



Sentido do trabalho na gestão de pessoas em restaurantes¹

Joyce Araújo Theodoro²

Universidade Anhembi Morumbi

Resumo

Esta pesquisa identifica a percepção dos funcionários sobre o sentido que atribuem ao trabalho por meio de um estudo de caso em restaurante de luxo na cidade de São Paulo. Os dados foram obtidos com a aplicação da técnica do grupo focal e interpretados por meio da análise temática de conteúdo. As variáveis da pesquisa foram elaboradas a partir dos estudos realizados por Estelle Morin sobre os elementos que condicionam os sentidos do trabalho. Os resultados, ainda que restritos ao caso estudado, apresentaram que o sentido do trabalho para os funcionários pode ter influência na motivação e satisfação com o emprego e contribuir para uma melhor gestão de pessoas em restaurantes, de modo a favorecer a satisfação da equipe e seus possíveis desdobramentos, e conseqüentemente no sucesso do estabelecimento.

Palavras-chave: Sentido do trabalho; Restaurante; Gestão de pessoas.

Introdução

Observa-se, nos últimos anos, uma evolução nos Serviços de Alimentação, seja pelo destaque da gastronomia e o status do *chef* de cozinha ou pelo estilo de vida globalizado em que grande parte da população tem realizado suas refeições fora do lar (SLOAN, 2005). Isso contribuiu significativamente para o crescimento no número de restaurantes comerciais e empregos na área.

Com isso muitas investigações vêm ocorrendo de forma a contribuir para o setor, mas, por outro lado, a maioria dos estudos encontrados não contempla aspectos específicos do gerenciamento de pessoas em restaurantes comerciais e não consideram a opinião dos funcionários sobre aspectos relacionados ao trabalho em si, ou seja, como eles se sentem e vivenciam as situações do trabalho.

Estudos realizados por Powers e Barrows (2004) mostraram que os estabelecimentos estão preocupados em desenvolver estratégias para manterem sua posição no mercado e satisfazerem uma demanda cada vez mais exigente.

¹ Trabalho apresentado ao GT Interfaces com a Gastronomia do IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo.

² Mestre em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi (UAM), em São Paulo. Especialista em Turismo e Hotelaria e Nutricionista pela Puc-Campinas. *E-mail:* joycenutri@terra.com.br.



Outro autor, Castelli (2003), discute a qualidade dos serviços como sendo fator determinante para a sobrevivência de um estabelecimento.

A despeito dos diversos estudos, há, porém, registros da alta taxa de mortalidade destes estabelecimentos. Segundo dados da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL) (2006), a cada 100 restaurantes que abrem 35 fecham em um ano, 50 em dois, 75 em cinco e de 95 a 97 em dez anos.

Pressupõe-se que um dos principais motivos que levam à redução do tempo de vida dos restaurantes seja sua mão-de-obra, predominantemente, desqualificada (WALKER e LUNDBERG, 2003; CHON e SPARROWE, 2003). Outro fator que pode desencadear esta queda, segundo pesquisas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2005), é que a maioria dos empresários desconhece a qualificação necessária da mão-de-obra para o seu negócio.

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

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

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

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

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



Sentido do Trabalho

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

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

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

As principais variáveis desse modelo foram divididas em três conjuntos de variáveis: características do emprego, estados psicológicos e resultados, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Variáveis das características do emprego.

CARACTERÍSTICAS DO EMPREGO	
Variedade das tarefas	Capacidade de um trabalho requerer uma variedade de tarefas que exijam uma variedade de competências
Identidade do trabalho	Capacidade de um trabalho permitir a realização de algo do começo ao fim, com um resultado tangível identificável.
Significado do trabalho	Capacidade de um trabalho ter um impacto significativo sobre o bem-estar ou sobre o trabalho de outras pessoas, seja em sua organização, seja no ambiente social.
Autonomia	Capacidade de um trabalho deixar uma boa margem de liberdade, de independência e de discricção à pessoa, para ela determinar as maneiras de realizá-lo. Sentimento de responsabilidade pela realização das tarefas.
ESTADOS PSICOLÓGICOS	
Sentido	Sentido que ela encontra na função exercida.
Responsabilidade	Sentimento de responsabilidade que vivencia em relação aos resultados obtidos.
Conhecimento dos resultados	Conhecimento de seu desempenho no trabalho.
RESULTADOS	
Forte Motivação	
Alto desempenho	
Grande Satisfação	
Baixo absentéismo	
Baixa taxa de rotatividade da mão-de-obra	

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

O segundo modelo mostrava a concepção dos sistemas sociotécnicos da organização do trabalho, considerando os aspectos intrínsecos e extrínsecos que podem afetar o comprometimento dos funcionários no trabalho. Este modelo apresenta seis propriedades que



visa organizar o trabalho de forma que o comprometimento dos funcionários seja estimulado e o desempenho organizacional possa ser melhorado (quadro dois).

Quadro 2 – Propriedades para estimular o comprometimento no trabalho.

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

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

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

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

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

O significado do trabalho se relaciona às representações que o sujeito tem de sua atividade, assim como o valor que ele lhe atribui. A orientação é sua inclinação para o



trabalho, o que ele busca e o que guia suas ações. A coerência é a harmonia ou o equilíbrio que ele espera de sua relação com o trabalho.

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

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

Metodologia

Estudo de caso: Restaurante de luxo

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

Caracteriza-se como um estudo de caso e foi desenvolvida em um restaurante de luxo na cidade de São Paulo.

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

Todos os funcionários do restaurante foram convidados a participar, porém somente 26 aceitaram. Destes, 11 foram excluídos: seis com tempo de trabalho inferior a um ano e cinco por serem cooperados. Desse modo, os grupos foram formados com 15 participantes. Os critérios de inclusão adotados foram: funcionário com mais de um ano no emprego e de terem aceitado assinar o Termo de consentimento Livre e Esclarecido.

Seleção dos participantes: Os grupos foram denominados como Grupo 1 (G1) e Grupo 2 (G2). O G1 foi composto por 7 funcionários, sendo 1 *mâitre*, 1 *sub-chef* de cozinha, 1 auxiliar de cozinha, 1 garçom, 1 *gard-manger*, 1 masseiro e 1 ajudante de confeitaria. O G2



foi composto por 8 funcionários, sendo 1 *chef* de cozinha, 2 auxiliares de cozinha, 2 cozinheiros, 1 barman, 1 *gard-manger* e 1 garçom.

Todos os participantes foram informados dos objetivos da pesquisa e após aceitarem, assinaram dois termos de consentimento livre e esclarecido conforme a resolução 196/96 sobre “Pesquisas envolvendo seres humanos, do Conselho Nacional de Saúde do Ministério da Saúde”, sendo que um ficou em poder das pesquisadoras e o outro com o participante.

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

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

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

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

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

As questões da categoria “Estados Psicológicos” são:

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

As questões da categoria “Resultados” são:

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

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



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

A partir desse conceito foi utilizada nesta pesquisa a frequência de temas relevantes atribuídos a cada categoria investigada por parte dos participantes do G1 e G2. As categorias são classes as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro) sob um título genérico, efetuando-se em razão dos caracteres comuns destes elementos (BARDIN, 1977). A construção das categorias foi determinada a partir dos resultados comprovados de outras pesquisas realizadas em vários países sobre o sentido do trabalho (BARDIN, 1977; MINAYO, 2001). O critério da categorização foi semântico, já que os temas que significavam os resultados, por exemplo, ficaram agrupados na categoria “Resultados” (BARDIN, 1977).

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

O método foi realizado em três etapas consecutivas:

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

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

3ª) Tratamento dos dados, inferência e interpretação: Nesta etapa os dados obtidos foram relacionados aos referenciais teóricos e aos pressupostos da pesquisa, de maneira que se tornassem válidos e significativos. As subcategorias foram relacionadas aos dados obtidos na observação direta e nas características sócio-demográficas dos participantes. Foram selecionadas as seguintes subcategorias para a categoria “Características do Emprego”: Necessidade de Sobrevivência; Ser Útil; Status; Organização; Aprendizagem. Para a categoria “Estados Psicológicos”: Realização pessoal; Responsabilidade. E para a categoria

“Resultados”: União; Segurança; Oportunidade. Essas subcategorias foram analisadas separadamente:

- a) Necessidade de Sobrevivência (Obtenção de retorno financeiro)
- b) Ser útil (Poder ser útil a outras pessoas)
- c) Status (Reconhecimento e valorização)
- d) Organização (Tarefas a cumprir e ordens a obedecer)
- e) Aprendizagem (Forma de aprendizagem com colegas de trabalho)
- f) Realização Pessoal (Plano de carreira)
- g) Responsabilidade (Produtos e Serviços oferecidos)
- h) União (Relacionamento com os colegas de trabalho e Relacionamento com superiores hierárquicos)
- i) Segurança (Orientação profissional, Saúde física e mental)
- j) Oportunidade (Ascensão no emprego)

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

Resultados e Discussão

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

Os dados do questionário que caracterizam o perfil sócio-demográfico dos participantes da pesquisa são: faixa etária entre 21 e 30 anos (46,7%), demonstrando funcionários mais jovens no trabalho.

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

Em relação à escolaridade, apenas 1 funcionário possui curso superior completo, e durante as conversas informais nos períodos de observação, ele relatou que esta formação é em engenharia civil. O restante do grupo é composto por 3 funcionários (20%) que não completaram o ensino fundamental, 5 funcionários (33,3 %) com ensino fundamental completo, 2 funcionários (13,3%) com ensino médio incompleto e 4 funcionários (26,6%)

com ensino médio completo. O perfil dos funcionários quanto à escolaridade confirma o fato de que a mão-de-obra no setor é desqualificada.

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

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

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

Em relação a função que exerciam no restaurante de luxo estudado, 2 participantes da pesquisa eram garçons, 1 ajudante de confeitaria, 1 barman, 3 auxiliares de cozinha, 1 sub-chef de cozinha, 1 chef de cozinha, 2 gard-manger, 1 masseiro, 1 maitre e 2 cozinheiros.

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

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

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

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

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

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

F14 - Póde se dizer que o conhecimento dentro de uma cozinha uma pessoa que tem vontade de ir além é muito grande é muito bom, nesse restaurante o chef compra o que ele quer e você aprende muito, tem muita coisa de gastronomia dos outros países, e olha que tem gente grande, com diploma na mão que nunca viu o que a gente vê aqui...



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

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

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

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

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

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

F8 - ... poder ter o máximo de conhecimento para futuramente ser um chef desses aí, sabe?

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

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

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

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

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

Em relação ao número de treinamentos recebidos, 100% dos funcionários já receberam algum tipo de treinamento, sendo que 26,7% (4) receberam um treinamento, 20% (3) 2 treinamentos, 33,3% (5) 3 treinamentos e 20% (4) mais de 4 treinamentos. Os funcionários



afirmaram que os treinamentos são vistos de forma positiva, pois é um momento de aprendizagem e conversas.

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

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

A maioria dos participantes iniciou a carreira em restaurantes, pois 53,3% (8) afirmam que o primeiro emprego foi restaurante. Consideramos a partir deste dado que a experiência não é pré-requisito para ingresso no trabalho em Serviços de Alimentação.

Quanto à escolha da profissão, 13 funcionários (86,7%) relatam trabalhar em restaurante por opção de carreira e 2 funcionários (13,3%) por outros motivos, mas não relataram quais seriam. Sob o ponto de vista dos funcionários deste restaurante de luxo o salário que recebem é satisfatório.

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

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

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

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

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

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

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



Os dados obtidos no grupo focal foram analisados de acordo com Bardin (1977) pela análise do conteúdo. A abordagem quantitativa é realizada pela frequência das subcategorias que aumenta conforme a frequência de aparição nos depoimentos. Foi estabelecido um número para cada subcategoria facilitando a classificação e a posterior contagem das frequências. Assim, procedemos à contagem de todas as subcategorias obtendo-se o seguinte.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Na categoria “Resultados”, a subcategoria “União” também apareceu com ênfase (73 menções), seguida de “Segurança” (65 menções) e Oportunidade (43 menções). Outros resultados apontados pela pesquisa:



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

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

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

Os resultados mostram trabalho significa forma de sobrevivência, ligado ao retorno financeiro e pessoal, já que as atividades que desenvolvem são sempre úteis às pessoas. O trabalho também é visto como forma de status social, devido ao reconhecimento e valorização que lhe é atribuído pelo mercado de trabalho e pelo meio social a que pertencem. O sentido do trabalho é destacado pela realização pessoal. Cerca de 87% dos funcionários que participaram da pesquisa relatam trabalhar em restaurante de luxo por opção de carreira, principalmente pelo crescimento profissional, pois iniciam como auxiliar de cozinha ou limpeza e podem chegar a maître, gerente e/ou chef de cozinha. Para os funcionários o sentido do trabalho está na responsabilidade de oferecer alto padrão na gastronomia e acolhimento ao cliente, características que consideram essenciais nos restaurantes de luxo.

Conclusão

No restaurante de luxo estudado, os funcionários possuem uma visão positiva do trabalho, além da perspectiva de ascensão na carreira, principalmente para tornarem-se chef de cozinha.

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

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

Além de agregar valor para a organização a qual pertence o trabalho também é visto como uma forma de desenvolvimento e aprendizado. Eles vêem o trabalho como uma possibilidade de crescimento pessoal e profissional a partir das trocas. Isto se deve,

possivelmente, aos sujeitos da pesquisa serem predominantemente jovens e com grandes expectativas quanto ao futuro profissional.

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

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

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

Referências Bibliográficas

- Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL). **Estudo da mortalidade das empresas paulistas**. Disponível em: [http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/mortalidade%20de%20empresas/documento_de_mortalidade_de_empresas/mortalidade_sp\(ii\).pdf](http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/mortalidade%20de%20empresas/documento_de_mortalidade_de_empresas/mortalidade_sp(ii).pdf). Acesso em: 20 de outubro de 2006.
- ARRUDA, G. A. **Manual de boas práticas: Unidades de Alimentação e Nutrição**. São Paulo: Editora Ponto Crítico; 1998. v.2.
- BALL, S.; JOHNSON, K. O humor nos ambientes da hospitalidade comercial. In: LASHLEY, C. MORRISON, A. (Orgs.). **Em busca da Hospitalidade**. Barueri: Manole, 2004. p. 279-304.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad.: Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Ed. 70, 1977.
- BOM SUCESSO, E.P. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.
- CHON, K.; SPARROWE, R.T. **Hospitalidade: conceitos e aplicações**. 2.ed. São Paulo: Thomson, 2003.
- GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GUERRIER, Y.; ADIB, A. O trabalho na indústria da hospitalidade. In: LASHLEY, C. MORRISON, A. (Orgs.). **Em busca da Hospitalidade**. Barueri: Manole, 2004. p.357-386.
- KOCH, I.V. **A inter-ação pela linguagem**. 5ª ed. São Paulo:Contexto, 2000.
- KOTLER, P. **Introdução ao Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- LOVELOCK, C. **Product plus: produto + serviço = vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- MINAYO, M.C.S. **Pesquisa social**. Teoria, método e criatividade. 18. ed., Petrópolis: Vozes, 2001.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORIN, E. Os Sentidos do Trabalho. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. V. 41, n. 3, p. 8-19, jul./set., 2001.
- MORIN, E. Sentidos do Trabalho. In: WOOD JUNIOR, T. (Org.) **Gestão empresarial: O fator humano**. São Paulo: Atlas, 2002. p. 13 – 34.
- MULLINS, L. J. **Gestão da Hospitalidade e comportamento organizacional**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MUNHALL, P.L. **Nursing research: a qualitative perspective**. 3 ed. London: Jones and Bartlett Publishers International, 2001.
- PAULA, N. M. Introdução ao conceito de hospitalidade em serviços de alimentação. In: DIAS, C. (Org.) **Hospitalidade: Reflexões e perspectivas**. Barueri: Manole, 2002. p. 69 – 82.



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM– 27 a 28 de agosto de 2007

- PICCININI, V. C. *et al.* **Buscando o sentido do trabalho.** Relatório de Pesquisa. Porto Alegre: UFRGS/CNPq. 2004.
- POWERS, T.; BARROWS, C. W. **Administração no setor de Hospitalidade.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- SANTANA, A. M. C. **A abordagem ergonômica como proposta para melhoria do trabalho e produtividade em serviços de alimentação.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1996.
- SCHOLTES, P. R. Times da qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 38 n.4, mai-jun, p. 71 – 359,1998.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos.** In: BEDÊ, M.A. (Org.) São Paulo, 2005.
- SLOAN, D. **Gastronomia, restaurante e comportamento do consumidor.** Barueri: Manole, 2005.
- SPINK, M. J. Desvendando as teorias implícitas: uma metodologia de análise das representações sociais. In: JOVCHELOVITCH, S.; GUARESCHI, P.(orgs.). **Textos em representações sociais.** 5ª ed. Petrópolis: Vozes, p. 117-45. 1999.
- WALKER, J.R.; LUNDBERG, D.E. **O restaurante: conceito e operação.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- ZANELLI, J.C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia.** Número Especial. P.79-88, 2002.