, informação. Temos, neste *survey*, um percentual de 22% de gestores que desconhece o que seja Qualidade de Vida no Trabalho. Daí podermos depreender que, se nem ao menos a conhecem, pouca possibilidade há de colocarem em prática um PQVT. Se a forma de conceber o trabalho e o trabalhador não muda, as Práticas Gerenciais permanecerão as mesmas.

Ademais, ao realizarmos uma investigação mais profunda e longitudinal, confirmaríamos que a lógica subjacente ao trabalho nos pequenos restaurantes é de que é preciso explorar o empregado ao máximo, “espremer mais as laranjas que dão mais suco”<sup>10</sup>, um eco do que se vê nas grandes empresas de alimentação. Como ressalta Weber (2005), mencionando o McDonalds, espera-se que corra *ketchup* ao invés de sangue nas veias dos trabalhadores. Nos restaurantes menores, não se pode falar necessariamente em *ketchup*, mas é notório que se espera do empregado uma dedicação quase sacerdotal.

---

<sup>10</sup> Frase de um empregado participante do *survey*.

Assim, de maneira resumida, podemos afirmar que a percepção dos gestores sobre as Práticas Gerenciais é marcada pela incongruência com o que os empregados vivenciam, como veremos adiante. Também em relação à Qualidade de Vida no Trabalho, percebemos uma significativa discrepância entre o que os gestores acreditam em termos de QVT e a nossa perspectiva sobre o que, de fato, pode promover de bem-estar no trabalho.

Dissemos, inicialmente, que Práticas Gerenciais - PG são o conjunto de ações praticadas pelos gestores e vivenciadas pelos empregados, no que se refere ao Contexto de Produção de Bens e Serviços - CPBS, Gestão de Pessoas - GP e Qualidade de Vida no Trabalho - QVT. Tratamos até aqui da percepção dos gestores; abordaremos agora a percepção dos empregados sobre as Práticas Gerenciais no Setor de Serviços de Alimentação em Brasília.

## **2.2 - A percepção dos empregados sobre as Práticas Gerenciais - PG, incluindo Qualidade de Vida no Trabalho - QVT**

A nossa segunda questão de pesquisa, referente à visão que proprietários/gestores e empregados têm sobre as Práticas Gerenciais, foi dividida em duas partes: uma, respondida no item anterior; e outra, a percepção dos empregados sobre as Práticas Gerenciais, incluindo a Qualidade de Vida no Trabalho, à qual daremos resposta neste tópico.

Segundo nosso conceito de Práticas Gerenciais, os empregados vivenciam as ações praticadas pelos gestores, no que se refere ao Contexto de Produção de Bens e Serviços - CPBS, à Gestão de Pessoas e à Qualidade de Vida no Trabalho. Nesse sentido, relembramos que o verbo “vivenciar”, no contexto das Práticas Gerenciais, indica interação. Não significa que os empregados sejam passivos e só as sintam ou experimentem.

Deste modo, iniciaremos esta seção pela percepção dos empregados no que se refere às Condições de Trabalho, Organização do Trabalho e Relações Socioprofissionais.

Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho:  
O Caso das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação em Brasília.

A tabela 18 resume, em médias, a avaliação dos empregados participantes do *survey* sobre seu Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS). A maior média refere-se à Organização do Trabalho, o que nos remete à avaliação dos gestores sobre suas principais dificuldades, também referentes ao mesmo ponto. No que tange às Relações Socioprofissionais e às Condições de Trabalho, entretanto, gestores e empregados promoveram avaliações diferentes.

- Tabela 18 -  
**Médias da Avaliação dos Empregados (n=543) sobre seu Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS)**

|                             | Média | Desvio Padrão | Coefficiente de Variação |
|-----------------------------|-------|---------------|--------------------------|
| Organização do Trabalho     | 2,92  | 0,74          | 0,25                     |
| Relações Socioprofissionais | 2,38  | 0,84          | 0,42                     |
| Condições de Trabalho       | 1,82  | 0,73          | 0,40                     |

E a que os empregados participantes do *survey* atribuem seus maiores problemas? Na tabela 19 observamos que as maiores médias referem-se, respectivamente, aos itens “A cobrança por resultados é

presente”, “Existe fiscalização do desempenho”, “O ritmo de trabalho é acelerado” e “As tarefas são cumpridas sob forte pressão temporal”.

Os itens declarados pelos empregados como mais críticos, há muito se destacam na literatura acerca das Micro e Pequenas Empresas (Boldrini, 2008; Cassiolato & Szapiro, 2003; Gosendo, 2004) e também em algumas

- Tabela 19 -  
**Itens Referentes à Organização do Trabalho**

|  | N   | Média | Desvio Padrão | Coefficiente de Variação |
|--|-----|-------|---------------|--------------------------|
| O ritmo de trabalho é acelerado                                | 536 | 3,37  | 1,16          | 0,35                     |
| As tarefas são cumpridas sob forte pressão temporal            | 532 | 3,13  | 1,46          | 0,47                     |
| A cobrança por resultados é presente                           | 535 | 3,62  | 1,40          | 0,39                     |
| As normas para execução das tarefas são rígidas                | 525 | 3,00  | 1,53          | 0,51                     |
| Existe fiscalização do desempenho                              | 530 | 3,52  | 1,44          | 0,41                     |
| O número de pessoas é insuficiente para se realizar as tarefas | 536 | 2,12  | 1,38          | 0,65                     |
| Os resultados esperados estão fora da realidade                | 520 | 1,87  | 1,23          | 0,66                     |
| Falta tempo para realizar pausa de descanso no trabalho        | 533 | 2,41  | 1,52          | 0,63                     |
| Existe divisão entre quem planeja e quem executa               | 530 | 3,11  | 1,63          | 0,52                     |

pesquisas sobre restaurantes (Assunção, 1999; Cocci, Namasivayam & Bordi, 2005; Halpin et al., 2008; Heran-Le Roy, Niedhammer, Sandret & Leclerc, 1999; Jones et al., 2005; Pratten, 2003).

Os trabalhadores em pequenas empresas estão diretamente submetidos aos reflexos de sua estrutura clássica: poucos empregados, trabalho residualmente prescrito, sobrecarga de tarefas (Boldrini, 2008; Cassiolato & Szapiro, 2003; Gosendo, 2004), sendo que em muitos casos, como no dos restaurantes, a situação se agrava em função da Organização do Trabalho e de características específicas do setor.

Usualmente quem escreve sobre o trabalho dentro das cozinhas são os *chefs*. De fato, a maior parte das publicações da área remete-se a grandes nomes da culinária brasileira e internacional, como os já citados Bourdain (2001; 2006) e Suaudeau (2007), e também Cintra (2005), Oliver (2005) e Troisgros (2008). Na visão destes, o trabalho em restaurantes tem como característica principal a pressão em relação à eficiência e à eficácia do empregado. Como consequência destas características, o trabalho em restaurante é para poucos, para aqueles que agüentam a pressão como um modo de vida (Bourdain, 2001). Deve haver agilidade no trabalho, máximo aproveitamento dos recursos e do tempo, sempre sob a supervisão de alguém que controle a qualidade.

Há ainda outros fatores relacionados à organização do trabalho que impactam diretamente na atividade em serviços de alimentação, como: ritmo intenso de trabalho, esforço físico elevado, horários prolongados, sobrecarga de trabalho, pressão em função dos horários, exigências de posturas restritivas, número insuficiente de trabalhadores, em função do custo, normas e regras que geralmente não estão prescritas, além de falta de pausas para descanso (Bourdain, 2001; Colares & Freitas, 2007, Suaudeau, 2007). Apesar de todos esses fatores atingirem diretamente os empregados, os efeitos se espalham por toda a empresa e também interferem no trabalho dos proprietários/gestores.

Os estudos sobre os reflexos deste modo de pensar o trabalho e as consequências para os empregados, como já mencionamos, não são muitos e, portanto, os detalhes dessa concepção gerencial apenas começaram a ser esmiuçados. Todavia, a julgar pelas informações obtidas com os participantes deste *survey*, pode-se afirmar que as vivências dos empregados em relação ao que é praticado pela gerência não tem sido das melhores, especialmente no que concerne à organização do trabalho.

Um dos reflexos mais imediatos da combinação entre ritmo intenso de trabalho e fiscalização constante é o aumento do Custo Humano no Trabalho - CHT, como veremos no próximo tópico dos resultados. Embora as pesquisas não se apropriem desta terminologia para falar dos danos causados pelo trabalho, o tema é tratado em diferentes estudos que identificam diferentes categorias de risco ocupacional (Heran-Le Roy et al., 1999), estresse, lesões por objetos cortantes, quedas (Cocci et al., 2005), queimaduras (Halpin et al., 2008) e lesões musculoesqueléticas (Jones et al., 2005) relacionadas não só às condições de trabalho, mas também à sua organização.

Investigando mais profundamente a questão por meio da Análise Ergonômica do Trabalho, verificamos nas observações livres (vide quadro 8) a categoria organização do trabalho, revelando que as atividades no Restaurante *Alpha* são intensas, impossibilitando pausas ou descanso, além do número de empregados parecer insuficiente e das tarefas não estarem claramente definidas.

As categorias das entrevistas semi-estruturadas também apontam para uma organização do trabalho que precisa ser repensada. Os garçons se queixam de “cansaço mental”, como demonstra o quadro 11. O caixa, de “pressão pela intensidade do trabalho”. Ter que fazer “tudo ao mesmo tempo, agora”, sob intensa “pressão no trabalho” o que leva ao “cansaço” tanto físico quanto mental é o que se apresenta no discurso dos Auxiliares de Cozinha. Para a secretária, há “sobrecarga de trabalho”. O gerente caracteriza sua atividade como um “trabalho altamente exigente”. Mesmo os sócios do empreendimento afirmam que há “excesso de trabalho”.

Quando se trata de organização do trabalho, importa refletir sobre “o lugar incontornável do homem no processo de produção” (Guérin et al., 2001, p.01), que é sobreposto pela predominância de aspectos financeiros e técnicos. Assim, quando o trabalhador se depara com sua tarefa, geralmente adentra uma realidade onde o orçamento já foi estabelecido, o maquinário já está comprado e instalado, os objetivos já foram traçados, num cenário em que, enfim, as principais escolhas já foram feitas (Guérin et al., 2001).

Mesmo com a adoção de estratégias de mediação para desenvolver sua atividade, muitas vezes o trabalhador encontra resistências cuja transposição é muito complexa até mesmo para a mais elaborada inteligência estratégica (Dejours, 1987). As conseqüências de situações desse tipo vão desde ineficiência e ineficácia organizacional

(Ferreira, 2006b), até adoecimentos dos empregados (Ferreira & Mendes, 2003), de maneira que os prejuízos, mesmo que não possam ser sentidos de imediato, certamente se apresentarão a longo prazo.

- Quadro 11 -  
**Categorias-Síntese das  
Entrevistas com os Garçons (n=5)**

| <b>Categorias-Síntese</b>   | <b>Temas</b>   |
|---|--|
| <p><b>Categoria 1</b><br/><b>Cansaço Mental (89)</b></p> <p>Sentem profundo cansaço mental ao final da jornada de trabalho, principalmente nos finais de semana, quando o movimento é intenso. Tem que lidar com clientes grosseiros ou “lentos demais”, que atrapalham igualmente o trabalho. Ao final do dia, sentem que “a cabeça está fervendo, explodindo”. Levam o trabalho pra casa “dentro da cabeça”, chegando, às vezes, a sonhar com a rotina. Por conta disso, tendem a ficar irritados com a família e a não ter paciência para mais nada.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cansaço</li> <li>➤ Irritação</li> <li>➤ Excesso de trabalho</li> </ul>                              |
| <p><b>Categoria 2</b><br/><b>Dores no corpo (68)</b></p> <p>Sentem dores no corpo, principalmente nas articulações dos tornozelos, nos joelhos, na coluna, nos cotovelos, nos pulsos e nos pés. As dores são incessantes e estão presentes, em menor grau, mesmo antes do trabalho começar, pois a dor é “coisa que vai acumulando”. Tomam medicamentos, como relaxantes musculares, mas não gostam disso porque os deixa “lerdos”.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dores no corpo</li> <li>➤ Dores acumuladas e progressivas</li> <li>➤ Uso de medicamentos</li> </ul> |
| <p><b>Categoria 3</b><br/><b>Necessidade de sorrir sempre (65)</b></p> <p>Mesmo nos dias mais cansativos, com os clientes mais difíceis ou no final da noite, precisam se manter sorridentes e simpáticos, porque é “assim que o chefe gosta”. Quando estão muito cansados tem vontade de só ir anotando os pedidos e entregando-os, sem “falar nenhuma palavra”, mas não podem, pois precisam manter o nível do atendimento.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Necessidade de simpatia</li> <li>➤ Fingimento</li> <li>➤ Cansaço</li> </ul>                         |

Como vimos, é na Organização do Trabalho que se encontram as maiores dificuldades vivenciadas pelos empregados do setor. Em seguida, temos as dificuldades acerca das Relações Socioprofissionais, como apresenta a tabela 20. As maiores médias referem-se aos itens “os funcionários são excluídos das decisões” e “falta apoio das chefias para meu desenvolvimento profissional”.

A exclusão do empregado no processo decisório já começa na concepção da empresa (Guérin et al., 2001) e, inexoravelmente, tende a se perpetuar ao longo de sua

existência. Nas Micro e Pequenas Empresas a situação é a mesma, principalmente se levarmos em conta suas principais características, que incluem a própria centralização das decisões e da gestão, bem como forte presença dos proprietários.

- Tabela 20 -  
**Itens Referentes às Relações Socioprofissionais**

|   | N   | Média | Desvio Padrão | Coefficiente de Variação |
|---|-----|-------|---------------|--------------------------|
| As tarefas não estão claramente definidas                                     | 524 | 1,89  | 1,29          | 0,68                     |
| A autonomia é inexistente   | 532 | 2,07  | 1,42          | 0,69                     |
| A distribuição das tarefas é injusta  | 536 | 1,99  | 1,31          | 0,66                     |
| Os funcionários são excluídos das decisões                                    | 530 | 2,64  | 1,64          | 0,62                     |
| Existem dificuldades de comunicação chefia - subordinado                      | 534 | 1,84  | 1,24          | 0,67                     |
| Existem disputas profissionais no local de trabalho                           | 532 | 2,02  | 1,51          | 0,75                     |
| Existe individualismo no ambiente de trabalho                                 | 534 | 2,24  | 1,48          | 0,66                     |
| Existem conflitos no ambiente de trabalho                                     | 532 | 2,20  | 1,38          | 0,63                     |
| A comunicação entre funcionários é insatisfatória                             | 536 | 1,95  | 1,25          | 0,64                     |
| As informações que preciso para executar minhas tarefas são de difícil acesso | 529 | 1,56  | 0,95          | 0,61                     |
| Falta apoio das chefias para o meu desenvolvimento profissional               | 534 | 2,35  | 1,55          | 0,69                     |

O empregado não é pensado como um ator envolvido no processo de produção. Na percepção da maior parte dos empresários, ele mais se assemelha a uma máquina: deve se encaixar em uma cena pré-concebida, com regras e normas previamente pensadas (mas nem sempre prescritas...), formas de relacionamento e de inserção já definidas. De fato, nas empresas maiores a situação é semelhante; entretanto, acreditamos que nos empreendimentos de pequeno porte a percepção dessas dificuldades, principalmente da exclusão das decisões, apareça de forma mais marcante

em função da proximidade com a chefia. Nas empresas pequenas, as decisões têm cara; a gestão necessariamente tem nome.

O segundo item com maior média, “falta apoio das chefias para o meu desenvolvimento profissional”, remete-nos à discussão prévia acerca da concepção de treinamento para os gestores do setor. A avaliação geral é a de que treinar é capacitar para o concorrente. Assim sendo, o empregado, em muitos casos, sequer tem condições de desempenhar adequadamente seu papel na empresa (Rodgers, 2009). Soma-se a isso uma situação de pouquíssimos benefícios e incentivos, além daqueles previstos na legislação, sendo que em muitos casos nem mesmo esses são oferecidos (Cavalli & Salay, 2007).

Nas empresas pequenas há poucos cargos a serem ocupados. Especialmente no que se refere a cargos de chefia, a família está muito presente no negócio e geralmente, os cargos de maior responsabilidade são ocupados por parentes, mesmo que esses não tenham conhecimento ou experiência suficiente para tanto. Diante desta situação, surge a seguinte dúvida: Como crescer no estabelecimento, se geralmente há poucos cargos a serem ocupados e a família está presente no negócio, ocupando os cargos mais importantes? O apoio da chefia para o crescimento profissional torna-se escasso porque, geralmente, não há o que fazer com o empregado que cresceu profissionalmente. De fato, este empregado terá que sair e buscar melhores oportunidades profissionais.

As observações livres no Restaurante *Alpha* permitiram que verificássemos dois lados dessa questão: de um, a empresa permite que treinamentos sejam realizados e adota o discurso dos benefícios da qualificação e do estudo; de outro, onera de tal forma os empregados que chega a ser impensável alguém conseguir estudar.

Em um dos dias de observações livres, quatro garçons, além do chefe de copa e do gerente participaram de um treinamento sobre chope, oferecido pela empresa fornecedora. Para isso, tiveram que chegar mais cedo ao restaurante e concordar em sair mais tarde, uma vez que o tempo das explanações adentraria seu horário formal de trabalho.

Embora não tenha sido a tônica dos temas nas entrevistas semi-estruturadas, a falta de apoio para o crescimento dos empregados perpassa o discurso dos entrevistados. Crescer? Como, se a sobrecarga de trabalho solapa qualquer intenção nesse sentido? Como pensar em estudar, se qualificar, se o trabalho é tanto, tão cansativo, tão dolorido?

Ainda nas observações livres, registramos duas categorias que remetem às relações socioprofissionais: Conflitos no Relacionamento Socioprofissional e Controle das Emoções. Essas categorias falam, respectivamente, de um relacionamento socioprofissional tenso e conflituoso em função da intensidade do trabalho e das complicações na comunicação e da necessidade de, mesmo com um ambiente de trabalho tenso, estar sempre sorridente e de prontidão. Na cozinha, é preciso lidar com os problemas de maneira a não deixar os pedidos atrasarem e, na pista, deve-se ser ágil para desvencilhar-se de clientes “chatos” e grosseiros.

Nesse ponto vemos claramente a interseção entre Organização do Trabalho e Relações Socioprofissionais. A forma como o trabalho está organizado em um restaurante, facilita conflitos entre os empregados e com os clientes, em função do ritmo de trabalho acelerado, da forte pressão temporal, da cobrança por resultados e da fiscalização do desempenho. No caso do *Alpha*, agregue-se ainda a questão da carência de mais funcionários e de pausas para descanso.

- Tabela 21 -

**Itens Referentes às Condições de Trabalho**

|   | N   | Média | Desvio Padrão | Coefficiente de Variação |
|---|-----|-------|---------------|--------------------------|
| As condições de trabalho são precárias                                  | 534 | 1,79  | 1,13          | 0,63                     |
| O ambiente físico é desconfortável                                      | 528 | 2,94  | 1,30          | 0,67                     |
| Existe barulho no ambiente de trabalho                                  | 531 | 2,75  | 1,50          | 0,55                     |
| O mobiliário existente no local de trabalho é inadequado                | 518 | 1,66  | 1,17          | 0,70                     |
| Os instrumentos de trabalho são insuficientes para realizar as tarefas  | 531 | 1,87  | 1,35          | 0,72                     |
| O posto de trabalho é inadequado para realização das tarefas            | 534 | 1,57  | 0,98          | 0,62                     |
| Os equipamentos necessários para realização das tarefas são precários   | 529 | 1,61  | 1,07          | 0,66                     |
| O espaço físico para realizar o trabalho é inadequado                   | 526 | 1,87  | 1,37          | 0,73                     |
| As condições de trabalho oferecem riscos à segurança física das pessoas | 536 | 1,97  | 1,23          | 0,63                     |
| O material de consumo é insuficiente                                    | 536 | 1,76  | 1,16          | 0,66                     |

Durante a coleta de dados do *survey*, muitos gestores afirmaram investir em equipamentos e instrumentos de trabalho, razão pela qual não entendiam as queixas dos empregados. Entretanto, parece que as maiores dificuldades dos empregados, em relação às Condições de Trabalho, não estão relacionadas aos equipamentos e instrumentos e sim ao barulho e ao ambiente. Como demonstra a tabela 21, a maior média referiu-se ao item “o ambiente físico é desconfortável”, seguido pelo item “existe barulho no ambiente de trabalho”.

---

- Imagem 3 -  
**Secretária em posição habitual,  
no escritório**



no  
Restaurante *Alpha* já aparecem nas observações livres, enquanto categoria. Em todo o estabelecimento há pontos passíveis de melhora, especialmente no escritório e na cozinha, onde alguns aspectos, tratados a seguir, ficaram em evidência.

No escritório, o espaço de trabalho da secretária é muito reduzido (vide imagem 1 e 2). Não há, nas mesas, espaço suficiente para trabalhar, havendo acúmulo de papéis e

materiais. O local é insuficientemente ventilado e a iluminação feita por lâmpadas brancas com potência superior à necessária, ofuscando a vista (Iida, 2005).

A situação na cozinha causa espanto. O calor atinge limites insuportáveis em momentos de maior intensidade de trabalho, quando as bocas do fogão, o forno e a fritadeira estão ligados ao mesmo tempo, o que, em termos técnicos, significa dizer que

A literatura aponta que as Condições de Trabalho constituem, de fato, um aspecto crítico neste tipo de atividade (Assunção, 1999; Colares & Freitas, 2007; Halpin et al., 2008, Heran-Le Roy et al., 1999; Matos & Proença, 2003).

Sob o prisma da Análise Ergonômica do Trabalho constatamos que as Condições de Trabalho

---

- Imagem 4 -  
**Mesa de trabalho e detalhe da  
ventilação, no escritório**



a temperatura ambiente ultrapassa os 60 graus e permanece assim por horas. Além de quente, a cozinha é abafada. A circulação de ar é mínima, mesmo com as coifas e os exaustores ligados. O piso é escorregadio em quase toda a sua extensão, aumentando a probabilidade de quedas. A iluminação, à primeira vista, parece insuficiente em muitos pontos, principalmente dentro dos refrigeradores e nos balcões de preparação.

Nas entrevistas conduzidas com os Auxiliares de Cozinha percebemos que as Condições de Trabalho permeiam o discurso, principalmente na categoria “Cansaço”, como demonstra o quadro 12. Quando os funcionários falam das dores físicas, referem-se não só à Organização do Trabalho, mas também ao peso dos instrumentos, ao esforço visual, às altas temperaturas e ao excesso de ruído.

- Quadro 12 -  
**Categorias-Síntese das Entrevistas  
com os Auxiliares de Cozinha (n=3)**

| <b>Categorias-Síntese</b>   | <b>Temas</b>  |
|---|---|
| <p><b>Categoria 1</b><br/><b>Pressão no Trabalho (67)</b></p> <p>Trabalhar em cozinha de restaurante é estar “na alta” todo o tempo: não há espaço para preguiça, corpo-mole, cansaço ou falta de atenção. Deve-se dar o máximo de si todos os dias, buscando manter a atenção concentrada tanto na tarefa que está fazendo quanto nos novos e constantes pedidos do <i>chef</i>. O trabalho sempre exerce “pressão, pressão e mais pressão”, pois se qualquer coisa sair errada um processo inteiro fica comprometido. Tudo fica pior nos dias de casa cheia ou quando algum colega de trabalho falta.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Esforço físico</li> <li>➤ Necessidade de atenção constante</li> <li>➤ Pressão emocional</li> </ul>               |
| <p><b>Categoria 2</b><br/><b>“Tudo ao mesmo tempo, agora” (56)</b></p> <p>O auxiliar de cozinha “dança conforme a música que o <i>chef</i> toca, e o <i>chef</i> toca muita coisa ao mesmo tempo”. É preciso se acostumar a fazer “tudo ao mesmo tempo, agora”, pois preparar comida é um trabalho onde nada pode ficar esperando porque “tudo depende de tudo”, de maneira que um prato nunca fica pronto se todos não fizerem sua parte na hora exata.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Múltiplas atividades simultâneas</li> <li>➤ Agilidade</li> <li>➤ Interdependência entre as atividades</li> </ul> |
| <p><b>Categoria 3</b><br/><b>Cansaço (56)</b></p> <p>O cansaço no trabalho é tanto mental quanto físico. Mentalmente, o cansaço se deve a ter que prestar atenção em muitas coisas ao mesmo tempo, a não poder errar e a ter dificuldade de se “desligar” do trabalho. Fisicamente, se manifesta em dores nas articulações, nos pulsos e nos pés e na sensação de estarem “esbagaçados” ao final da jornada.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cansaço mental</li> <li>➤ Cansaço físico</li> <li>➤ Dores no corpo</li> </ul>                                    |

Embora no escritório a situação demande cuidados e mudanças, o foco da AET na nossa pesquisa foi a atividade dos Auxiliares de Cozinha e por esta razão as Mensurações Físico-ambientais foram orientadas para eles. Desta maneira, apreendeu-se, de forma mais precisa, o que foi identificado nas observações livres. Inicialmente, observamos que:

- ✓ O local tinha aproximadamente 40m<sup>2</sup>, com pé direito de 2,8 m;
- ✓ Não havia janelas que possibilitassem a ventilação. As janelas basculantes existentes não serviam a esse fim uma vez que a cozinha fica em um subsolo;
- ✓ Os equipamentos apoiados no chão eram, como indica a planta baixa (figura X, no capítulo de método): fritadeiras, forno industrial, *freezer* horizontal, *freezer* vertical, fogão;
- ✓ Havia, sobre os balcões de preparação, um liquidificador e um processador de alimentos, panelas e utensílios de cozinha.
- ✓ Os funcionários presentes no dia da visita ao local de trabalho não fizeram pausas e tampouco utilizavam os Equipamentos de Proteção Individual (EPIs).

Após essa observação inicial, fizemos a análise dos parâmetros físicos, que foram: ruído, temperatura e iluminação. Os resultados encontram-se descritos na tabela 22.

- Tabela 22 -  
**Resultados das Medições dos Parâmetros Físicos**

| Local/<br>Equipamento | Nível de Ruído<br>dB (A) | Temperatura<br>°C | Iluminação<br>Lux |
|-----------------------|--------------------------|-------------------|-------------------|
| Forno                 | 75                       | 120*              | 32                |
| Balcão de preparação  | 79                       | 45,5              | 66                |
| Fogão (coifa)         | 85,4                     | 51                | 45                |
| Fritadeira            | 79                       | 51                | 27                |
| Liquidificador        | 93,5                     | 37,5              | 26                |
| Freezer               | 78                       | 47                | 15                |
| Câmara fria*          | 65                       | 11,5              | 35                |

\* Frequência de acesso informada pelo *chef* de 8 a 20 vezes ao dia.

No que se refere especificamente à Exposição Ocupacional ao Calor, a NR 15 do MTE - Anexo nº 3 explicita que a exposição ao calor deve ser avaliada através do "Índice de Bulbo Úmido Termômetro de Globo" – IBUTG – para cuja realização são necessários termômetro de bulbo úmido natural, termômetro de globo e termômetro de mercúrio comum. A indisponibilidade de tais equipamentos para os trabalhos de medição da exposição ao calor inviabilizou a verificação de existência ou não de insalubridade da atividade com base na norma. Desta maneira, utilizamos um termômetro infravermelho Minipa, mod. MT 350, nº de série 0350 14583, visando apresentar apenas um indicativo do nível de exposição ao calor.

---

- Imagem 5-

**Entrada da cozinha**




---

- Imagem 6 -

**Trabalhadora na pia da cozinha**



As

medições foram efetuadas nos locais de maior permanência dos trabalhadores, à altura das regiões do corpo mais atingidas, geralmente o peito (no caso do forno) ou o abdômen (no caso do fogão). Os valores obtidos pelas medições, conforme a tabela 22, apresentam níveis muito elevados de temperatura e sinalizam para a necessidade de adoção de medidas adequadas de controle, visando proteger a segurança e a saúde dos trabalhadores do local, o que poderá ser ratificado com avaliações dentro da referida norma.

Alguns estudos sobre o trabalho em cozinhas industriais apontam para a falácia deste tipo de ambiente (Colares & Freitas, 2007; Matos & Proença, 2003), principalmente quando conjugado com uma Organização do Trabalho marcada pelos itens anteriormente mencionados, como intensidade, pressão temporal e sobrecarga. Há uma severa tendência ao adoecimento dos empregados e ao seu conseqüente afastamento, o que sobrecarrega ainda mais os que continuam trabalhando.

- Imagem 7 -

**Coifa e janelas basculantes**



Ademais, permanecer por muito tempo em um local tão quente tem efeito imediato sobre a pressão arterial, que fica baixa, uma vez que o sangue flui para os vasos periféricos, buscando irrigar melhor os tecidos, para compensar o calor (Iida, 2005; Kroemer & Grandjean, 2005). As conseqüências são tontura, mal-estar, sensação de sufocamento e, até mesmo,

desmaios.

Em relação às possíveis modificações, pode-se, por exemplo, adotar um sistema de rodízio, em que os empregados façam pausas de 10 em 10 minutos, saindo da cozinha, mesmo que por poucos minutos. Isso evitaria o fluxo de sangue para os vasos periféricos e minimizaria a fadiga. Outra possibilidade é a de aumentar a capacidade de sucção da coifa (na medida em que isso não eleve ainda mais os ruídos do ambiente).

No que se refere à Exposição Ocupacional ao Frio, verificamos, com base em informações obtidas com o chefe de cozinha, que o acesso à câmara fria ocorre ao longo de toda a jornada, com duração variando em torno de 0,5 a 3 minutos, visando depositar ou coletar algo do local, com prevalência para os períodos da manhã e noite.

Com base nessas informações e nas verificações ocorridas no dia da visita à cozinha, não percebemos a execução de atividades no interior da câmara fria. Contudo, é recomendável que sejam solicitados estudos para verificar a existência de riscos com relação à alternância de exposição dos empregados, ao calor e ao frio, e o reflexo em sua saúde (Iida, 2005, Kroemer & Grandjean, 2005; Colares & Freitas, 2007).

Em relação à Exposição Ocupacional a Ruído Contínuo ou Intermitente, foram verificados os níveis de ruído contínuo ou intermitente no local, com utilização de um decibelímetro Lutron SL 4001, nº de série M085323. Tais níveis foram medidos em decibéis (dB) com instrumento de nível de pressão sonora operando no circuito de compensação "A" e circuito de resposta lenta (SLOW). As leituras foram efetuadas próximas ao ouvido dos trabalhadores.

Segundo a NR 15, Anexo nº 1, do MTE, o nível de ruído para uma exposição máxima de 8 horas é de 85 decibéis. Todavia, o critério de limite estabelecido pela NR

caracteriza condição de insalubridade, e não de bem-estar ou de conforto. Para Lida (2005), os níveis máximos de ruído contínuo aceitáveis para uma jornada de 8 horas seriam de 70 dB. Como demonstrado na tabela 10, na cozinha do restaurante há picos de até 93,5 dB, sendo que a maior parte dos ruídos extrapola os 70 dB, inclusive os contínuos, como os do forno, fogão e *freezer*, aparelhos que estão em permanente funcionamento.

Nas medições, o ideal teria sido utilizar um dosímetro de ruído, o que possibilitaria conhecer a dose de ruído no local. Apesar disso, percebemos um nível elevado nas medições instantâneas realizadas, como mencionado. Esses resultados indicam a necessidade de providências, por parte dos gestores, no sentido de solicitar uma avaliação que permita conhecer a quantidade real diária de ruído durante a jornada de trabalho no local, de forma a possibilitar a implementação de medidas visando preservar a segurança e a saúde dos trabalhadores.

Controlar os níveis de ruído, no caso do Restaurante *Alpha*, é um pouco mais complicado do que contornar a temperatura. Todos os equipamentos da cozinha emitem mais decibéis do que o recomendado (excetuando-se a câmara fria) e o uso de equipamento de proteção auditiva é praticamente inviável, uma vez que há necessidade de se comunicar pela fala. O ideal seria que os equipamentos fossem substituídos por outros mais modernos, que emitissem menos ruídos, especialmente no caso da coifa e do liquidificador.

Os Níveis de Iluminação foram avaliados com base na NBR 5413/1992, da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT, que regulamenta os níveis de iluminação geral e local para hotéis e cozinhas (vide tabela 23). Embora no momento da mensuração não tenham sido observadas atividades com predominância de maior empenho visual, algumas atividades como o corte de carnes em pedaços muito pequenos ou cortar fatias finas de vegetais demanda precisão e acuidade visual.

Os níveis de iluminação obtidos pelas medições, conforme consta da tabela 23, com utilização de um luxímetro Lutron LX-105, nº de série L570125, encontram-se muito inferiores ao recomendado pelo referido normativo e caberá ao empregador realizar as adequações necessárias.

As condições de inspeção na cozinha não possibilitaram a realização de avaliações dos parâmetros físicos dentro do enquadramento da NR 15, uma vez que não foi utilizado instrumental adequado a essa finalidade. Entretanto, as análises e medições efetuadas indicam a necessidade de ações no sentido de se providenciar nova avaliação no local, com vistas à verificação das reais condições de exposição dos trabalhadores a calor, frio e ruídos excessivos.

Em que pese o fato de a mensuração físico-ambiental não ter como objetivo a realização de uma inspeção de segurança, algumas inconsistências, já notadas nas observações livres, devem ser administradas visando a eliminação ou diminuição dos riscos de acidentes do trabalho no local, tais como:

- ✓ Piso escorregadio, em função da gordura acumulada neste local, o que torna mais sérios os riscos de acidentes, haja vista o trânsito com materiais pesados, inclusive em altas temperaturas (instrumentos de cozinha, como panelas, contendo pratos em preparação e líquidos quentes);
- ✓ Ambiente com leiaute reduzido e limitador de movimentação, contendo equipamentos também em altas temperaturas, como fogões e fornos;
- ✓ Inexistência de pausas (de acordo com o observado durante a visita do Engenheiro de Segurança ao local). Devem ser implementadas rotinas de realização de pausas, de forma a minimizar os efeitos da radiação de calor e da ação do ruído no local, até que nova avaliação seja realizada, à luz da NR 15, quando medidas de proteção aos trabalhadores do local deverão ser adotadas.

A necessidade de mudança nos estabelecimentos do setor de serviços de alimentação, tanto nos participantes do *survey* como especificamente no caso do Restaurante *Alpha*, faz-se urgente se levarmos em conta as principais reclamações dos clientes, como apresentado no gráfico 21.

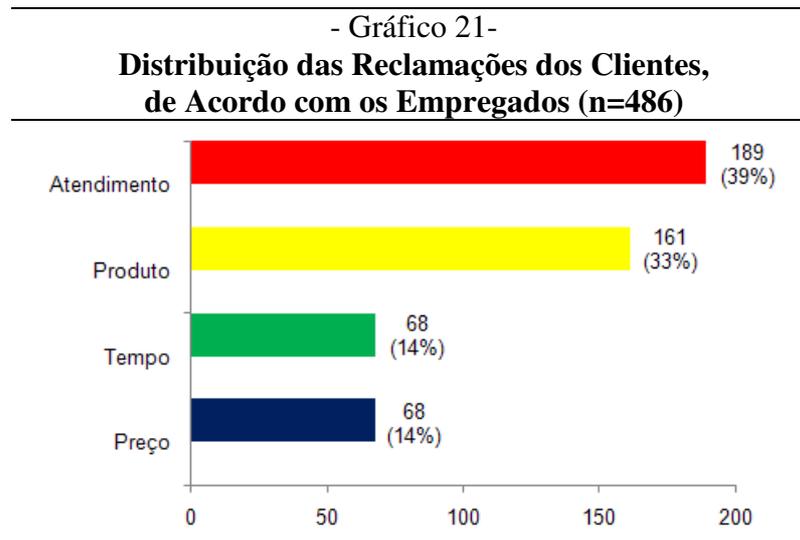
A percepção do cliente sobre a qualidade de um restaurante, principalmente *à la carte*, passa, segundo Wall e Berry (2007) por 3 dimensões: *Funcional*, relacionada à qualidade da comida, variedade de cardápio, ingredientes e bebidas; *Mecânica*, associada ao ambiente, leiaute, iluminação, decoração e instalações físicas e *Humana*, determinada pelo desempenho, comportamento e aparência dos empregados. Para os autores, a dimensão humana é a que tem maior peso na percepção global de qualidade.

- Tabela 23 -

**Níveis de Iluminância (lux) para  
Cozinhas de Hotéis e  
Restaurantes,  
de acordo com a NBR 5413/1992**

|       | Mín. | Méd. | Max. |
|-------|------|------|------|
| Geral | 150  | 200  | 300  |
| Local | 300  | 500  | 750  |

Ainda em relação ao atendimento, Tinoco e Ribeiro (2008) identificaram, em estudo qualitativo com consumidores de restaurantes *à la carte*, que as duas grandes dimensões mais diretamente relacionadas à percepção de qualidade referem-se ao produto em si e ao atendimento.



Portanto, as reclamações dos clientes sobre esses dois aspectos devem ser alvo de acurada atenção dos gestores. Mais que isso, deve-se questionar em que medida o Contexto de Produção de Bens e Serviços - CPBS dos empregados se relaciona ao atendimento e ao produto que oferecem aos clientes.

Podemos supor que as Práticas Gerenciais vivenciadas pelos empregados tenham relação direta com o serviço por eles prestado, principalmente se em consideração levarmos a sua Organização do Trabalho. Embora nesta tese não tenha sido feito um estudo de correlação entre as dimensões, podemos verificar algumas “coincidências”.

Os gestores avaliam que as principais reclamações dos clientes se referem ao atendimento e ao tempo, ambos ligados à Organização do Trabalho. Embora a percepção dos empregados sobre as reclamações dos clientes seja diferente, pois avaliam que as principais queixas se dão em função de atendimento e produto, ainda assim podemos perceber a relação com a Organização do Trabalho, que é também onde os empregados encontram suas maiores dificuldades.

No que se refere à Qualidade de Vida no Trabalho, também uma esfera das Práticas Gerenciais, em que medida deveria ser considerada? Teria relação com as reclamações dos clientes? Certamente sim, pois detectamos um ponto de interseção entre o Contexto de Produção de Bens e Serviços e a QVT.

De acordo com os empregados participantes do *survey*, apenas 31% das empresas desenvolve atividades voltadas para QVT, como mostra o gráfico 22. A maior

parte delas nunca pratica atividades voltadas para esse fim (58%), sendo que parte significativa (11%) sequer sabe do que se trata QVT.

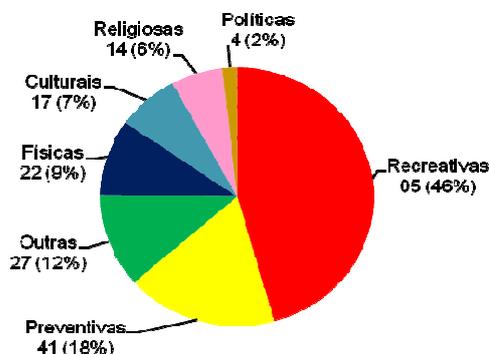
Para os gestores, a proporção de empresas que pratica QVT é maior, na medida em que apontam, como demonstrado anteriormente, no gráfico 3, que 54% das empresas desenvolvem atividades voltadas para esse fim.

Os tipos de atividades “sempre” ou “às vezes” desenvolvidas são, de acordo com os empregados, predominantemente recreativas, como aponta o gráfico 9. Essas atividades inscrevem-se

claramente no que Ferreira (2006b) denomina de viés assistencialista de QVT.

Identificamos um percentual relativamente elevado para atividades preventivas (18%). Essas atividades, porém, não se relacionam a aspectos de prevenção, como tratados por Ferreira (2006b), mas sim à disposição, de parte da empresa, de oferecer

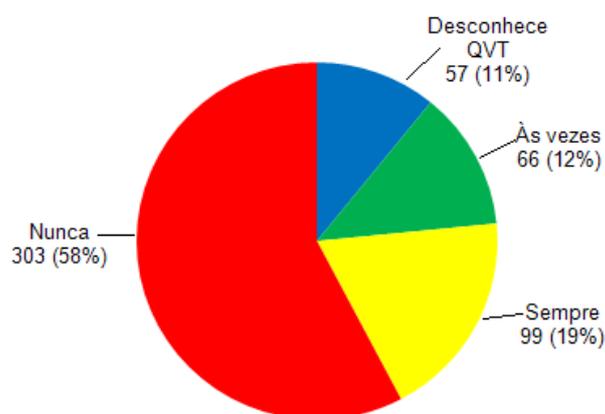
- Gráfico 23 -  
**Tipos de Atividades de QVT Desenvolvidas,  
Segundo os Empregados (n=165)**



Plano de Saúde ou Programa de Benefícios. Os empregados consideraram que ter Plano de Saúde é uma forma de se prevenir, e que, portanto, pode ser considerado como uma “atividade preventiva”.

- Gráfico 22-

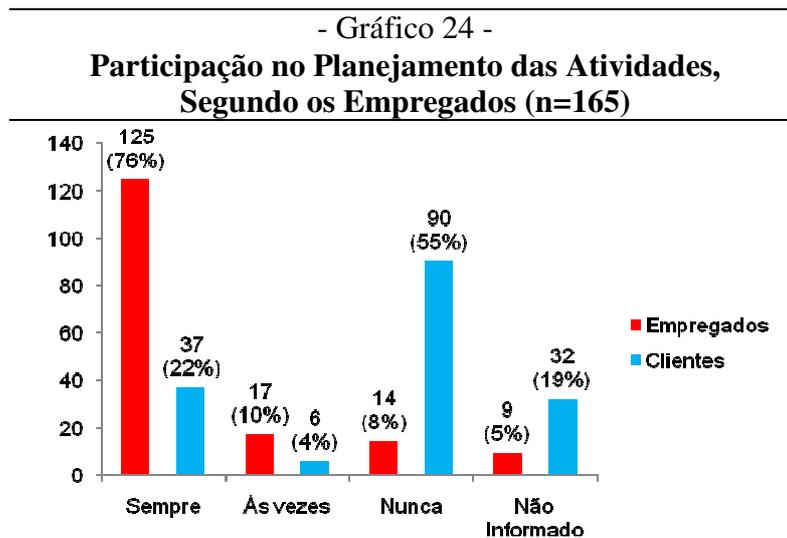
**Desenvolvimento de Atividades de QVT pela  
Empresa, Segundo os Empregados (n=543)**



Cotejando os dados do gráfico 22 com os do gráfico 23, podemos concluir, em princípio, que mesmo nas empresas onde os empregados dizem haver atividades voltadas para QVT, o enfoque maior se dá sobre atividades de lazer. Ao que parece, reforça-se a constatação de que os Programas de Qualidade de Vida no trabalho são desenvolvidos basicamente em empresas de médio ou de grande porte (Antloga & Lima, 2007).

A distração da *brigada* é uma das preocupações mais recorrentes dos gestores de restaurantes. Para eles, é preciso um momento para relaxar e continuar aguentando a jornada altamente demandante (Bourdain, 2001; Weber, 2005). A preocupação, na maior parte dos casos, tem relação exclusiva com a produtividade. Promover uma partida de futebol em dias de folga ou permitir um jogo de cartas antes do início do funcionamento são atitudes relativamente comuns, mas que não parecem ter impacto quer sobre a Organização, quer sobre as Condições de Trabalho.

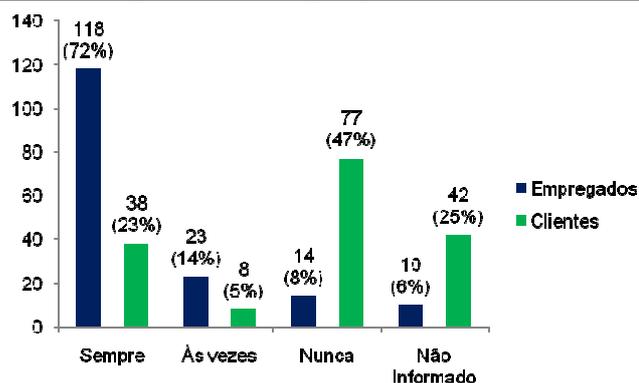
Sobre a participação nas atividades, o gráfico 24 apresenta a participação dos empregados e clientes no planejamento, segundo os empregados. Observamos que, para a maior parte dos empregados (86%) há a participação no



planejamento das atividades de QVT. Todavia, o gráfico 23 mostra que a maior parte dessas atividades é recreativa e que, portanto, essa participação se dá de forma assistemática. O mesmo vale para os clientes: supomos que sua participação no planejamento se dê informalmente como na sugestão de comemoração do aniversário de um garçom antigo no estabelecimento.

No gráfico 25 podemos verificar a participação dos empregados na avaliação das atividades. Verificamos que 72% dos empregados declaram participar da avaliação dessas atividades. Entretanto, como a maior parte das atividades é recreativa, é de se

- Gráfico 25 -  
**Participação na Avaliação das Atividades,  
Segundo os Empregados (n=165)**



supor que esta avaliação não ocorra de forma sistemática. Durante a aplicação dos questionários, alguns empregados responderam que podiam dar opinião sobre os eventos que a empresa promovia. Assim, podemos supor que o processo de avaliação, para a maior parte dos empregados, se resume,

simplesmente, à possibilidade de expressar seu contentamento ou não, com a atividade.

Em relação à participação dos clientes na avaliação, acreditamos que aconteça de forma assistemática, baseando-se também na emissão de opiniões do tipo “é bom que o pessoal jogue bola depois do trabalho”, como relatado por um cliente, a um dos pesquisadores.

Tomando por base os dados do *survey*, percebemos que Qualidade de Vida no Trabalho, dentro da perspectiva preventiva proposta por Ferreira (2006b) e relacionada às Práticas Gerenciais, está um tanto distante da realidade dos empregados das empresas do Setor de Serviços de Alimentação em Brasília. No Restaurante *Alpha*, a situação é semelhante, não havendo sequer atividades assistencialistas. O impacto dessa situação se dá pelo menos em duas esferas: no âmbito social, temos o custo que o adoecimento e o afastamento dos trabalhadores gera para o estado<sup>11</sup> e para a sociedade; na esfera individual, temos o aumento do Custo Humano do Trabalho - CHT, próximo tópico deste capítulo.

<sup>11</sup> A esse respeito, o Dr. Nicodemos Fabrício Maia, procurador do trabalho do TRT da 13ª região, defende que a empresa que sabidamente inflige danos ao seu empregado, quer sejam esses físicos, mentais ou morais, deveria arcar com o tratamento e os custos desse trabalhador em caso de adoecimento ou afastamento, não onerando o Estado por uma ação cujas conseqüências são conhecidas ou previsíveis.

### 3 - “Tem dia que eu saio daqui totalmente o bagaço, destruído mesmo”: O Custo Humano no Trabalho - CHT - dos empregados do Setor de Serviços de Alimentação de Brasília

A frase de um dos participantes da Análise Ergonômica do Trabalho no Restaurante *Alpha* foi por nós escolhida para iniciar esta etapa dos resultados, por uma singela razão: ela é o resumo do que experimentam os trabalhadores dos bares, cafés e restaurantes em Brasília. As múltiplas e pesadas exigências da Organização do Trabalho, somadas às Condições de Trabalho insatisfatórias e às Relações Socioprofissionais aparentemente “anestesiadas” pelo intenso volume de trabalho, relacionam-se diretamente aos índices críticos de CHT identificados no *survey*, conforme indica a tabela 24.

Como já mencionado no Quadro Teórico de Referência, os estudos sobre Custo Humano do Trabalho são relativamente

recentes na literatura (Almeida, 2006; Azevedo & Cruz, 2006; Carneiro & Ferreira, 2007; Ferreira, 2003; Ferreira & Mendes, 2003; Veras & Ferreira, 2006) sendo desconhecida, até o momento e em face das nossas pesquisas, alguma investigação sobre CHT realizada em restaurantes de pequeno porte. Todavia, os estudos realizados em restaurantes podem, de maneira geral, ajudar-nos a compreender o porquê da criticidade evidente em cada um dos fatores.

Os participantes do *survey* responderam que o Custo Físico era o mais crítico entre os três. Como apresenta a tabela 13, os itens com maiores médias foram “Ser obrigado a ficar em pé”, “Usar as mãos de forma repetida”, “Usar os braços de forma contínua” e “Usar as pernas de forma contínua”.

- Tabela 24 -  
**Avaliação dos Empregados (n=543) sobre seu Custo Humano no Trabalho**

|                 | Média | Desvio Padrão | Coefficiente de Variação |
|-----------------|-------|---------------|--------------------------|
| Custo Físico    | 3,34  | 0,74          | 0,22                     |
| Custo Cognitivo | 3,29  | 0,78          | 0,24                     |
| Custo Afetivo   | 3,21  | 0,96          | 0,30                     |

Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho:  
O Caso das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação em Brasília.

- Tabela 25 -  
**Itens Referentes ao Custo Físico  
dos Empregados (n=537)**

|                                  | N   | Média | Desvio Padrão | Coefficiente de Variação |
|----------------------------------|-----|-------|---------------|--------------------------|
| Usar a força física              | 533 | 2,38  | 1,20          | 0,50                     |
| Usar os braços de forma contínua | 535 | 3,99  | 1,24          | 0,31                     |
| Ficar em posição curvada         | 535 | 2,94  | 1,18          | 0,61                     |
| Caminhar                         | 537 | 3,88  | 1,42          | 0,37                     |
| Ser obrigado a ficar em pé       | 537 | 4,21  | 1,29          | 0,31                     |
| Ter que manusear objetos pesados | 529 | 2,19  | 1,35          | 0,61                     |
| Fazer esforço físico             | 530 | 2,60  | 1,39          | 0,53                     |
| Usar as pernas de forma contínua | 537 | 3,93  | 1,43          | 0,36                     |
| Usar as mãos de forma repetida   | 533 | 4,15  | 1,16          | 0,28                     |
| Subir e descer escadas           | 533 | 3,24  | 1,63          | 0,50                     |

Os itens declarados pelos participantes como mais críticos não são novidade: já em 1999, Assunção ressaltava o excesso de exigências feitas ao corpo dos trabalhadores do setor de alimentação, informação que condiz com os dados da tabela 25. A autora identificou em seu estudo, que a Organização do Trabalho era responsável por boa parte das Lesões por Esforços Repetitivos que os empregados sofriam. De maneira análoga, no

caso do nosso estudo, o Custo Físico elevado não parece estar mais associado às Condições de Trabalho do que à Organização do Trabalho, principalmente se levarmos em consideração os aspectos referentes ao ritmo das atividades e à cobrança da chefia.

Um “mergulho” na realidade dos restaurantes permite entender melhor as respostas dos participantes do *survey*. Assim, retomemos a Análise Ergonômica do Trabalho.

No *Alpha*, as observações livres apontaram aspectos que, na leitura de Ferreira & Mendes (2003) poderiam aumentar o Custo Físico, tais como ritmo intenso de trabalho sem possibilidade de pausas ou descanso, retrabalho em função das dificuldades de comunicação e Condições de Trabalho que não atendiam às necessidades dos empregados, principalmente no escritório e na cozinha.

Nas entrevistas, os trabalhadores mencionam muitas vezes as conseqüências das exigências de seu trabalho. Os garçons falam de “dores no corpo”; o caixa, de não ter pausas nem para ir ao banheiro (vide quadro 13). Os auxiliares de cozinha se queixam

de dores nas articulações e se dizem “esbagaçados” ao final da jornada, enquanto o gerente afirma que as pessoas trabalham “mortas, com dor”.

- Quadro 13 -

**Categoria da Entrevista com o Caixa (n=1)**

| Categorias-Síntese  | Temas  |
|---|--|
| <p><b>Categoria 1</b><br/><b>Pressão pela intensidade do trabalho (37)</b><br/>O trabalho é muito intenso em termos físicos e mentais. O caixa nunca pode abandonar o posto durante a jornada, nem mesmo para ir ao banheiro, porque, se ocorrer diferença no fechamento, é ele quem “paga o pato”. Apesar do sistema informatizado, ele é quem deve alimentar cada “mesa” com mais de 200 códigos, que às vezes diferem entre o que o garçom colocou na comanda e o que é no sistema. Sente-se pressionado a trabalhar rápido e sem erros.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Intensidade do trabalho</li> <li>➤ Punição</li> <li>➤ Impossibilidade de errar</li> </ul> |

As observações sistemáticas, por sua vez, permitem demonstrar que a maior incidência de Custo Físico é percebida entre os auxiliares de cozinha. Como mencionado no capítulo anterior, optamos pelo Método OWAS (*Ovako Working Posture Analyzing System*) que permite indicar os níveis de impacto biomecânico decorrentes das diferentes posturas adotadas pelos trabalhadores, por meio da categorização da posição das costas, braços, pernas e do peso carregado.

A tabela 26 apresenta os resultados das análises de postura dos seis auxiliares de cozinha, considerando os períodos de observação nos dois dias de coleta de dados.

-Tabela 26 -

**Tabela de Avaliação de Posturas pelo OWAS**  
(*Ovako Working Posture Analyzing System*)

| Dia                                 | Períodos de Observação | Ponto de Instalação da Câmera | Quantidade de Posturas Observadas | Classe I             | Classe II            | Classe III           | Classe IV            |
|-------------------------------------|------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 1                                   | 9h às 9:15h            | A                             | 15                                | 11<br>73,33%         | 2<br>13,33%          | 1<br>6,66%           | 1<br>6,66%           |
|                                     | 11h às 11:20h          | B                             | 20                                | 2<br>10%             | 6<br>30%             | 9<br>45%             | 3<br>15%             |
|                                     | 19h às 19:15h          | C                             | 15                                | 2<br>13,33%          | 3<br>20%             | 7<br>46,66%          | 3<br>20%             |
|                                     | 21h às 21:20h          | D                             | 20                                | 3<br>15%             | 5<br>25%             | 11<br>55%            | 1<br>5%              |
| 2                                   | 10h às 10:15h          | D                             | 15                                | 6<br>40%             | 7<br>46,66%          | 2<br>13,33%          | 0<br>0%              |
|                                     | 11:15 às 11:30h        | C                             | 15                                | 4<br>26,66%          | 2<br>13,33%          | 6<br>40%             | 3<br>20%             |
|                                     | 20h às 20:15h          | B                             | 15                                | 2<br>13,33%          | 3<br>20%             | 6<br>40%             | 4<br>26,66%          |
|                                     | 22:30 às 23h           | A                             | 30                                | 7<br>23,33%          | 5<br>16,66%          | 10<br>33,33%         | 8<br>26,66%          |
| <b>Total de Posturas Observadas</b> |                        |                               | <b>145</b>                        | <b>37<br/>25,52%</b> | <b>33<br/>22,76%</b> | <b>52<br/>35,86%</b> | <b>23<br/>15,86%</b> |

As posturas de classes III e IV, mais restritivas, correspondem a 51,72% do tempo de trabalho observado. Os trabalhadores da noite submetem-se mais tempo às referidas posturas. Confirmamos, nesse sentido, os estudos e pesquisas que afirmam a dificuldade de se trabalhar em restaurantes *à la carte*, que é o tipo de serviço oferecido pelo *Alpha* no período noturno (Bourdain, 2001; Jogaratnam et al., 1999; Parsa et al., 2005; Santana; 2002). Além do tipo de serviço, é no período noturno que se concentra a maior parte dos clientes, de maneira que o trabalho na cozinha fica ainda mais “alucinado” (*sic*).

O alto índice de posturas restritivas desses empregados torna-se ainda mais preocupante quando associado às condições percebidas na mensuração físico-ambiental. O excessivo calor na cozinha tende a provocar distúrbios na circulação sanguínea (Grandjean & Kroemer, 2005; Iida, 2005), que já se compromete em função dos longos períodos em pé, sem pausas para sentar.

Outro complicador é o piso da cozinha, muito liso e escorregadio, facilitando quedas, principalmente se o trabalhador está carregando algum peso ou se deslocando

rapidamente (Iida, 2005), o que acontece na maior parte do período de atividade, como indica a tabela 26. Além de quedas, podem acontecer queimaduras com líquidos ou superfícies quentes, acidentes que, aliás, figuram entre as maiores causas de afastamento dos trabalhadores de cozinhas de restaurantes (Halpin et al., 2008).

- Tabela 27 -

**Itens referentes ao Custo Cognitivo dos Empregados (n=537)**

|                                      | N   | Média | Desvio Padrão | Coeficiente de Variação |
|--------------------------------------|-----|-------|---------------|-------------------------|
| Desenvolver macetes                  | 529 | 2,52  | 1,39          | 0,55                    |
| Ter que resolver problemas           | 537 | 2,46  | 1,39          | 0,56                    |
| Ser obrigado a lidar com imprevistos | 537 | 2,94  | 1,34          | 0,46                    |
| Fazer previsão de acontecimentos     | 537 | 2,63  | 1,41          | 0,54                    |
| Usar a visão de forma contínua       | 529 | 3,94  | 1,42          | 0,36                    |
| Usar a memória                       | 537 | 4,14  | 1,24          | 0,30                    |
| Ter custo intelectual                | 530 | 3,26  | 1,54          | 0,47                    |
| Fazer esforço mental                 | 531 | 3,49  | 1,58          | 0,45                    |
| Ter concentração mental              | 535 | 3,92  | 1,36          | 0,35                    |

Como sabemos, as dimensões do Custo Humano no Trabalho são interdependentes, não sendo possível conceber os três tipos de custo, de maneira isolada. Nesse sentido, acreditamos que o elevado Custo Físico no trabalho tenha relação com o Custo Cognitivo, que também é elevado, principalmente nos itens “usar a memória”, “usar a visão de forma contínua”, “ter concentração mental” e “fazer esforço mental”, como

mostra a tabela 27.

Analisando os itens, vemos que “usar a memória”, juntamente com “usar a visão de forma contínua” e “ter concentração mental” apresentam médias que os caracterizam como graves, sendo necessárias providências corretivas a curtíssimo prazo.

A atividade em restaurantes é altamente demandante, como já mencionamos. As observações livres permitiram o contato com esse ambiente onde “trabalhar na alta”, no dizer de um garçom, é a regra, principalmente em dias de casa cheia. Da pista à cozinha, passando pelo caixa e pela gerência, a situação é, por vezes, surreal, tamanha a quantidade de informações a ser administrada.

Os garçons têm que memorizar centenas de códigos do cardápio, além de pedidos especiais (chope com ou sem colarinho, suco sem açúcar, sanduíche sem maionese, lingüiça sem cebola, com bastante pimenta, carne ao ponto...). Nessa

infinidade de informações, eles simplesmente não podem esquecer nada, confundir nada, trocar nada! Afinal, nenhum cliente fica satisfeito quando a comida ou a bebida não vieram do jeito que queria. Para que nenhum deslize aconteça, é importante ter a memória aguçada e buscar o máximo de concentração.

A questão, entretanto, é ainda mais complexa, pois não se trata só de memorizar informações a curto e a longo prazo, mas ter que fazer isso se esquivando de outros garçons, transitando com bandejas pesadas, cheias de líquidos, tendo que ouvir clientes que fazem pedidos e, simultaneamente, correr para pegar os produtos que o sininho da copa anuncia estarem prontos.

Enquanto isso, o caixa “carrega” o sistema com todas as informações das mesas, recebe as demandas de fechamento de contas, passa cartões, pensa que gostaria de ir ao banheiro, mas não pode. Um garçom o pressiona para que seja fechada a mesa tal, pois os clientes estão com pressa; o outro pede que uma conta seja revista, pois reclamaram da diferença. Onde foi colocada a reserva feita pelo casal que sempre frequenta o restaurante? Toca o telefone, com alguém perguntando a que horas o restaurante fecha. Pelo caixa, ele fecharia naquele momento, pois é evidente que memória, visão e concentração estão à beira de um colapso.

O gerente caminha por todo o estabelecimento. “*Cadê a comida da mesa 19?*” “*Só tem um prato aqui, vai esfriar! Devolve, só sobe quando estiver tudo pronto*”. “*Tá pronta a caipirinha? Não, era de morango*”! “*Você tá vendo que a mulher da mesa 65 tá com a mão pra cima faz meia-hora?*” “*Sim, claro que consigo uma mesa para vocês, é só um minuto*”! E, enquanto tenta coordenar o “exército” de garçons, organizar os pedidos que não saem ao mesmo tempo, atender a demandas por mesas, tem que ouvir um cliente reclamar: “*vocês parecem tartarugas*”!

Seguindo o fluxo de trabalho, vamos até a cozinha, onde as comandas chegam sem parar. São 21 horas, mas o trabalho começou bem mais cedo. Com o restaurante cheio, não deu tempo de limpar o piso, que escorrega “mais que quiabo”. O calor é tanto que não adianta secar o suor; o barulho de todos os equipamentos ligados ao mesmo tempo é quase enlouquecedor. “*Quem colocou a batata no forno? Tira, está queimando!*” O *chef* corre entre os equipamentos, se equilibrando com panelas cheias de líquido quente, se esquivando de facas e tentando manter-se em pé, apesar do piso escorregadio. “*Chef, acabou a azeitona!*”, berra um auxiliar de dentro da câmera fria.

“Acabou não, tá embaixo do tomate”! “Alface, chef? Não, não tá embaixo do alface, não”.

No meio da loucura, um auxiliar mais novo na casa precisa saber como se monta o prato tal. O *chef* responde que já explicou mil vezes, “*não é possível que você não lembra, é assim, ô*”! Enquanto isso, na pia cheia de panelas que precisam ser lavadas urgentemente, alguém grita “*Gente, ninguém tirou a batata? Torrou!*”.

A quantidade de tarefas que ocorre simultaneamente, principalmente na cozinha, é muito grande, o que explica as maiores médias em relação à memória e à concentração mental (Ferreira & Weil-Fassina, 1997). O para os garçons, o a visão é exigida por terem que ler, escrever e observar o movimento quase que simultâneo e ininterrupto, ao longo de todo o expediente; na cozinha, praticamente todas as tarefas demandam atenção visual.

Nas entrevistas, as categorias “Cansaço Mental”, dos garçons, “Pressão pela intensidade do trabalho”, do caixa, “Pressão no trabalho”, “Tudo ao mesmo tempo, agora” e “Cansaço, dos auxiliares de cozinha e “Trabalho altamente exigente”, do gerente, evidenciam todas essas situações que descrevemos acima. O trabalho exige demais e às vezes é difícil se desligar dele, mesmo quando a exaustão toma conta do corpo. O corpo pára, mas a cabeça continua a mil, como indicam as categorias da entrevista com o gerente, apresentadas no quadro 14.

Essa situação representa não só o cotidiano do restaurante analisado na AET, mas da maior parte dos estabelecimentos de alimentação que visitamos ao longo da pesquisa de *survey*. Apesar da maior parte dos estudos sobre restaurantes focar-se nos aspectos físicos do trabalho (Abreu & Spinelli, 2001; Guimarães, 2006; Jones et al., 2005; Matos & Proença, 2003; Novelleto & Proença, 2004; Pehkonen et al., 2009; Pinto & Souza, 2004; Santana, 2002), é urgente a necessidade de estudo profundo sobre quais são as demandas cognitivas desse tipo de atividade, buscando estratégias para minimizá-las, visando não só o bem-estar do trabalhador como também a efetividade organizacional (Ferreira, 2006b).

- Quadro 14 -  
**Categorias da Entrevista  
com o Gerente (n=1)**

| <b>Categorias-Síntese</b>   | <b>Temas</b>  |
|---|---|
| <p><b>Categoria 1</b><br/><b>Trabalho altamente exigente (44)</b><br/>O trabalho em restaurante é, por demais, desgastante e faz que as pessoas trabalhem mesmo “mortas, com dor”. Sente que chega a casa, todos os dias, “totalmente o bagaço, destruído mesmo”. Atribui o desgaste físico às longas horas de trabalho em pé, à dificuldade de se alimentar e à dificuldade de dormir em função de ter “muita adrenalina no sangue”. Já o cansaço mental é atribuído à necessidade de fazer muitas coisas ao mesmo tempo, de “agüentar duras de clientes, mesmo sem estar errado” e de ter que “engolir sapo de todo lado, de patrão, de garçom e de cliente”.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desgaste</li> <li>➤ Cansaço Físico</li> <li>➤ Cansaço Mental</li> </ul>                      |
| <p><b>Categoria 2</b><br/><b>Controle das emoções (31)</b><br/>Apesar da constante “vontade de explodir”, é preciso controlar as emoções e os “nervos que estão sempre à flor da pele”. Sente que, caso se descontrole, “tudo vai por água abaixo”, pois é o elo entre os chefes e os demais empregados. Além disso, tem que controlar a raiva dos clientes que muitas vezes se comportam de maneira abusiva e comprometem o trabalho dos empregados, especialmente dos garçons.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Controle Emocional</li> <li>➤ Raiva dos clientes</li> <li>➤ Exigências emocionais</li> </ul> |

Se a dimensão cognitiva do trabalho em restaurantes recebe pouca atenção, o que dizer da dimensão afetiva? Em alguns casos, é como se ela sequer pudesse existir (Assunção, 1999; Bourdain, 2001). A despeito disso, os empregados expressam que o Custo Afetivo no Trabalho existe e não é baixo, principalmente nos itens “ser obrigado a cuidar da aparência física”, “ter controle das emoções”, “ser obrigado a ter bom humor” e “ser bonzinho com os outros”, como demonstra a tabela 28.

As situações de atendimento ao cliente costumam ser as que mais exigem do trabalhador, em relação ao Custo Afetivo (Almeida, 2006; Carneiro & Ferreira, 2007; Veras & Ferreira, 2006). Em estabelecimentos de alimentação, entretanto, exigências como “cuidar da aparência física” e “ter controle das emoções” acontecem também na cozinha, onde o trabalho se desenvolve sob forte pressão temporal e onde são exigidos cuidados diversos com a aparência (Freire & Ferreira, 2000), principalmente no tocante à higiene (por exemplo, manter as unhas curtas, cabelos presos, rosto livre de suor, entre outros).

No transcurso das observações livres, verificamos em diversos momentos a necessidade de controle das emoções nas diferentes áreas do restaurante. Como o trabalho é, na maior parte do tempo, executado em ritmo acelerado e sob forte pressão temporal, qualquer erro ou descuido torna-se um grande problema. Os empregados

- Tabela 28 -  
**Itens referentes ao Custo Afetivo dos Empregados (n=537)**

|   | N   | Média | Desvio Padrão | Coeficiente de Variação |
|---|-----|-------|---------------|-------------------------|
| Ter controle das emoções                            | 531 | 3,70  | 1,41          | 0,38                    |
| Ter custo emocional                                 | 529 | 3,03  | 1,49          | 0,49                    |
| Ser obrigado a lidar com a agressividade dos outros | 537 | 2,91  | 1,60          | 0,55                    |
| Disfarçar os sentimentos                            | 537 | 3,46  | 1,50          | 0,43                    |
| Ser obrigado a elogiar as pessoas                   | 537 | 2,87  | 1,71          | 0,60                    |
| Ser obrigado a ter bom humor                        | 535 | 3,58  | 1,60          | 0,45                    |
| Ser obrigado a cuidar da aparência física           | 535 | 4,13  | 1,24          | 0,30                    |
| Ser bonzinho com os outros                          | 525 | 3,58  | 1,54          | 0,43                    |
| Transgredir valores éticos                          | 527 | 2,46  | 1,44          | 0,59                    |
| Ser submetido a constrangimentos                    | 535 | 2,35  | 1,36          | 0,58                    |
| Ser obrigado a sorrir                               | 537 | 3,17  | 1,77          | 0,56                    |

parecem sentir-se tensos o tempo todo. Não bastasse isso, ainda há a carência de prescrição ergonômica das tarefas, o que aumenta a possibilidade de erros e impinge um controle emocional maior.

Na entrevista com os garçons, a categoria “necessidade de sorrir sempre” revela um ambiente e uma atividade onde os conflitos e as insatisfações têm que ser escondidos ou mascarados. O cliente não pode perceber que há problemas acontecendo.

Na entrevista com o gerente, a categoria “controle das emoções” fala da

permanente necessidade de estar bem e contornar todas as situações delicadas que acontecem no funcionamento do restaurante.

Nas outras entrevistas não se configuraram categorias específicas sobre Custo Afetivo, mas as menções a ele aparecem por diversas vezes. Se por um lado, o Custo Humano no Trabalho em pequenas empresas de alimentação é crítico, por outro, temos que as Práticas Gerenciais no setor tendem a contribuir para o agravamento dos índices.

Pensemos em uma metáfora: coloque-se na “panela” a valorização do perfil “faz-de-tudo”; acrescente-se a cultura de obediência aos superiores e de exploração do empregado, antes que ele saia da empresa; tempere-se com carência de trabalhadores qualificados e com o excesso de dificuldades que as empresas enfrentam. Pronto: o prato principal são os empregados que precisam urgentemente de socorro e as Práticas Gerenciais que necessitam de revisão.

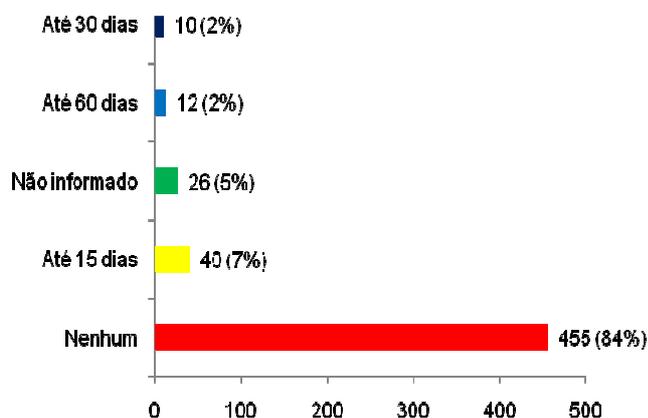
Em função de tudo que expusemos, é de se supor que os empregados adoçam e que, adoecendo, afastem-se freqüentemente das atividades. Entretanto, como apresentado no gráfico 28, grande parte dos empregados não se afasta do trabalho. Não se afastam, porque tem medo da demissão e de perderem o pouco espaço conquistado. E medo combina com prazer no trabalho? É possível experimentar bem-estar em um contexto onde o medo predomina?

Para Sott (2004) e Soifer (2002), o empregado das empresas pequenas geralmente tem dificuldades em exercer seus direitos, por diversas razões, que vão desde o desconhecimento da legislação, até o medo de ser demitido. Nesse sentido, os autores mostram que, mesmo quando o empregado necessita exercer um direito, como tirar licença-saúde, ele deixa de fazê-lo, por receio de represálias.

Os dados do Sechosc (2008) sobre adoecimentos dos empregados da categoria parecem confirmar o cenário que os autores evidenciam: segundo o sindicato, o empregado em diversas situações só se afasta quando não há alternativa, ou quando sofreu um acidente muito grave. É muito comum que haja empregados trabalhando doentes, por medo de uma demissão.

Nesse sentido, cabe-nos perguntar, com base nas reflexões de Ferreira (2008): o trabalho não poderia ser espaço de construção da felicidade? Uma vez que por meio

- Gráfico 26 -  
**Índice de Afastamento do Trabalho por Motivos de Saúde (n=543)**



dele constrói-se, inclusive, a identidade dos indivíduos, não seria melhor para a sociedade que trabalhássemos felizes, conscientes de nossa contribuição para o coletivo e cientes de sermos recompensados, não só por nosso desempenho, mas também por nossos esforços? Certamente sim, mas nem mesmo a legislação consegue resolver esse ponto.

Por exemplo, a fiscalização trabalhista, que sempre foi considerada escassa no tocante às empresas de pequeno porte (Sott, 2004), consolidou a sua ineficácia com a criação do Supersimples, o imposto único, que é permissivo em diversos itens da Consolidação das Leis do Trabalho. Mediante a proposta de conferir tratamento jurídico diferenciado para as Micro e Pequenas Empresas, como dispõe artigo 179 da Constituição Federal, o que se viu foi o sufocamento de direitos e garantias constitucionais (Silva & Limiro, 2007), inclusive em virtude da precarização de direitos trabalhistas e previdenciários e do afrouxamento da fiscalização que examina as condições de segurança e saúde no trabalho e o cumprimento do pagamento do salário, de férias e do 13º salário.

É importante ressaltar que outros aspectos, como horas de trabalho, também tiveram sua fiscalização “flexibilizada”, favorecendo a tendência à deterioração do cenário nessas empresas, especialmente nas de serviços em alimentação.

Retomando a pergunta que deu origem a esse tópico, ou seja, “como se caracteriza o Custo Humano no Trabalho dos empregados?”, podemos afirmar que o Custo Humano é elevado e guarda forte relação com a forma como os empreendimentos são gerenciados e além disso, com a forma como o trabalho está organizado. A despeito do senso comum, o trabalho em restaurantes não é exigente apenas no aspecto físico, mas também nos aspectos cognitivo e afetivo, requerendo simultaneamente múltiplas habilidades de todos os atores do processo.

#### **4 - Programa de Qualidade de Vida no Trabalho para Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços em Alimentação**

A quarta questão desta pesquisa, sobre quais seriam as características de um modelo teórico e metodológico para diagnóstico e implantação de um PQVT em bares e restaurantes de micro e pequeno porte, será respondida com base nos conceitos de

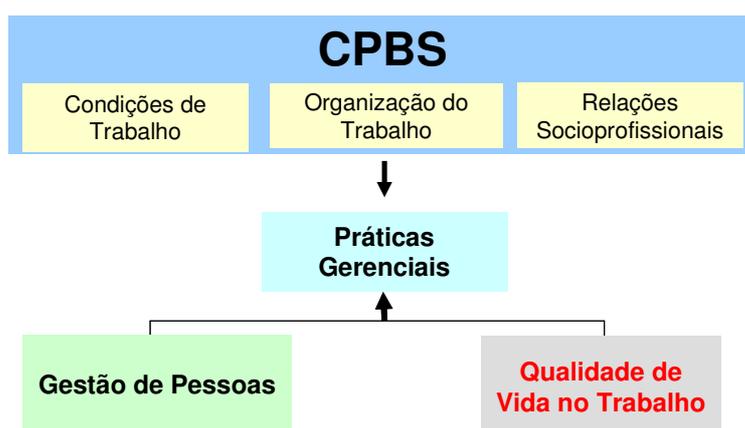
Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho:  
O Caso das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação em Brasília.

Práticas Gerenciais, Contexto de Produção de Bens e Serviços (Organização do Trabalho, Condições de Trabalho e Relações Socioprofissionais) e Gestão de Pessoas.

Dissemos anteriormente que, em nossa concepção, as Práticas Gerenciais - PG eram o conjunto de ações praticadas pelos gestores da empresa e vivenciadas pelos empregados no que se refere ao Contexto de Produção de Bens e Serviços - CPBS, Gestão de Pessoas - GP e Qualidade de Vida no Trabalho - QVT que reflete crenças, valores e premissas da cultura organizacional, como representado na figura 12.

- Figura 12 -

**Práticas Gerenciais como a inter-relação entre o Contexto de Produção de Bens e Serviços, a Qualidade de Vida no Trabalho e a Gestão de Pessoas nas Organizações**



Por essa razão, conceber um PQVT implica, necessariamente, em atuar nas três dimensões mencionadas.

Evidentemente não se trata de uma tarefa simples; tampouco tem apenas uma resposta. Portanto, não pretendemos esgotar nesta tese as possibilidades de configurações gerenciais e de Qualidade de Vida no

Trabalho para as pequenas empresas. Mas acreditamos que qualquer modelo adotado deve ser precedido por uma séria reflexão sobre a perspectiva ideológica que o sustenta.

Na mesma linha, não se pretende que esse PQVT seja generalizável para todas as empresas, uma vez que a própria Ergonomia da Atividade questiona esse critério positivista dominante das ciências humanas. Entretanto, como consideramos que o *Alpha* é um fiel representante do contexto geral das pequenas empresas do Setor de Serviços de Alimentação, acreditamos que as recomendações aqui feitas para o PQVT possam ser úteis para as outras empresas do setor.

### **No frigidus dos ovos, as peculiaridades das empresas do setor...**

Apresentamos as recomendações concernentes ao PQVT do Restaurante *Alpha* divididas em relação ao Contexto de Produção de Bens e Serviços, às Práticas Gerenciais e à Gestão de Pessoas. Ditas recomendações têm base tanto nos dados do *survey*, que forneceram um panorama geral da situação, quanto nos dados da AET, que permitiram uma análise mais acurada do objeto.

Os “quilos” de peculiaridades das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação descritos ao longo deste capítulo devem, evidentemente, ser considerados antes das recomendações. Eles se resumem a:

- ✓ Ausência quase absoluta da oferta de benefícios e incentivos;
- ✓ Quantidade insuficiente de empregados;
- ✓ Jornadas de trabalho que extrapolam as 8 horas;
- ✓ Carência de atividades voltadas para a Qualidade de Vida no Trabalho, sendo que, em parte significativa dos estabelecimentos, a noção de QVT é desconhecida;
- ✓ Atividades com alto nível de Custo Humano, principalmente nos aspectos físico e cognitivo.

Em relação às Condições de Trabalho, temos:

- ✓ Estabelecimentos que não oferecem Condições de Trabalho condizentes com as necessidades dos trabalhadores em, praticamente, todos os setores;
- ✓ Cozinhas com condições que favorecem o mal-estar no trabalho e o adoecimento dos trabalhadores.

Em relação à Organização de Trabalho, verificamos que:

- ✓ O ritmo de trabalho é muito acelerado e as tarefas são cumpridas sob forte pressão temporal, tornando o trabalho altamente demandante e agravando o Custo Humano no Trabalho;
- ✓ Há muita cobrança por resultado e fiscalização do desempenho;
- ✓ Há carência de prescrição das tarefas, como um todo.

No tocante às Relações Socioprofissionais, as características mais marcantes foram:

- ✓ Relações que parecem passar despercebidas, em um processo de quase “anestesia”;
- ✓ Funcionários excluídos das decisões e sem possibilidade de expressar sua opinião;
- ✓ Chefia que não apóia o desenvolvimento profissional.

As características do CPBS se misturam às Práticas Gerenciais, caracterizadas, de maneira resumida, por:

- ✓ Autoritarismo, no que tange aos processos de trabalho e relações socioprofissionais;
- ✓ Lógica de exploração da força de trabalho ao máximo, aumentando a rotatividade e o índice de sobrecarga;
- ✓ Fiscalização permanente do desempenho e cobrança por resultados;
- ✓ Comunicação ineficiente de expectativas de desempenho e de resultados.

Em relação à Gestão de Pessoas, exclusivamente no que se refere aos subsistemas, identificamos que:

- ✓ Não há processos formais para qualquer um dos subsistemas;
- ✓ A seleção de pessoas é feita com base em contatos dos empregados e sem nenhum critério formal ou sistemático;
- ✓ Os processos de treinamento acontecem de maneira “solta”, sem conexão com as necessidades da empresa ou do trabalhador;
- ✓ A avaliação de desempenho é informal ou não é realizada.

### **Recomendações: como melhorar o cenário?**

Tendo em vista essas características, que mudanças seriam necessárias? Quais medidas deveriam ser adotadas no Restaurante *Alpha* e, em linhas gerais, no setor como um todo? Para responder a essas perguntas, dividiremos nossas observações, como feito anteriormente, em 3 seções: Contexto de Produção de Bens e Serviços - CPBS, Práticas Gerenciais e Gestão de Pessoas. Essas recomendações, em função de todo o exposto, levam em consideração a realidade das pequenas empresas, permeada por dificuldades financeiras, entre outras. Sabemos que as generalizações, em ergonomia, não são desejadas e, muitas vezes, constituem-se em tarefa inócua. Assim, nossa tentativa é tão somente a de traçar um perfil mínimo para os empreendimentos

Em relação ao Contexto de Produção de Bens e Serviços, recomendamos:

- ✓ Na medida do possível, a oferta de benefícios aos trabalhadores. Como os pequenos restaurantes geralmente têm uma situação financeira muito “apertada”, os benefícios podem ser, por exemplo, participação nos lucros. Mesmo que pequena, essa participação pode ser um estímulo à permanência do empregado na empresa;
- ✓ A contratação de mais empregados, como um todo. Embora o custo da contratação possa ser, de início aparentemente elevado, os ganhos que a empresa terá pelo não-adoecimento e não afastamentos dos empregados, e também com a diminuição da rotatividade, certamente serão maiores;

- ✓ Jornadas de 8 horas ou a criação de bancos de horas, para que o trabalhador seja adequadamente recompensado pelo trabalho que executa;
- ✓ A adequação conveniente da cozinha e dos outros espaços às condições mínimas de trabalho. No caso específico do *Alpha*, deve-se urgentemente criar mecanismos para melhorar a ventilação na cozinha e reduzir a temperatura ambiente, além de reformar o piso e, no caso da compra de novos equipamentos, procurar aqueles que emitam menos ruídos;
- ✓ A promoção de pausas ao longo do expediente, mesmo que sejam de poucos minutos por vez. No caso do *Alpha*, será preciso a criação de um espaço para os empregados, com lugares onde possam sentar-se e pufes, para o descanso das pernas;
- ✓ Definição de metas de produtividade e divisão das tarefas, juntamente com os empregados. Particularmente no caso da cozinha, permitir que os empregados escolham algumas das tarefas que mais lhes agradem;
- ✓ Elaboração de fichas técnicas de preparação dos pratos, com fotos, contendo ingredientes, formas de disposição nos pratos e temperatura adequada, para minimizar o custo cognitivo dos empregados da cozinha;
- ✓ Adequação dos códigos do cardápio aos códigos do sistema informatizado, para melhorar a comunicação e reduzir o custo cognitivo dos garçons e do caixa, principalmente;
- ✓ Na entrada do escritório, dispor um quadro de recados para a secretária, a ser consultado de duas em duas horas. Isso evitaria a interrupção do trabalho e facilitaria a definição de prioridades do mesmo.

Tendo em face o Contexto de Produção de Bens e Serviços, acreditamos que seria necessário, no que se refere às Práticas Gerenciais:

- ✓ Gerar consenso entre os gestores do restaurante, antes de fazer solicitações aos empregados, para minimizar a sensação de multiplicidade de chefes;
- ✓ Promover reuniões semanais, em horário de expediente, com todos os membros do restaurante, para que se converse sobre o trabalho e se discuta estratégias coletivas para solucionar os problemas;
- ✓ Buscar a associação com outras empresas, visando a compra de produtos a preços mais baixos. Na quadra do *Alpha*, por exemplo, há seis restaurantes. Certamente a negociação com os fornecedores promoveria ganhos de escala e redução dos preços.

No tocante à Gestão de Pessoas,

- ✓ Organizar critérios de seleção dos empregados para cada área. Esses critérios podem ser formalizados e, inclusive, comunicados aos empregados do estabelecimento;
- ✓ Definir claramente os cargos e as tarefas, evitando a sobreposição de atividades e o retrabalho;

- ✓ Conversar com os empregados sobre as tarefas, como forma de entender suas dificuldades e estabelecer soluções de compromisso;
- ✓ Verificar as necessidades de treinamento por meio de adequadas avaliações de desempenho;
- ✓ Promover o apoio efetivo ao crescimento dos empregados, facilitando e até mesmo estimulando sua participação em treinamentos e capacitações.

Promover a Qualidade de Vida no Trabalho não é algo simples. Entretanto, os dados deste capítulo parecem demonstrar que não é tarefa inglória: a QVT de viés preventivo é possível, mesmo nos ambientes mais complexos.

Após a conclusão da pesquisa no Restaurante *Alpha*, os seus gestores receberam um relatório de recomendações. Das quase 30 recomendações feitas para o estabelecimento, até o encerramento desta tese, aproximadamente 20 foram adotadas. Por exemplo, a criação de um espaço para descanso dos empregados e o investimento em circuladores de ar na cozinha. Isso indica que, muitas vezes, os gestores têm uma atuação mais intuitiva, carente de base científica, mas que estão dispostos a fazê-lo.

É possível que, se promovermos mudanças nessas empresas e comprovarmos a viabilidade de um trabalho com sentido, onde sejam os seres humanos e não apenas os processos ou rotinas, os sujeitos das ações e onde a interação suceda de maneira genuína, sem o uso, por parte dos indivíduos, de seus cargos como prerrogativa de poder, talvez nesse contexto nos seja permitido dar início às relações de trabalho que espelhem os parâmetros e benefícios do que aqui definimos como Qualidade de Vida no Trabalho preventiva.

## CONCLUSÃO

*O Brasil se organizou em função dos grandes mas, na verdade, é construído pelos pequenos.*

Herbert de Souza - Betinho (2002)

Para concluir esta tese, serão retomados os objetivos inicialmente traçados, e apontadas as limitações encontradas durante a realização da presente pesquisa. Também se discutirá o potencial de contribuição deste estudo ao conhecimento científico, serão apresentadas recomendações de intervenções no contexto de trabalho pesquisado e proposta a agenda de trabalho para a continuidade do estudo.

### **Retorno às Perguntas de Pesquisa**

O conhecimento e análise dos dados e a discussão dos resultados frente à literatura revisada e ao referencial teórico adotado, possibilitado nas fases anteriores do presente estudo, autorizam o resgate das perguntas de pesquisas, assim como da nossa hipótese principal.

### **Questões de pesquisa:**

- a) Qual é o contexto em que se inserem as Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação de Brasília-DF?;
- b) Qual é a visão de proprietários/gestores e empregados sobre as Práticas Gerenciais, incluindo a Qualidade de Vida no Trabalho?;
- c) Como se caracteriza o Custo Humano no Trabalho dos empregados? e
- d) Quais seriam as características de um modelo teórico e metodológico para diagnóstico e implantação de um PQVT em bares e restaurantes de micro e pequeno porte?

Tendo em vista tais questões de pesquisa, traçamos uma **hipótese principal**, de que no contexto das micros e pequenas empresas do setor de alimentação de Brasília, o

descompasso existente entre as Práticas Gerenciais e a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) está relacionado, principalmente, com um estilo de gestão que não considera adequadamente as situações efetivas de trabalho, respectivo custo humano da atividade que lhe é inerente e as necessidades dos trabalhadores do setor. Essa situação agrava o custo humano dos trabalhadores e prejudica a Qualidade de Vida no Trabalho.

Essa hipótese foi confirmada em diferentes momentos e situações avaliadas ao longo da pesquisa de *survey* e da Análise Ergonômica do Trabalho. Para melhor entendimento, pontuamos nossas conclusões em tópicos:

- ✓ **O desconhecimento do contexto dificulta a tomada de ações por parte dos empresários, de entidades de apoio e do governo, levando inclusive a decisões imprecisas.** *Faz-se necessário e urgente o investimento em pesquisas que mapeiem, de maneira mais profunda, o cenário das Micro e Pequenas Empresas do setor estudado nesta tese. As peculiaridades do setor de alimentação são muitas e as demandas feitas a gestores e empregados, igualmente elevadas; a avaliação do contexto geral das empresas de pequeno porte pode levar a decisões equivocadas e imprecisas. Empresas de serviços em alimentação são bem diferentes das demais pequenas empresas, principalmente em termos de Custo Humano no Trabalho. Nesse sentido, os estudos realizados em outras empresas de pequeno porte ou em empresas de alimentação de tamanho maior não respondem as dificuldades encontradas no setor.*
- ✓ **Proprietários/gestores e trabalhadores desconhecem o que seja Qualidade de Vida no Trabalho e adotam Práticas Gerenciais baseadas em senso comum, história pregressa em outros empreendimentos ou recomendações genéricas e superficiais.** *Grande parte dos gestores adotava Práticas Gerenciais baseadas em intuição. Este tipo de atitude, como discutido por diferentes autores, torna o empreendimento frágil e suscetível. Além disso, suas práticas, na grande maioria dos casos, não leva em conta a Qualidade de Vida no Trabalho dos empregados, sendo também esta compreendida de maneira superficial. Ademais, as formas de gestão tendem a elevar o Custo Humano dos trabalhadores.*

- ✓ **O Custo Humano dos empregados no Setor de Serviços em Alimentação é elevado nos aspectos físico, cognitivo e afetivo.** *As três esferas no Custo Humano dos empregados apresentaram índices elevados, o que aponta para a necessidade de medidas imediatas no contexto. Tais medidas devem se dar tanto no micro cenário, dentro de cada estabelecimento, como no macro cenário, por meio de políticas públicas que visem a promoção do bem-estar do empregado. Não basta que haja uma série de incentivos para a sobrevivência das pequenas empresas se a massa trabalhadora não for assistida em demandas básicas, como descanso remunerado. Principalmente em ambiente de alta exigência, como as cozinhas, é preciso que haja normas mais rigorosas, visando a segurança dos trabalhadores.*
- ✓ **O modelo teórico-metodológico para o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho pode ser ancorado na Ergonomia da Atividade, mais especificamente na Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho.** *A Ergonomia da Atividade orienta os pressupostos mínimos que o modelo de Programa de Qualidade de Vida no Trabalho para empresas do setor deva respeitar, entre eles a reflexão sobre o impacto das Práticas Gerenciais. A postura da abordagem é crítica, orientada por um ética do bem-estar no trabalho. Assim, a primeira orientação para um PQVT no setor é que os trabalhadores sejam ouvidos em suas demandas e que participem do processo de construção de novas lógicas gerenciais.*

### **Limitações da Pesquisa**

Não foram constatadas limitações importantes à realização do presente trabalho. Entre as dificuldades encontradas, temos o acesso aos estabelecimentos na realização do *survey*, posto que, em muitas situações, não havia autorização para a pesquisa, bem como a dificuldade de se conseguir dados oficiais sobre o setor. Além disso, o grande número de estabelecimentos a ser pesquisado, em função do delineamento da amostra, mostrou-se complicado, tanto por razões de tempo quanto de pessoal de apoio.

### **Contribuições ao Conhecimento Existente**

Considerando a literatura revisada, acreditamos que essa pesquisa representa uma clara contribuição ao conhecimento existente sobre a temática. A escolha temática e o campo de estudo abrem uma “porta” para estudos no setor privado e principalmente em empresas de pequeno porte, onde há carência de estudos, e onde certamente a Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações e mais especificamente a Ergonomia da Atividade têm muito a contribuir.

### **Recomendações Específicas para o Contexto de Trabalho Estudado**

Acreditamos que nossas recomendações encontram-se suficientemente detalhadas nos resultados e discussão da tese, no tópico que trata do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho para Micro e Pequenas Empresas. Entretanto, é conveniente enfatizar a necessidade de participação do trabalhador nas decisões acerca de seu Contexto de Produção de Bens e Serviços e de melhor embasamento das decisões dos proprietários/gestores.

### **Relevância da Pesquisa**

Pensamos que a relevância desta pesquisa está, principalmente, em investigar um cenário ainda pouco conhecido para as ciências do trabalho, em especial para a Ergonomia da Atividade.

No âmbito social, consideramos também que o presente estudo presta sua contribuição quando dá visibilidade à questão tratada na pesquisa, o que possibilita o surgimento de discussões e iniciativas que visem a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho em diversas atividades profissionais.

No setor privado, principalmente nas empresas de menor porte, as realidades são mais “cruas”: os problemas são mais contundentes, impactam mais sobre a realidade da organização, inclusive levando à sua falência. As empresas são pequenas, mas no somatório de seus fechamentos, centenas de empregos são comprometidos e, quando isso não acontece, o Contexto de Produção de Bens e Serviços tende a se precarizar. Não só os trabalhadores, mas também suas famílias e, em última instância, toda a

sociedade, são impactadas pelo que acontece no escopo das Micro e Pequenas Empresas.

### **Agenda para Trabalhos Futuros**

Tomando como base a reflexão de Deslandes (citado por Brusique, 2009), no sentido de que todo conhecimento científico tem um caráter provisório, uma vez que a realidade social se modifica, é que construímos nossa agenda para trabalhos futuros.

Na etapa quantitativa deste estudo, houve uma série de dados que, por impossibilidade de tempo e de recursos, não pode ser trabalhada. Com base nestes dados, poderiam ser realizadas estatísticas inferenciais, e não apenas descritivas, como foi realizado nesta tese. Além disso, vários cruzamentos de informações podem ser realizados, possibilitando uma compreensão mais refinada do cenário estudado.

Pensamos, também, que cada eixo de investigação (Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho) pode ser apreendido em maior profundidade se mais entrevistas forem realizadas. Apesar de abarcar um grande volume de respondentes, o *survey* não possibilita esse aprofundamento.

A divulgação dos dados da tese para os estabelecimentos do setor de serviços de Brasília faz-se necessária, inclusive para possibilitar a realização de estudos que investiguem outras temáticas no setor. Embora, em certa medida, isso já venha acontecendo na mídia, por meio de entrevistas e reportagens. Entretanto, acreditamos que, talvez em parceria com o Sindicato dos Trabalhadores em Bares e Restaurantes, possa ser alcançado um maior número de trabalhadores.

Por fim, acreditamos que esta tese possa ser útil como base para o questionamento das políticas públicas voltadas para as pequenas empresas. Apesar dos esforços dos órgãos de apoio e do volume de investimentos feitos em prol dos empreendimentos de pequeno porte, há um efetivo desconhecimento das reais necessidades dos pequenos empresários e dos trabalhadores. Muitas das soluções oferecidas aos donos de empresas são dispendiosas financeiramente ou simplesmente não “cabem” na sua realidade, de maneira que pouco contribuem para a melhoria do cenário. Assim, é fundamental o conhecimento das especificidades do trabalho nas

Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho:  
O Caso das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação em Brasília.

---

pequenas empresas, o que só pode acontecer por meio de pesquisas com alicerce teórico-metodológico consistente.

## REFERÊNCIAS

- Abbagnano, N. (2003). *Dicionário de Filosofia*. São Paulo: Martins Fontes.
- Abreu, E. S. & Spinelli, M. G. N. (2001). Estudo das condições de risco ocupacional e ações preventivas em unidades de alimentação e nutrição. *Higiene Alimentar*, 15 (86), 22-27.
- Akutsu, R. C.; Botelho, R. A.; Camargo, E. B.; Sávio, K.E.O. & Araújo, W. C. (2005a). Adequação das boas práticas de fabricação em serviços de alimentação. *Revista de nutrição*, 18 (3), 419-427.
- Akutsu, R. C.; Botelho, R. A.; Camargo, E. B.; Sávio, K.E.O. & Araújo, W. C. (2005b). A ficha técnica de preparação como instrumento. *Revista de nutrição*, 18 (2), 277-279.
- Almeida, R. R. de (2003). A Pequena Empresa e a Teoria da Flexibilização Diferenciada. *Revista do Advogado*. Associação dos Advogados de São Paulo, ano XXIII, 70, pp. 72-74.
- Almeida, C. P. (2007). *Custo Humano, Estratégias de Mediação e Cidadania: Atendimento Presencial ao Público em Agências da Previdência Social*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Alstete, J. W. (2008). Aspects of entrepreneurial Success. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15 (3), 584-594.
- Alves Júnior, R. T. (2005). *Atividade de Atendimento ao Público e Custo Humano do Trabalho em uma Empresa Pública no DF*. Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Alvim, P. (1997). *Inovação na pequena empresa: como alavancar*. São Paulo: PROTAP 97.
- Ambrosini, V. & Bowman, C. (2008). Surfacing Tacit Sources of Success. *International Small Business Journal*, 26 (4), 403-431.
- Antloga, C. S. & Lima, H. K. B. (2007). Qualidade de Vida no Trabalho e Gestão de Pessoas. In VII Congresso de Stress da ISMA-BR e IX Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho, 2007, Porto Alegre. *Trabalho, Stress e Saúde: gerenciamento eficaz - da teoria à ação*.
- Applegate, J. (2003). *The Entrepreneur's Desk Reference: Authoritative Information, Ideas, and Solutions for Your Small Business*. New York: Bloomberg Pr.

Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho:  
O Caso das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação em Brasília.

---

- Arantes, C. G. B. (1992). *Empreendendo o Sucesso: casos que revelam a atual realidade das micro, pequenas e médias empresas*. São Paulo: Maltese.
- Argyris, C. & Schön, D. (1996). *Organizational Learning II*. Washington: Addison-Wesley.
- Armstrong, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (9th ed.). Jean Cussons Typesetting. Diss, Norfolk. Great Britain: Cambrian Printers.
- Assunção, A. A. (1999). Da deficiência à gestão coletiva do trabalho: as lesões por esforços repetitivos no setor da alimentação coletiva. In P. S. C. Miranda, H. S. Costa & D. F. Sobrinho (Org.). *DMPS em tese* (pp. 157-161). Belo Horizonte: UFMG.
- Ausaid (2001). *Enterprise Development and Micro-Enterprise Development*. Australian Agency for International Development. Recuperado em 20 de Fevereiro de 2007 de <http://www.ausaid.gov.au>.
- Azevedo, B. M. & Cruz, R. M. (2006). O processo de diagnóstico e de intervenção do psicólogo do trabalho. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 9 (2), 89-98.
- Babbie, E. (2001). *Métodos de Pesquisas de Survey*. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Barbetta, P. A. (2002). *Estatística Aplicada às Ciências Sociais*, cap. 3. Florianópolis: Editora da UFSC.
- Bardin, L. (1978) *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barling, J.; Dupré, K. E. & Kelloway, E. K. (2009). Predicting Workplace Aggression and Violence. *Annual Review of Psychology*, 60, 671-692.
- Barreto, C. A. (2000). *Influência da atividade física sistematizada na promoção da saúde do trabalhador - um estudo piloto no Restaurante Universitário da Universidade de Brasília*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Bauer, M. W. & Gaskell, G. (Org.) (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes.
- Bentabet, E.; Michun, S. & Trouvé, P. (1998). Training and Skills in Very Small Enterprises. *Training & Employment*, 32, 1-4.
- Berger, S. (1981). The Uses of the Traditional Sector in Italy: Why Declining Classes Survive. In F. Bechafer & B. Elliot (Ed.). *The Petite Bourgeoisie* (pp. 71-89). New York: Saint Martin's Press.

Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho:  
O Caso das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação em Brasília.

---

- Bernard, H. R. (2000). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bertalanffy, L. (1975). *Teoria Geral dos Sistemas*. Petrópolis: Vozes.
- Bhaskaran, S. (2006). Incremental Innovation and Business Performance: Small and Medium-Size Food Enterprises in a Concentrated Industry Environment. *Journal of Small Business Management*, 44 (1), 64-80.
- Bloisi, W. & Hoel, H. (2008). Abusive work practices and bullying among chefs: A review of the literature. *International Journal of Hospitality Management*, 27 (4), 649-656.
- Boldrini, J. C. (2008). Caractériser les pratiques de conception des PME pour mieux accompagner leurs projets d'innovation. *Revue internationale P.M.E.*, 21 (1), 9-34.
- Bom Sucesso, E. P. (2002). *Relações interpessoais e Qualidade Vida no Trabalho*. Rio de Janeiro: QualityMark.
- Bourdain, A. (2001). *Cozinha Confidencial: Uma aventura nas entranhas da culinária*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Brown, C.; Hamilton, J. & Medoff, J. (1990). *Employers Large and Small*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Brujin, I.; Engels, J. A. & van der Gulden, J. W. J. (1998). A simple method to evaluate the reliability of OWAS observations. *Applied Ergonomics*, 29 (4), 281-283.
- Brusiquese, R. G. (2009). *Inovações Tecnológicas e Organizacionais e a Influência das Novas Exigências do Trabalho em Escritórios na Qualidade de Vida no Trabalho*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília. Brasília, DF, Brasil.
- Bulgacov, S. (Org.) (2006). *Manual de Gestão Empresarial* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Camillo, A. A.; Connolly, J. D. & Kim, G. W. (2008). Success and Failure in Northern California: Critical Success Factors for Independent Restaurants. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49 (4), 364-380.
- Campanário, M. A. & Limongi-França, A. C. (2006). *Paradigmas de Qualidade de Vida no Trabalho e Sistemas de Gestão Participativa em Pesquisa Tecnológica*. Universidade de São Paulo. FEAC. Departamento de Administração. Recuperado em 15 de setembro de 2006 de <http://www.ead.fea.usp.br/wpapers/>.
- Caravantes, G. R. & Bjur, W. E. (1996). *ReAdministração em Ação*. São Paulo: MakronBooks.

Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho:  
O Caso das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação em Brasília.

---

- Carneiro, T. L. & Ferreira, M. C. (2007). Redução de jornada melhora a Qualidade de Vida no Trabalho? A experiência de uma organização pública brasileira. *Psicologia (Florianópolis)*, 7, 131-158.
- Carr, A. (2000). Critical theory and the management of change in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 13 (3), 208 - 220.
- Carrasco, C.; Coleman, N.; Haeley, S. & Lusted, M. (1995). Packing products for customers: an ergonomics evaluation of three supermarket checkouts. *Applied Ergonomics*, 26 (2), 101-108.
- Carvalho, R. S. & Ferreira, M. C. (1999). Diagnóstico do Serviço de Atendimento Aos Usuários Em Uma Repartição Pública. In: 51ª Reunião Anual da SBPC, Porto Alegre, RS. *Anais da 6ª Jornada de Iniciação Científica da 51ª Reunião Anual da SBPC*. Porto Alegre, 1999.
- Cassiolato, J. E. & Szapiro, M. (2003). Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In J. E. Cassiolato; H. M. M. Lastres & M. L. Maciel (Orgs.). *Pequena Empresa: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará.
- Castello Branco, R. A. (2002). *Análise Ergonômica de um Sistema Informatizado: os aspectos intrínsecos e extrínsecos do software solide restaurantes e o seu impacto no processo de trabalho*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Cavalli, S. B. & Salay, E. (2007). Gestão de pessoas em unidades produtoras de refeições comerciais e a segurança alimentar. *Revista de Nutrição*, 20 (6), 657-667.
- Cavedon, N. R. & Ferraz, D. L. S. (2005). Representações sociais e estratégia em pequenos comércios. *RAE-eletrônica*, 4 (1). Recuperado em 23 de Fevereiro de 2008 de <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2036&Secao=FOR.GEST.B&Volume=4&Numero=1&Ano=2005>.
- César, A. M. R. V. C. (2001). *Qualidade de vida no trabalho: qualidade, vida e trabalho nas micro e pequenas empresas*. Recuperado em 15 de outubro de 2006 de <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/5semead/RH/QVT%20peq%20empresas.pdf>.
- Cintra, L. (2005). *Um chef sem segredos*. São Paulo: Artemeios.
- Codeplan (2006). *Coletânea de Informações Socioeconômicas da Região Administrativa I*. Brasília: Companhia do Desenvolvimento do Planalto Central, Governo do Distrito Federal.
- Coelho, F. D. (1994). Programa Nacional. In *Projeto Nacional de Desenvolvimento para a Micro e Pequena Empresa*. Rio de Janeiro: Serviços e Estudos de Realização Empresarial Social - SERE e Fundação Friedrich Ebert - FES.

Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho:  
O Caso das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação em Brasília.

---

- Collaço, J. H. L. (2003). Um Olhar Antropológico sobre o Hábito de Comer Fora. *Campos*, 4, 171-194.
- Colares, L. G. T. (2005). *Processo de Trabalho, Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho em Unidade de Alimentação e Nutrição: uma abordagem qualitativa*. Tese de Doutorado, Escola Nacional de Saúde Pública, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Colares, L. G. T. & Freitas, C. M. (2007). Processo de trabalho e saúde de trabalhadores de uma unidade de alimentação e nutrição: entre a prescrição e o real do trabalho. *Cad. Saúde Pública*, 23 (12), 311-320.
- Cocci, J. S.; Namasivayam, K. & Bordi, P. (2005). An investigation of ergonomic design and productivity improvements in foodservice production tables. *Foodservice Research International*, 16 (3/4), 53-59.
- Colares, L. G. T. & Freitas, C. M. (2007). Processo de trabalho e saúde de trabalhadores de uma unidade de alimentação e nutrição: entre a prescrição e o real do trabalho. *Cad. Saúde Pública*, 23 (12), 311-320.
- Couteret, P. (1998). Gérer les ressources humaines de la petite entreprise par la confiance. *Revue internationale PME*, 11, 2-3.
- Daim, S. (2003, Agosto/Setembro). A reforma tributária e os micro e pequenos negócios. *Revista Sebrae*, (10), pp. 56-61.
- Dal Rosso, S. (2006). Jornada de trabalho: duração e intensidade. *Ciência e Cultura (SBPC)*, 58, 31-34
- Daniellou, F. (2004) Introdução: Questões epistemológicas acerca da ergonomia. In F. Daniellou (Org.). *A ergonomia em busca de seus princípios*. São Paulo: Edgard Blücher.
- Davel, E. & Vergara, S. C. (2001). Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In E. Davel & S. C. Vergara (Orgs.). *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. São Paulo: Atlas.
- DCASPL (2008). *Statut de la PME de Croissance*. Direction du commerce, de l'artisanat, des services et des professions libérales. Ministère des Petites et Moyennes Entreprises du Commerce, de l'artisanat et des Professions Libérales. République Française.
- DCASPL (2006). Les Créations d'Enterprises en 2005 dans le commerce, l'artisanat, les services et les activités libérales. *PME/TPE en Bref*. Direction du commerce, de l'artisanat, des services et des professions libérales. Ministère des Petites et Moyennes Entreprises du Commerce, de l'artisanat et des Professions Libérales. République Française.

Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho:  
O Caso das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação em Brasília.

---

- Dejours, C. (1987). *A loucura do Trabalho*. São Paulo: Oboré.
- Demo, P. (1987). *Sociologia: uma introdução crítica*. São Paulo: Atlas.
- Demo, P. (2004). *Desafios modernos da educação* (13<sup>a</sup> ed.). Petrópolis: Vozes.
- Dieese/Sebrae (2008). *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2008*. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Brasília, DF: Dieese.
- Dickson, P. H.; Solomon, G.T. & Weaver, G. T. (2008). Entrepreneurial selection and success: does education matter? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15 (2), 239-258.
- Drucker, F. P. (2002). *Introdução à administração* (3<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Pioneira Thompson Learning.
- Eccles R. G.; Nohria, N. & Berkley, J. D. (2003). *Beyond the hype - rediscovering the essence of management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Elias, N. (1994). *O processo civilizador*. Volume 1. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Enz, C. A. (2004). Issues of Concern of Restaurant Owners and Managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45 (4), 315-332.
- Eribon, D. & Lévi-Strauss, C. (1990) [1988]. *De Perto e de Longe*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Fernandes, E. (1996). *Qualidade de vida no trabalho. Como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade.
- Ferreira, M. C. (2002). Marcas do trabalho e Bem-estar no serviço de atendimento ao público (pp. 161-183). In A. M. Mendes; L. O. Borges & M. C. Ferreira (Orgs.). *Trabalho em transição, saúde em risco*. Brasília-DF: Editora da UnB.
- Ferreira, M. C. (2003). O sujeito forja o ambiente, o ambiente “forja” o sujeito: O trabalho como mediação indivíduo-ambiente em ergonomia da atividade (pp. 21-46). In M. C. Ferreira & S. Dal Rosso (Orgs.). *A Regulação Social do Trabalho*. Brasília: Paralelo 15.
- Ferreira, M. C. (2006a). Análise Ergonômica do Trabalho. In A. D. Cattani & L. Holzmann (Orgs.). *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Ferreira, M. C. (2006b). Qualidade de Vida no Trabalho. In A. D. Cattani & L. Holzmann (Orgs.). *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

- Ferreira, M. C. (2007, Janeiro 18). Pensar diferente para fazer diferente. *Jornal Correio do Estado*, p. 2.
- Ferreira, M. C. (2008). A Ergonomia da Atividade se interessa pela Qualidade de Vida no Trabalho?: Reflexões empíricas e teóricas. *Cadernos de psicologia social do trabalho*, 11 (10) 83-99.
- Ferreira, M.C. & Weill-Fassina, A. (1997). L'Ordinateur dans Le Travail Bancaire, Un Artefact Producteur de Béquilles Cognitives?. *Actes du 9 Congrès de l'AIPTL*, Québec - Canadá, 1, 56-61.
- Ferreira, M. C.; Carvalho, R. S. & Sarmet, M. M. (1999). Ergonomia do Serviço de Atendimento ao Público: Um Estudo de Caso. In V Congresso Latino-Americano de Ergonomia, 1999, Salvador. *Resumos ABERGO'99*. CD-Rom. Salvador - BA.
- Ferreira, M. C. & Freire, O. N. (2001). Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. *RAC- Revista de Administração Contemporânea*, 5 (2) 175-200.
- Ferreira, M. C. & Mendes, A. M. (2001). Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 6 (1), 93-104
- Ferreira, M.C.; Diniz, L.; Souza, L. V. & Veras, V. S. (2003). Serviço de teleatendimento ao público e lógica do teleatendente: A autogestão de vivências de prazer e sofrimento no trabalho. In XXXIII Reunião Anual da Sociedade Brasileira de Psicologia, 2003, Belo Horizonte BH. *Anais da XXXIII Reunião Anual da Sociedade Brasileira de Psicologia*.
- Ferreira, M. C. & Mendes, A. M. (2003). *Trabalho e Riscos de Adoecimento: O caso dos auditores-fiscais da Previdência Social brasileira*. Brasília: LPA.
- Ferreira, M. C.; Facas, E. P. & Vieira, A. P. (2005). *Validação do Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento - ITRA*. Trabalho apresentado no IV Congresso de Psicologia Norte-Nordeste, Salvador, 25 a 28 de maio.
- Ferreira, M. C.; Alves, L. & Tostes, N. A. (2006). Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: O Descompasso entre Problemas e Práticas Gerenciais. In II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, Brasília DF. *Anais do II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, volume 1, p. 1-13.
- Ferreira, R. R.; Ferreira, M. C.; Antloga, C. & Bergamaschi, A. V. (2009). Concepção e Implantação de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) no Setor Público: O Papel Estratégico dos Gestores. *RAUSP - Revista de Administração*, 1, 10-19.

Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho:  
O Caso das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação em Brasília.

---

- Flaherty, J. E. (1999). *Peter Drucker: Shaping the Managerial Mind*. New York: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Fonseca, M. T. (2006). *Tecnologias Gerenciais de Restaurantes* (4ª ed.). São Paulo: Editora Senac.
- Forsman, H. (2008). Business development success in SMEs: a case study approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15 (3), 606-622.
- Forsyth, S. & Polzer-Debruyne, A. (2007). The organisational pay-offs for perceived work-life balance support. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45, 113-123
- Freire, O. N. & Ferreira, M. C. (2000). “A Empresa não Perde Nada, Só a Gente”: Carga de Trabalho dos Frentistas e a Prática da Rotatividade Sistemática. *Anais do II Seminário Nacional de Psicologia e Direitos Humanos*, Brasília.
- Furtado, C. (1980). *Formação Econômica do Brasil*. São Paulo: Editora Nacional.
- Fundacentro (2007). *Convênio entre Fundacentro e Sebrae*. Recuperado em 29 de julho de 2009 de [http://sstmpe.fundacentro.gov.br/Anexo/Capacitacao\\_area\\_Convenio.pdf](http://sstmpe.fundacentro.gov.br/Anexo/Capacitacao_area_Convenio.pdf)
- Galbraith, J. K. (1988). *A economia e o interesse público*. São Paulo: Pioneira.
- Gamboa, S. S. & Santos Filho, J. C. dos (2002). *Pesquisa Educacional: quantidade-qualidade*. São Paulo: Cortez.
- Géniaux, I. & Bonnardel, M. S. (2001). La gestion des connaissances et des compétences dans les très petites entreprises technologiques: une approche empirique. *Revue internationale PME*, 14 (2), 19-25.
- Ghiselli, F. R.; La Lopa, M. J., & Bai, B. (2001). Job Satisfaction, Life Satisfaction and Turnover Intent Among Food-service Managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42 (2), 8-37.
- Gibson, B. & Cassar, G. (2005). Longitudinal Analysis of Relationships Between Planning and Performance in Small Firms. *Small Business Economics*, 25, 207-222.
- Gil, A. C. (2001). *Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Gobbi, M. S. (2003). Mutual Guarantee Associations for Small and Micro Entrepreneurs: Lessons Learned from Europe and Africa. *R&D Management*, 15 (1), 23-34.

- Gollin, D. (2008, Novembro 9). Nobody's business but my own: Self-employment and small enterprise in economic development. *Journal of Monetary Economics*, 219-233.
- Gonçalves, J. E. L. (2000). As empresas são grandes coleções de processos. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 40 (1), 6-19.
- Gonçalves, R. M. & Ferreira, M. C. (1999). Serviço de Atendimento ao Público e Home-pages Governamentais. In Anais do V Congresso Latino-Americano de Ergonomia, Salvador. *Resumos ABERGO'99*. CD- Rom. Salvador - BA.
- Gosendo, E. E. M. (2004). *Valores organizacionais e estilos de gerenciamento: a realidade das pequenas organizações*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Graham, B. & Cristopher, P. (2004). Management, strategy and policy in the UK small business sector: a critical review. *Journal of small business na enterprise development*, 11 (1), 34-49. Recuperado em 20 de Fevereiro de 2007 de [www.emeraldinsight.com/1462-6004/htm](http://www.emeraldinsight.com/1462-6004/htm).
- Guérin, F.; Laville, A.; Daniellou, F; Duraffourg, F. & Kerguelen, A. (2001). *Compreender o Trabalho para Transformá-lo: A Prática da Ergonomia da Atividade*. São Paulo: Edgar Blücher.
- Guimarães, S. A. K. (2006). *Ações educativas para promoção da saúde e da segurança do trabalho em restaurantes comerciais*. Dissertação de Mestrado, Fundação Oswaldo Cruz - Ensino em Biociências e Saúde, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Gupta, S.; McLaughlin, E. & Gomez, M. (2007). Guest Satisfaction and Restaurant Performance. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48 (3), 284-298.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*. 2 (60) 111-124.
- Haguette, A.; Brühl, D. & Demo, P. (1990). *Dialética Hoje*. Petrópolis: Vozes.
- Halpin, J., Forst, L. & Zautke, J. (2008). Conditions causing burn injuries in foodservice workers. *Journal of Foodservice*, 19, 189-193.
- Haukka, E.; Leino-Arjas, P.; Solovieva, S.; Ranta, R.; Viikari-Juntura, E. & Riihimäki, H. (2006). Co-occurrence of musculoskeletal pain among female kitchen workers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 80 (2), 141-148.
- Heloani, R. (2004) Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. *RAE eletrônica*, 3, (1). Recuperado em 30 de Outubro de 2008 de

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-56482004000100013&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482004000100013&lng=en&nrm=iso).

- Heran-Le Roy, O.; Niedhammer, I.; Sandret, N. & Leclerc, A. (1999). Manual Materials Handling and Related Occupational Hazards: A National Survey in France. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 24 (4), 365-377.
- Hinkin, T. R. & Schriesheim, C. A. (2004). "If You Don't Hear from Me You Know You Are Doing Fine": The Effects of Management Nonresponse Employee Performance. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45 (4), 362-372.
- Hostensky, E. L.; Aviane, F. L.; Ferreira, M. C.; Cordeiro, V. R. & Menezes, W. J. Organização do trabalho, atividade e custo humano em taquigrafia. In XII Congresso Brasileiro de Ergonomia - ABERGO 2002. *Anais do XII Congresso Brasileiro de Ergonomia - ABERGO 2002*. p. 85
- Huberman, L. (1986). *História da Riqueza do Homem*. Rio de Janeiro: LTC.
- Huse, E. & Cummings, T. (1985). *Organization development and change*. St. Paul: West Publishing Company.
- Iida, I. (2005). *Ergonomia: Projeto e Produção*. São Paulo: Edgard Blücher.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Coordenação de Serviços e Comércio. [IBGE]. (2003). *As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001*. Rio de Janeiro: IBGE.
- Inwood, S. M; Sharp, J. S.; Moore, R. H. & Stinner, D. H. (2009). Restaurants, chefs and local foods: insights drawn from application of a diffusion of innovation framework. *Agriculture and Human Values*, 25 (3), 177-191.
- Japiassu, H. (1975). *Introdução à epistemologia da psicologia*. Rio de Janeiro: Imago.
- Japiassu, H. (1976). *Para ler Bachelard*. São Paulo: Livraria F. Alves editora.
- Jogaratnam, G.; Tse, E. C. & Olsen, M. D. (1999). Relate to Their Success Matching Strategy with Performance: How Independent Restaurateurs' Competitive Tactics. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40 (4), 91-95.
- Jones, T.; Strickfaden, M. & Kumar, S. (2005). Physical demands analysis of occupational tasks in neighborhood pubs. *Applied Ergonomics*, 36 (5), 535-545.
- Karhu, O.; Kansi, P. & Kuorinka, I. (1977). Correcting working postures in industry: a practical method for analysis. *Applied Ergonomics*, 8, (4), 199-201.

Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho:  
O Caso das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação em Brasília.

---

- Kelly, E. L. & Moen, P. (2007). Rethinking the ClockWork of Work: Why Schedule Control May Pay Off at Work and at Home. *Advances in Developing Human Resources*, 9, 487-506.
- Kertenetzky, J. (2004) Organização Empresarial em Alfred Marshall. *Estudos Econômicos*, 34, (2), 369-392.
- Kimes, E. S., Barrash, I. D. & Alexander, E. J. (1999). Developing a Restaurant Revenue-management Strategy. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40 (5), 18-29.
- King, G. R, Winchester, J. D. & Sherwyn, D. (2008). You (Don't) Look Marvelous: Considerations for Employers Regulating Employee Appearance. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 47, 359-368.
- Kirby, L. E. & Harter, M. L. (2001). Discourses of Diversity and the Quality of Work Life: The Character and Costs of the Managerial Metaphor. *Management Communication Quarterly*, 15 (1), 121-127.
- Kogi, K. (2006). Advances in participatory occupational health aimed at good practices in small enterprises at the informal sector. *Industrial Health*, 44, 31-44.
- Konder, L. (1981). *O que é Dialética?*. São Paulo: Editora Brasiliense.
- Koys, D. J. (2003). How the Achievement of Human-resources Goals Drives Restaurant Performance? *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44 (1), 17-24.
- Kroemer, K. H. E. & Grandjean, E. (2005). *Manual de ergonomia: adaptando o trabalho do homem* (5ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Kuenzer, A. Z. (1998). Desafios teórico-metodológicos da relação trabalho-educação e o papel social da escola (pp. 55-75). In G. Frigotto (Org.). *Educação e crise do trabalho: perspectivas de final de século*. Petrópolis: Vozes.
- Lacombe, F. J. M. & Heilborn, G. L. J. (2003). *Administração: princípios e tendências* (1ª ed.). São Paulo: Saraiva.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (1991). *Metodologia do Trabalho Científico* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Lapa, J. R. A. (2002). O Interior da Estrutura (pp. 163-171). In T. Szmnecsanyi (Org.). *História Econômica do Período Colonial*. São Paulo: Hucitec.
- Laursen, K. & Foss, N. J. (2003). New HRM Practices, Complementarities and the Impact on Innovation Performance, *Cambridge Journal of Economics*, 27, 243-263.

Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho:  
O Caso das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação em Brasília.

---

- Laville, C. (1999). *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artmed.
- Liker, J. (2005) *O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo*. Porto Alegre: Bookman.
- Lima, H. K. B. (2008). *Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida no Trabalho no Contexto do Poder Legislativo do Distrito Federal*. Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. Brasília, DF, Brasil.
- Limongi-França, A. C. (2007). *Treinamento e Qualidade de Vida*. Universidade de São Paulo. FEAC. Departamento de Administração. Recuperado em 15 de fevereiro de 2007 de <http://www.ead.fea.usp.br/wpapers/>.
- Limongi-França, A. C. (2003). *Qualidade de Vida no Trabalho: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas.
- Longnecker, J.; Moore, C. W. & Petty, J. W. (1997). *Administração de Pequenas Empresas*. São Paulo: Makron Books.
- Machado, H. P. V. & Espinha, P. G. (2005). Reflexões sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas. *Revista Capital Científico*, 3 (1), 51-64.
- Maciel, C. M. & Silva, A. F. (2008) Gerenciando pessoas utilizando modelos holísticos. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 12 (1), 37-49.
- Magalhães, G. F. O. (2006). *O sorriso que o relógio transforma em dor: custo humano na atividade, estratégias de mediação e qualidade de vida no trabalho de camareiras de hotel*. Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Manzalli, M. F. (2005). Pequenas e Médias Indústrias no Pensamento Econômico. *Revista de Economia Política e História Econômica*, 3, 19-50.
- Marchesnay, M. (2003). La petite entreprise: sortir de l'ignorance. *Revue française de gestion*, 144, 107-118.
- Marcon, M. C. (1997). *As novas propostas de organização do trabalho e a participação do trabalhador: um estudo de caso desenvolvido junto a uma unidade de alimentação tipo concessionária sob um enfoque ergonômico*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Marlow, S. (2006). Human resource management in smaller firms: A contradiction in terms?. *Human Resource Management Review*, 16 (4), 467-477.
- Martins, S. P. (2002). *Flexibilização das Condições de Trabalho*. São Paulo: Atlas.

Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho:  
O Caso das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação em Brasília.

---

- Matias, A. B. & Lopes, F. J. (2002). *Administração Financeira nas Empresas de Pequeno Porte*. São Paulo: Manole.
- Matos, C. H. & Proença, R. P. C. (2003). Condições de trabalho e estado nutricional de operadores do setor de alimentação coletiva: um estudo de caso. *Revista de Nutrição*, 16 (4), 493-502.
- Maximiano, A. A. (2002). *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas.
- Mayson, S. & Barrett, R. (2006). The 'science' and 'practice' of HRM in small firms. *Human Resource Management Review*, 16 (4), 447-455.
- Mead, D. C. & Liedholm, C. (1998). The Dynamics of Micro and Small Enterprises in Developing Countries. *World Development*, 26 (1), 61-74.
- Mendes, A. M. & Ferreira, M. C. (2007). Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento - ITRA: Instrumento auxiliar de diagnóstico de indicadores críticos no trabalho. In A. M. Mendes (Org.) *Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- MDIC (2002). Secretaria do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria de Desenvolvimento da Produção. Departamento de Micro, Pequenas e Médias Empresas. Micro, Pequenas e Médias Empresas: *Definições e Estatísticas Internacionais*. Brasília: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.
- Minayo M. C. & Sanches, O. (1993). Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? *Caderno de Saúde Pública*, 9 (3), 239-262.
- Mônaco, F. F. & Guimarães, V. N. (2000). Gestão da qualidade total e Qualidade de Vida no Trabalho: o caso da gerência de administração dos Correios. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 4 (3), 67-88.
- Monteiro, R. Z. & Bruna, G. C. (2004). Projetos para atualização de espaços destinados a serviços profissionais de alimentação. *Caderno de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo*, 4, (1), 31-46.
- Moore, S. & Read, I. (2006). Collective organization in small and medium-sized enterprises - an application of mobilization theory. *Human Resource Management Journal*, 16 (4), 357-375.
- Moraes, G. D. A; Terence, A.C.F. & Escrivão Filho, E. (2004). Tecnologias da informação como suporte à gestão estratégica da informação na pequena empresa. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, 1 (1) 27-43.

Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho:  
O Caso das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação em Brasília.

---

- Morais, J. M. (2004, Janeiro/Março). Micro e pequenas aumentam participação no emprego e renda gerados na indústria, comércio e serviços (1996-2001). *Revista Sebrae*, (12), pp. 38-45.
- Morineau, M. (1998). Crescer sem saber por quê: estruturas de produção, demografia e rações alimentares. In J.-L. Flandrin & M. Montanari (Orgs.). *História da Alimentação*. São Paulo: Estação Liberdade.
- Motta, F. P & Vasconcelos, I. F. G. (2002) *Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Thomson Learning.
- Muller, C. C. (1999). A Simple Measure of Restaurant Efficiency. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40 , 31-37.
- Nair, C. T. S. (2007). Échelle, marchés et économie: les petites entreprises dans un environnement en voie de mondialisation. *Unasylva*, 58, 228-235.
- Novelleto, D.L.L. & Proença, R.P.C. (2004). O planejamento do cardápio pode interferir nas condições de trabalho em uma unidade de alimentação e nutrição?. *Nutrição em Pauta*, 65, 36-40.
- Nunes, S. C. & Moraes, L. F. R. (2000). Privatização: qual a percepção dos trabalhadores a respeito de seus impactos sobre a qualidade de vida no trabalho? In *Anais do XXIV Enanpad*. Florianópolis.
- Ogata, A. (2006). *Como anda a Qualidade de Vida do Pequeno Empresário?* Sebrae Biblioteca On-line. Recuperado em 20 de setembro de 2009 de <http://www.sebrae.br/artigos>.
- Olave, M. E. L. & Amato Neto, J. (2001). Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gestão & Produção*, 8 (3), 289-303.
- Oliveira, P. A. B. (2005). Cargas de trabalho e seu impacto sobre a saúde: estudo de caso em quatro instituições financeiras em Porto Alegre. *Boletim da Saúde*, 19 (1), 69-92.
- Oliveira, P. M. & Limongi-França, A. C. (2005). Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. *RAE - Revista de Administração Empresas Eletrônica*, 4 (1), s/p.
- Oliver, J. (2005). *O chef sem mistérios*. São Paulo: Globo.
- Palacios, G. (2002) A Agricultura Camponesa e Plantations Escravistas no Nordeste Oriental Durante o Século XVIII (pp. 35-54). In T Szmecsanyi. (Org.). *História Econômica do Período Colonial*. São Paulo: Hucitec.

Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho:  
O Caso das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação em Brasília.

---

- Paranque, B. (2003). Economie de la PME: de l'artefact statistique à une réalité économique. Recuperado em 20 de Fevereiro de 2003 de [www.idhe.ens-cachan.fr](http://www.idhe.ens-cachan.fr).
- Parsa, H. G.; Self, J. T.; Njite, D. & King, T. (2005). Why Restaurants Fail?. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46 (3), 304-322.
- Passos, A. F. (2004). Avaliação de políticas de financiamento a micro e pequenas empresas na geração de postos de trabalho: o Proger - principais aspectos. *Revista pública: revista de políticas públicas e gestão governamental*, 3 (4), 60-101.
- Pehkonen, I.; Takala, E.P.; Ketola, R.; Viikari-Juntura, E.; Leino-Arjas, P.; Hopsu, L. et al. (2009). Evaluation of a participatory ergonomic intervention process in kitchen work. *Applied Ergonomics*, 40 (1), 115-123.
- Pereira, M. I.; Ferreira, A. A. & Reis, A. C. F. (2001). *Gestão Empresarial: De Taylor aos nossos dias* (1ª ed.). São Paulo: Pioneira.
- Peterson, R. B. (2004). A Call for Testing our Assumptions: Human Resource Management Today. *Journal of Management Inquiry*, 13 (3), 192-202.
- Pinho, D. L.; Abrahão, J. I. & Ferreira, M. C. (2003). As estratégias operatórias e a gestão da informação no trabalho de enfermagem no contexto hospitalar. *Revista Latino-Americana de Enfermagem (Ribeirão Preto)*, 11, 168-176.
- Pinto, A. C. C. S. & Souza, R. C. P. (2004). *A Ginástica laboral como ferramenta para a melhoria da qualidade de vida no setor de cozinha em restaurantes*. Recuperado em 30 de Outubro de 2008 de [www.eps.ufsc.br](http://www.eps.ufsc.br).
- Piovezan, L. H.; Laurindo, F. J. B. & Carvalho, M. M. (2008). Proposta de método para a formulação de estratégia em pequenas e médias empresas. *Revista Produção Online*, 8 (2), s/p. Recuperado em 06 de Novembro, 2008, de <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/producaoonline/article/view/5022/4341>
- Pitte, J. R. (1998). Nascimento e expansão dos restaurantes. In J.-L. Flandrin & M. Montanari (Orgs.). *História da Alimentação*. São Paulo: Estação Liberdade.
- Prado Jr., C. (1995) *História Econômica do Brasil*. 1ª edição de 1945. São Paulo: Brasiliense.
- Pratten, J. D. (2003). The training and retention of chefs. . *International Journal of contemporary hospitality management*, 15 (4), 237-242.
- Ramos, L. R. A. (2006). *Uma agenda para o crescimento econômico e a redução da pobreza*. Rio de Janeiro: IPEA.
- Ramos, R. C. de O. (2000). *Perfil do pequeno empreendedor: uma investigação sobre as características empreendedoras na pequena empresa*. Dissertação de Mestrado,

Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho:  
O Caso das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação em Brasília.

---

Universidade de São Paulo - Escola de engenharia de São Carlos, São Paulo, SP, Brasil.

Rattner, H. (Org). (1985). *Pequena empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência* (Vol. 2). São Paulo: Brasiliense.

Ribeiro, C. F. R.; Baisch, L. V. & Camfield, L. H. R. (2006). A busca da competitividade pela formação de rede de empresas: um estudo na Central Mais Supermercados. *GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 1, 25-33.

Riley, K.; Lloyd, E. & Propst, N. (2007). Payroll employment and job openings rate continued to grow in 2006. *Monthly Labor Review*, 130 (3), 19-38.

Rodgers, S. (2009). The state of technological sophistication and the need for new specialized tertiary degrees in food services. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (1), 71-77.

Rodrigues, M. V. C. (1991). *Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. UNIFOR, Fortaleza.

Rynes, S. L. (2004). Where do we go from here?: Imagining New Roles for Human Resources. *Journal of Management Inquiry*, 13, 203-213.

Sachs, I. (2002). *Desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte no Brasil*. Brasília: Edições Sebrae.

Sampaio, J. R. (2004). *Qualidade de vida no trabalho e psicologia social*. São Paulo: Casa do Psicólogo

Santana, A. M. C. (2002). *A produtividade em unidade de alimentação e nutrição: aplicabilidade de um sistema de medida e melhoria da produtividade integrando a ergonomia*. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Santos, A.L. dos. (2003, Agosto/Setembro). Capitalismo e micro e pequena empresa. *Revista Sebrae*, (10), pp. 115-120.

Santos, C. R. A. dos (2005). *A alimentação e seu lugar na história: os tempos da memória gustativa* (nº 42, pp. 11-13). (Coleção História: Questões e Debates). Curitiba: UFPR.

Santos, F. A. T. & Vajda, F. R. (2007). Estudo sobre a preocupação das empresas com a saúde dos funcionários. *Revista Ciências do Ambiente on-line*, 3 (1), 24-29. Recuperado em 06 de Novembro de 2008 de <http://sistemas.ib.unicamp.br/be310/viewissue.php?id=5>

Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho:  
O Caso das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação em Brasília.

---

- Sauvé, M.; Boutin, M.; Guérin-Lajoie, R. & Therrien, I. (2005). *Évaluation et expérimentation logiciels libres pour la petite et moyenne entreprise. Rapport du Projet*. Montreal: Centre Inteuniversitaire de Recherche en Analyse des Organizations.
- Scott, G. B. & Lambe, N. R. (1996). Working practices in a perchery system, using the Ovaco working posture analyzing system (OWAS). *Applied Ergonomics*, 27 (4), 281-284.
- Sefaz-DF (2007). Relatório sobre Micro e Pequenas Empresas do Setor de Alimentação em Brasília. *Secretaria do Estado de Fazenda do Distrito Federal*. Brasília: Sefaz - DF.
- Senge, P. M. (2009) *A Quinta Disciplina*. São Paulo: Best Seller.
- Sennett, R. (1999) *A Corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Trad. Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Record.
- Severino, A. J. (2000). *Metodologia do trabalho científico* (21ª ed.). São Paulo: Cortez.
- Silva, E. (1997). História de Brasília: *Um Sonho, Uma esperança, Uma Realidade*. Brasília: CDL.
- Silva, R. L. & Limiro, A. (2007). *Manual do Supersimples - Comentários à Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (lei Complementar 123/06)*. Curitiba: Juruá.
- Silva, M. A. D. & Marchi, R. (1997) *Saúde e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: Best Seller.
- Sindicato dos Hotéis, Bares, Restaurantes de Brasília - Sindhobar (2007) *Relatório Anual sobre os estabelecimentos de alimentação e diversão de Brasília*. Documento não publicado.
- Siu, W.; Liu, T.; Fang, W. & Liu, Z. (2006). An institutional analysis of the new product development process of small and medium enterprises (SMEs) in China, Hong Kong and Taiwan. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 323-335.
- Slonaker, M. W.; Wendt, C. A. & Baker, B. (2007). Employment Discrimination in the Restaurant Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48 (1), 46-58.
- Soifer, J. (2002). *A grande pequena empresa*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Sott, M. L. (2004). A Função Social da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte na Esfera Trabalhista. *Revista Jurídica Consulex*, (186).

- Souza, M. C. de A. F.; Maizalj, L. & Bacic, M. J. (1997). Relações de cooperação com as grandes empresas: oportunidades e limites para o desenvolvimento de pequenas e médias empresas - reflexões para o caso do Brasil. *Ensaio FEE Porto Alegre*, 18 (2), 201-234.
- Souza, M. C. de A. F.; Gorayeb, D. S. & Miglino, M. A. (2004). *Pequenas Empresas em Cadeias Produtivas*. Recuperado em 09 de Janeiro de 2009, de [http://www2.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/futAmaDilOportunidades/futIndustria\\_2\\_05.pdf](http://www2.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/futAmaDilOportunidades/futIndustria_2_05.pdf).
- Souza, J. H.; Machado, L. C. & Oliveira, C. A. (2007). As origens da pequena empresa no Brasil. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 1 (1), 53-65.
- Spang, R. (2003) *A invenção do Restaurante: Paris e a Moderna Cultura Gastronômica*. São Paulo: Record.
- Stanger, A. M. J. & Woo, L. E. (1999) Determinants of Size and Scope of Home-based Businesses: A Pilot Study (pp. 239- 255). *Proceedings of the 1999 SEAANZ Small Business Conference, Melbourn*,. Melbourne: Small Enterprise Association of Australia and New Zealand.
- Stewart, F. & Polzer-Debruyne, A. (2007). The organisational pay-offs for perceived work-life balance support. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45 (1), 113-123
- Suaudeau, L. (2007). *Cartas a um jovem chef*. São Paulo: Campus.
- Subrahmanya, M. H. B. (2005). Pattern of technological innovations in small enterprises: a comparative perspective of Bangalore (India) and Northeast England (UK). *Technovation*, 25 (3), 269-280
- Susskind, M. A.; Kacmar, M. K., & Borchgrevink, P. C. (2007). How Organizational Standards and Coworker Support Improve Restaurant Service. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48 (4), 370-379.
- Taube, O. L. S. (2002). *Análise da incidência de distúrbios musculoesqueléticos no trabalho do bibliotecário: considerações ergonômicas com enfoque preventivo de Ler/Dort*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Tendler, J. (2002). Small Firms, the Informal Sector, and the Devil's Deal. *IDS Bulletin [Institute of Development Studies at Sussex]*, 33 (3), 1-14.
- Tendler, J. & Amorim, M.A. (1996). Small Firms and Their Helpers: Lessons on Demand. *World Development*, 24 (3), 407-426.

Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho:  
O Caso das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação em Brasília.

---

- Thiry-Cherques, H. R. (2006) O Primeiro Estruturalismo: Método de Pesquisa para as Ciências da Gestão. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 10 (2) 25-34.
- Tinoco, M. A. C. & Ribeiro, J. L. D. (2008). Estudo qualitativo dos principais atributos que determinam a percepção de qualidade e de preço dos consumidores de restaurantes *a la carte*. *Gestão e Produção*, 15 (1), 73-87.
- Tolfo, S. R. & Piccinini, V. C. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 5 (1) 27-39
- Tracey B. & Nathan, A. E. (2002). The Strategic and Operational Roles of Human Resources: An Emerging Model. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43, 17-26.
- Troisgros, C. (2008). *Receitas preferidas do chef Claude Troisgros*. São Paulo: Larousse.
- Valença, M. C. A. & Barbosa, A. C. (2002). A Terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 6 (1) 37-45
- Veras, V. S. & Ferreira, M. C. (2006). Lidar com gente é muito complicado: Relações Socioprofissionais de Trabalho e Custo Humano da Atividade em Teleatendimento Governamental. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 31 (114), 135-148.
- Versiani, A.F. & Gaspar, R.M. (2000). Posicionamento e crescimento de PMEs: um estudo no setor de confecção da região metropolitana de Belo Horizonte. In *Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Enanpad.
- Yates, C.; Lewchuk, W. & Stewart, P. (2001). Empowerment as a Trojan Horse: New Systems of Work Organization in the North American Automobile Industry. *Economic and Industrial Democracy*, 22, 517-541.
- Walker, E. & Brown, A. (2004). What Success Factors are Important to Small Business Owners?. *International Small Business Journal*, 22 (6), 577-594.
- Wall, E. A. & Berry, L. L. (2007). The combined effects of physical environment and customer perception of restaurant service quality. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48 (1) 59-69.
- Walters, D. (2004). Worker representation and health and safe in small enterprises in Europe. *Industrial Relations Journal*, 35 (2), 34-84.
- Walton, R. E. Quality of Work Life: What is it? (1973). Cambridge *Sloan Management Review* , 15 (1), 11-21.

Práticas Gerenciais e Qualidade de Vida no Trabalho:  
O Caso das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços de Alimentação em Brasília.

---

Weber, H. (2005). *Du ketchup dans les veines : pourquoi les employés adhèrent-ils à l'organisation chez McDonald's*. (Collection Sociologie Clinique). Ramonville-Saint-Agne: Erès.

Weber, M. (1946). *Essays in Sociology*. London: Oxford University Press

Werther, W. B. & Davis, K. (1983) *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw Hill do Brasil.

Westley, W. A. (1979). Problems and Solutions in the Quality of Working Life. *Human Relations*, 2 (32), 113-23.

Wisner, A. (1987). *Por dentro do trabalho - Ergonomia: Método e Técnica*. São Paulo: FTD.

Wren, D. (2005) *The history of management thought*. New Jersey: John Willian & Sons

Zampier, C. T. (1986). *Organização industrial da pequena empresa*. São Paulo: IBRASA.

Zanela, L. C. & Cândido, I. (2003). *Restaurante: técnicas e processos de administração e operação*. Caxias do Sul: EDUCS.

Zevallos, E. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Revista de la CEPAL*, 79, 53-70.



Universidade de Brasília  
Instituto de Psicologia



Grupo de Estudos e Pesquisas em  
Ergonomia Aplicada ao Serviço de  
Atendimento ao Público  
Laboratório de Ergonomia

## Pesquisa

Prezado (a) Trabalhador (a),

Você está convidado (a) a participar de uma pesquisa, realizada pela Universidade de Brasília – UnB, que visa realizar um diagnóstico sobre **Gestão de Pessoas, Qualidade de Vida no Trabalho e Riscos de Adoecimento**, no contexto de Bares e Restaurantes de Micro e Pequeno Porte em Brasília-DF.

O trabalho está sob a responsabilidade técnico-científica do *Grupo de Estudos e Pesquisas em Ergonomia Aplicada ao Setor Público – ErgoPublic*, do Instituto de Psicologia da UnB, e será executado pela Doutoranda Carla Sabrina Antloga sob a coordenação do Prof. Dr. Mário César Ferreira, pesquisador do CNPq.

Sua participação na pesquisa é de extrema importância. Os resultados obtidos gerarão subsídios para a elaboração de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho para Micro e Pequenas Empresas.

As informações prestadas por você são **sigilosas** e serão analisadas em conjunto com as informações fornecidas por cerca de 2.000 trabalhadores.

Agradecemos sua colaboração!

***Carla Sabrina Antloga***

Doutoranda em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações - PSTO

Universidade de Brasília - UnB

Matrícula: 07/18602

[restaurantesdf@gmail.com](mailto:restaurantesdf@gmail.com)

(61) 8114-0188





Universidade de Brasília  
Instituto de Psicologia



Grupo de Estudos e Pesquisas em  
Ergonomia Aplicada ao Serviço de  
Atendimento ao Público  
Laboratório de Ergonomia

- Agora, você vai avaliar itens que podem aparecer como **exigências decorrentes do seu contexto de trabalho atual**. Leia cada afirmativa e, em seguida, marque o número que melhor corresponde à **intensidade** com a qual você percebe o grau dessas exigências.

| 1<br>Nada Exigido | 2<br>Pouco Exigido | 3<br>Mais ou Menos Exigido | 4<br>Bastante Exigido | 5<br>Totalmente Exigido |
|-------------------|--------------------|----------------------------|-----------------------|-------------------------|
|-------------------|--------------------|----------------------------|-----------------------|-------------------------|

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| Usar a força física                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Usar os braços de forma contínua                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ficar em posição curvada                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Caminhar  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ser obrigado a ficar em pé                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ter que manusear objetos pesados                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Fazer esforço físico                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Usar as pernas de forma contínua                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Usar as mãos de forma repetidas                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Subir e descer escadas                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Desenvolver macetes                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ter que resolver problemas                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ser obrigado a lidar com imprevistos                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Fazer previsão de acontecimentos                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Usar a visão de forma contínua                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Usar a memória                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ter custo intelectual                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Fazer esforço mental                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ter concentração mental                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ter controle das emoções                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ter que lidar com ordens contraditórias             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ter custo emocional                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ser obrigado a lidar com a agressividade dos outros | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Disfarçar os sentimentos                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ser obrigado a elogiar as pessoas                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ser obrigado a ter bom humor                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ser obrigado a cuidar da aparência física           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ser bonzinho com os outros                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Transgredir valores éticos                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ser submetido a constrangimentos                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ser obrigado a sorrir                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



Universidade de Brasília  
Instituto de Psicologia



Grupo de Estudos e Pesquisas em  
Ergonomia Aplicada ao Serviço de  
Atendimento ao Público  
Laboratório de Ergonomia

**Quando penso sobre o meu trabalho nesse estabelecimento...**

O que me causa **mais** MAL-ESTAR

é \_\_\_\_\_

O que me causa **mais** BEM-ESTAR

é \_\_\_\_\_

Quais são as principais reclamações dos clientes?

**No que se refere à Qualidade de Vida no Trabalho – QVT:**

A Empresa desenvolve atividades voltadas para Qualidade de Vida no Trabalho – QVT?

( ) Sempre      ( ) Às vezes      ( ) Nunca      ( ) Desconheço do que se trata

Se sim ou às vezes, quais tipos de atividades?

( ) Recreativas    ( ) Físicas      ( ) Culturais    ( ) Religiosas    ( ) Políticas  
( ) Científicas    ( ) Preventivas    ( ) Outras. Quais? \_\_\_\_\_

Elas são planejadas com a participação:

Dos Empregados: ( ) Sempre      ( ) Às Vezes      ( ) Nunca  
Dos Clientes:    ( ) Sempre      ( ) Às Vezes      ( ) Nunca

Elas são avaliadas com a participação:

Dos Empregados: ( ) Sempre      ( ) Às Vezes      ( ) Nunca  
Dos Clientes:    ( ) Sempre      ( ) Às Vezes      ( ) Nunca

**Por favor, responda os dados a seguir:**

**IDADE:** \_\_\_\_\_ anos



Universidade de Brasília  
Instituto de Psicologia



Grupo de Estudos e Pesquisas em  
Ergonomia Aplicada ao Serviço de  
Atendimento ao Público  
Laboratório de Ergonomia

**SEXO:**  Masculino  Feminino

**ESCOLARIDADE**

Ensino Fundamental (1º grau)  Ensino Médio (2º grau)  Superior Incompleto  
 Superior Completo  Pós-graduação

**ESTADO CIVIL**

Solteiro(a)  Casado(a)  Divorciado/separado(a)  Viúvo(a)  
 Outros: \_\_\_\_\_

**CARGO:**

Garçom  Cozinheiro  Assistente de Cozinha  Pista  Caixa  
 Outro Qual? \_\_\_\_\_

**TEMPO DE SERVIÇO NO RAMO** \_\_\_\_\_

**TEMPO DE SERVIÇO NESTE ESTABELECIMENTO** \_\_\_\_\_

**TURNO DE TRABALHO (coloque os horários de entrada e saída)**

\_\_\_\_\_

**QUANTIDADE DE DIAS DE AFASTAMENTOS DO TRABALHO POR MOTIVO DE SAÚDE EM 2007**

Nenhum  Até 15 dias consecutivos ou intercalados  
 Até 30 dias consecutivos ou intercalados  Até 60 dias consecutivos ou intercalados  
 Mais de 60 dias consecutivos ou intercalados

**Comentário e/ou sugestão sobre esta pesquisa:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



Universidade de Brasília  
Instituto de Psicologia



Grupo de Estudos e Pesquisas em  
Ergonomia Aplicada ao  
Setor Público

---

## **Pesquisa Sobre Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**

Este questionário é parte de um projeto de pesquisa do Grupo de Estudos e Pesquisas em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic), do Instituto de Psicologia da Universidade Brasília. O objetivo da pesquisa é conhecer as principais dificuldades no seu trabalho e posteriormente elaborar um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho para bares e restaurantes.

Algumas informações importantes sobre esta pesquisa:

- ✓ Realiza-se em 400 bares e restaurantes de micro e pequeno porte de Brasília, totalizando cerca de 1.000 respondentes;
- ✓ Encontra-se dividida em duas etapas: a primeira deve ser respondida pelo proprietário ou gerente do estabelecimento; a segunda, pelos empregados;
- ✓ O (a) pesquisador (a) lhe apresentará um ofício da Universidade para garantir a legitimidade da pesquisa;
- ✓ Todos os dados coletados nessa pesquisa obedecem a rigorosos critérios de sigilo;
- ✓ **DADOS COMO SEU NOME, NOME DO RESTAURANTE, FATURAMENTO E ENDEREÇO NÃO CONSTARÃO NO QUESTIONÁRIO;**
- ✓ Ao final do trabalho, todas as estatísticas e resultados serão devolvidos aos que manifestarem interesse. Nesse caso, é preciso informar um e-mail e/ou meio de contato, que o pesquisador anotará em uma lista separada, evitando a identificação do questionário.
- ✓ Caso necessite de maiores informações sobre a pesquisa, entre em contato por e-mail ou por telefone com a pesquisadora responsável.

Agradecemos, desde já, a sua valiosa colaboração.

Atenciosamente,

Carla Sabrina Antloga  
Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações  
Universidade de Brasília  
Matrícula: 07/18602  
[restaurantesdf@gmail.com](mailto:restaurantesdf@gmail.com)  
(61) 8114-0188

Em primeiro lugar, gostaríamos de saber quais são as **principais dificuldades** que o(a) Sr(a). encontra em relação ao funcionamento de seu restaurante.

Com base nessa Escala de Opinião,

|                     |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |                     |
|---------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|---------------------|
|                     | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>10</b> |                     |
| Discordo Totalmente |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           | Concordo Totalmente |

As **principais dificuldades** no que se refere às **Condições de Trabalho** dizem respeito:

|   |                          |  |  |
|---|--------------------------|--|--|
| 1 | Ambiente Físico          |  | O Sr.(a) teria algo a comentar sobre esse aspecto: |
| 2 | Mobiliário               |  |  |
| 3 | Instrumentos de Trabalho |  |  |
| 4 | Postos de Trabalho       |  |  |
| 5 | Equipamentos             |  |  |
| 6 | Riscos para a Segurança  |  |  |
| 7 | Material de Consumo      |  |  |

As **principais dificuldades** no que se refere à **Organização de Trabalho** dizem respeito:

|    |                            |  |  |
|----|----------------------------|--|--|
| 8  | Pressão Temporal           |  | O Sr.(a) teria algo a comentar sobre esse aspecto: |
| 9  | Resultado do Trabalho      |  |  |
| 10 | Regras do Trabalho         |  |  |
| 11 | Fiscalização do desempenho |  |  |
| 12 | Número de pessoas          |  |  |
| 13 | Qualidade do Trabalho      |  |  |
| 14 | Pausas de Descanso         |  |  |
| 15 | Planejamento               |  |  |
| 16 | Definição de Tarefas       |  |  |
| 17 | Distribuição de Tarefas    |  |  |
| 18 | Autonomia no Trabalho      |  |  |
| 19 | Material de Consumo        |  |  |

As **principais dificuldades** no que se refere às **Relações Socioprofissionais de Trabalho** dizem respeito:

|    |                              |  |  |
|----|------------------------------|--|--|
| 20 | Participação dos Empregados  |  | O Sr.(a) teria algo a comentar sobre esse aspecto: |
| 21 | Comunicação chefia-empregado |  |  |
| 22 | Comunicação entre Colegas    |  |  |
| 23 | Disputas Profissionais       |  |  |
| 24 | Individualismo               |  |  |
| 25 | Conflito com Clientes        |  |  |
| 26 | Conflito entre Colegas       |  |  |
| 27 | Conflito com a Chefia        |  |  |

Quais são as principais reclamações dos empregados?

No que se refere à **Gestão de Pessoal**, gostaríamos que o(a) Sr(a) opinasse sobre os **problemas mais freqüentes** que enfrenta em relação aos seus empregados:

Com base nessa Escala de Opinião,

|                    |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |                     |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|---------------------|
|                    | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>10</b> |                     |
| Nunca<br>Freqüente |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           | Sempre<br>Freqüente |

| Os <b>problemas</b> no que se refere à <b>Gestão de Pessoal</b> dizem respeito: |  |  |
|---|--|--|
| 28  | Recrutamento                             | O Sr.(a) teria algo a comentar sobre esse aspecto: |
| 29  | Seleção                                  |  |
| 30  | Treinamento                              |  |
| 31  | Avaliação de Desempenho                  |  |
| 32  | Desenvolvimento de Pessoal<br>(carreira) |  |
| 34  | Política de Remuneração                  |  |

Quais são as principais reclamações dos clientes?

No que concerne à **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT**:

35- A Empresa desenvolve atividades voltadas para Qualidade de Vida no Trabalho – QVT?

( ) Sempre ( ) Às vezes ( ) Nunca ( ) Desconheço do que se trata

36- Se sempre ou às vezes, quais tipos de atividades?

( ) Recreativas ( ) Físicas ( ) Culturais ( ) Religiosas ( ) Políticas

( ) Científicas ( ) Preventivas ( ) Outras. Quais? \_\_\_\_\_

37- Elas são planejadas com a participação:

Dos Empregados: ( ) Sempre ( ) Às Vezes ( ) Nunca

Dos Clientes: ( ) Sempre ( ) Às Vezes ( ) Nunca

38- Elas são avaliadas com a participação:

Dos Empregados: ( ) Sempre ( ) Às Vezes ( ) Nunca

Dos Clientes: ( ) Sempre ( ) Às Vezes ( ) Nunca

### SOBRE A EMPRESA

|    |  |   |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|---|
| 39 | Há quanto tempo o estabelecimento funciona (em meses)?   |   |   |   |   |   |   |
| 40 | Quantos empregados diretos há no estabelecimento?  |   |   |   |   |   |   |
| 41 | Se há empregados indiretos, quantos são?   |   |   |   |   |   |   |
| 42 | Quais são os turnos de funcionamento do estabelecimento?<br>Marcar os horários de abertura e fechamento de cada turno<br>Escrever UC para último cliente         | A |   |   |   |   |   |
|    |  | B |   |   |   |   |   |
|    |  | C |   |   |   |   |   |
|    |  | D |   |   |   |   |   |
| 43 | Quantos empregados trabalham em cada turno?<br>Colocar o número correspondente a cada setor<br>Cozinha (C)<br>Garçom (G)<br>Caixa (X)<br>Pista (P)<br>Outros (O) |   | C | G | X | P | O |
|    |  | A |   |   |   |   |   |
|    |  | B |   |   |   |   |   |
|    |  | C |   |   |   |   |   |
|    |  | D |   |   |   |   |   |
| 44 | Tipo de estabelecimento<br>R- Restaurantes<br>B- Bar<br>C- Café  |   |   |   |   |   |   |
| 45 | Funcionamento em sistema<br>S- <i>self-service</i><br>L- <i>a la carte</i><br>M- Misto   |   |   |   |   |   |   |
| 46 | A empresa oferece aos empregados<br>S- Plano de saúde<br>B- Programa de Benefícios   |   |   |   |   |   |   |

### SOBRE O RESPONDENTE

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 47 | Idade  |  |  |  |  |  |
| 48 | Sexo   |  |  |  |  |  |
| 49 | Há quanto tempo está no ramo (em meses)?   |  |  |  |  |  |
| 50 | Há quanto tempo no estabelecimento (em meses)?                                     |  |  |  |  |  |
| 51 | É proprietário?  |  |  |  |  |  |
| 52 | Quais funções desempenha?  |  |  |  |  |  |
| 53 | Grau de escolaridade   |  |  |  |  |  |
| 54 | Tem formação específica para atuar na área? Fez algum tipo de curso ou preparação? |  |  |  |  |  |

# 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](#)