

**Relações de trabalho em restaurantes em tempos de crise pandêmica**

**Labor relations in restaurants times of pandemic crisis**

**Relaciones laborales en restaurantes en tiempos de crisis pandémica**

Lilian Veronica Rodrigues Del Rio<sup>1</sup>

Laura Alves Scherer<sup>2</sup>

**Resumo:** O objetivo desta pesquisa foi analisar os impactos da pandemia de COVID 19 nas relações de trabalho de restaurantes. No referencial teórico apresentou-se as instâncias política, administração de recursos humanos e organização do processo de trabalho que compõem as relações de trabalho, conforme proposto por Fleury e Fischer (1987), e as questões relativas ao trabalho nos restaurantes durante a pandemia. Para isso foi utilizada metodologia qualitativa com o uso do método estudo de caso, combinando três técnicas de coletas de dados: entrevista semiestruturada com proprietário ou gerente, funcionário, consultora e presidente do sindicato; observação participante em um restaurante; e análise de documentos como leis e decretos. Nos resultados notou-se, na instância do político, que os decretos que determinaram o fechamento total foi o que mais afetou os restaurantes sendo que as demais medidas foram reflexo ou meio de amenizar os impactos desse. Na instância das políticas de administração de recursos humanos, percebeu-se que as demissões foi o elemento que mais impactou empregadores e empregados dos restaurantes. E na instância da organização do processo de trabalho a adequação dos serviços sem receber os clientes no local e o uso de novas tecnologias foi o que mais impactou as empresas.

**Palavras-Chave:** Relações de trabalho, Restaurantes, Covid-19.

**Abstract:** The objective of this research was to analyze the impacts of the pandemic of COVID 19 on labor relations in restaurants. The theoretical framework presented the instances of politics, human resource management, and organization of the work process that make up the labor relations, as proposed by Fleury and Fischer (1987), and the issues related to work in restaurants during the pandemic. For this it was used qualitative methodology with the use of the case study, combining three techniques of data collection: semi-structured interview with owner or manager, employee, consultant and president of the union, participant observation in a restaurant and analysis of documents such as laws and decrees. From the results it was noticed within the political instance that the decrees that determined the total closure was the one that most affected the restaurants and that the other measures were a reflex of mitigating the impacts of this one. In the instance of human resources management policies, it was noticed that layoffs were the element that most impacted employers and employees of the restaurants. And in the instance of the work process organization, the adaptation of services without receiving customers on site and the new technologies was what most impacted the companies.

**Key words:** Labor relations, Restaurants, COVID-19.

**Resumen:** El objetivo fue analizar los impactos de la pandemia de COVID 19 en las relaciones laborales de los restaurantes. El marco teórico presentó las instancias de la política, la gestión de los recursos humanos y la organización del proceso de trabajo que conforman las relaciones laborales, según Fleury y Fischer (1987), y las cuestiones relacionadas con el trabajo en los restaurantes durante la pandemia. Se utilizó un estudio de caso cualitativo, combinando tres técnicas de recogida de datos: entrevista semiestruturada con propietario/gerente, empleado, consultor y presidente del sindicato, la observación participante en un restaurante y el análisis de documentos como leyes y decretos. A partir de los resultados se notó en la instancia de lo político que los decretos que determinaron el cierre total fue lo que más afectó a los restaurantes y las otras medidas fueron reflejo de mitigar los impactos de éste. En las políticas de gestión de los recursos humanos se observó que los despidos fueron el elemento que más impactó a los empresarios y empleados de los restaurantes. Y en la organización del proceso de

---

<sup>1</sup> Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA. E-mail: lilianveronica1998@gmail.com

<sup>2</sup> Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA. E-mail: laurascherer@unipampa.edu.br

trabajo, la adecuación de los servicios sin recibir a los clientes in situ y las nuevas tecnologías fue lo que más impactó a las empresas.

**Palabras clave:** Relaciones laborales, Restaurantes, COVID-19.

## 1 Introdução

A necessidade de isolamento social em função da pandemia de COVID 19, aliada à insuficiência de políticas públicas voltadas às organizações, sobretudo às micro e pequenas empresas, provocou uma queda brusca na atividade econômica em quase todos os estados brasileiros. Dados do Ministério da Economia (2020) mostram que, com a redução do movimento de determinadas atividades organizacionais ocorreram diminuição da produção, retração de oferta de crédito no setor bancário, aumento no número de falências, achatamento da jornada de trabalho e, principalmente, demissões de milhares de trabalhadores. Os setores de turismo, transporte e alimentação fora do lar destacam-se dentre os mais afetados.

Segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2020a), um terço do 1 milhão de estabelecimentos do setor de alimentação fora do lar não terá fôlego para superar as quedas elevadas de faturamento. O que acarreta em problemas como a falta de recursos para manutenção da mão de obra, a qual, em geral, é a mais prejudicada em momentos de crise. Nesse cenário, os trabalhadores e empregadores passaram a vivenciar um ambiente completamente inseguro, o que passou a impactar as relações de trabalho dentro das empresas (ANR, 2020; ECEVIT, 2021).

Fischer (1992) aponta que as relações de trabalho, devido sua importância frente a mudanças no macro ambiente como, por exemplo, a situação atual da pandemia, devem ser estudadas a partir de três instâncias: a da política (influenciada pelas forças econômicas, sociais e tecnológicas), a da administração de recursos humanos (que envolvem as relações estabelecidas entre a empresa e seus trabalhadores para a definição das condições de trabalho) e a da organização do processo de trabalho (vinculada ao fator produção).

Diante disso, o objetivo geral deste estudo consiste em analisar os impactos da pandemia de COVID 19 nas relações de trabalho de restaurantes. Para isso, delineou-se os seguintes objetivos específicos: a) Verificar as medidas tomadas pelo setor público que impactaram nas atividades de restaurantes; b) Identificar as mudanças de políticas e práticas de administração de recursos humanos em restaurantes; c) Identificar as mudanças na organização do processo de

trabalho em restaurantes; d) Verificar os elementos das instâncias que compõem as relações de trabalho que mais impactaram os restaurantes durante a pandemia na percepção dos proprietários e dos funcionários.

Esta pesquisa foi realizada em Santana do Livramento, município gaúcho geminado com Rivera, município do Uruguai. Esta localidade fronteiriça é conhecida pelo turismo de compras em *free-shops*, cujo setor de alimentação fora do lar ganha expressividade pelas 161 empresas distribuídas em bares, lanchonetes e restaurantes que empregam juntamente com outras empresas do setor de serviços 1479 funcionários tanto brasileiros quanto uruguaios. O setor de serviços está na segunda posição (32%) na participação no número de empresas por setor neste município, atrás somente do setor do comércio (49%) (SEBRAE, 2019).

Também cabe considerar que o setor de alimentação fora do lar corresponde ao principal setor de economia para muitos municípios brasileiros (SEBRAE, 2020; IBGE, 2019; 2020; ABRASEL, 2020a). Nacionalmente o setor de alimentação fora do lar apresenta importância significativa na economia, pois é responsável por 2,7% do Produto Interno Bruto (PIB) chegando a um faturamento aproximado de 176 bilhões de reais por ano (SEBRAE, 2020). Além da notável participação econômica, pode se considerar o papel social do setor de alimentação fora do lar, o qual segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2020b) é o que mais gera oportunidade de primeiro emprego no país, conseguindo alcançar e desenvolver mão de obra não especializada. Portanto, os resultados desta pesquisa podem trazer reflexões não somente para o caso em estudo, mas também para outras localidades com estas características.

Cabe destacar que já há estudos que perpassam sobre os temas da presente pesquisa, contudo a partir de dados secundários, como a análise documental. Finkler, Antoniazzi e De Conto (2020), por exemplo, analisaram os impactos da pandemia do COVID 19 na situação dos restaurantes, e Faria e Silva (2020) analisaram as implicações da pandemia nas relações de trabalho. Esta pesquisa pretende contribuir para ambas as temáticas, analisando-as conjuntamente, com uso de dados primários, a partir de entrevistas e observação.

Este trabalho está organizado em cinco seções: a primeira com esta introdução; a segunda seção em que está o referencial teórico sobre relações de trabalho, restaurantes e pandemia; a terceira contendo a descrição da metodologia da pesquisa; a quarta seção descreve os resultados

obtidos com a pesquisa; a quinta apresenta as considerações finais; e por fim, as referências e apêndice.

## **2 Referencial Teórico**

Esta seção apresenta os principais conceitos relacionados às relações de trabalho bem como a situação de restaurantes durante a pandemia de COVID 19.

### **2.1 Relações de trabalho**

No contexto brasileiro, Rosa Maria Fischer (1980) em seu texto *Pondo os Pingos no IS*, no final dos anos 1980, discute as relações de trabalho como o “relacionamento entre agentes sociais que ocupam papéis opostos e complementares no processo de produção econômica, esses que expressam características da sociedade, sendo portanto, fruto do espaço social e político” (FISCHER, 1980, p.19). Concordando com Fischer (1980) Concolato e Oltramari (2017) definem relações de trabalho com um relacionamento que é resultado de um modo de ser, de viver e de trabalhar na sociedade considerando “todos os aspectos formais e informais que regulam a interação entre seus sujeitos” (CONCOLATTO; OLTRAMARI, 2017, p.1).

Já Dunlop (1958), pioneiro ao elaborar uma teoria geral das relações de trabalho, sendo referência internacional, descreve as relações de trabalho como um sistema composto por quatro elementos: atores, contexto, normas e ideologia. Para Abreu e Neto (2022) o modelo dunlopiano tem o objetivo de explicar por que regras são estabelecidas nas relações de trabalho e também por que e como ocorrem as mudanças nessas regras.

Gemelli, Fraga, Prestes (2019) destacam que o tema Relações de Trabalho ganhou grande importância no meio acadêmico, tomando espaço como disciplina na área de administração que passou a diferenciá-la da disciplina de Gestão de Pessoas. Sem deixar, porém, de demonstrar as conexões entre elas. Sendo essas conexões fruto da interferência que as práticas e as políticas de gestão de pessoas (GP) têm nas relações de trabalho (RT). Procurando ainda conexões entre RT e GP Ferraz, Oltramari e Ponchiori (2011), destacam a diferenciação entre relações DE trabalho e DO trabalho. Para as autoras, relações DO trabalho evidencia o processo de trabalho, ou seja, as práticas de gestão de pessoas tornam-se o centro da discussão. Enquanto que relações DE trabalho apresenta como principal os sujeitos envolvidos no trabalho.

Para possibilitar a análise das relações de trabalho, Fischer (1992) propõe que essa deve se dar a partir de três instâncias em conjunto, sendo elas a política, a organizacional administrativa e a organização do processo de trabalho (FLEURY; FISCHER, 1987). Quatro anos mais tarde, Fleury (1996) propõe a inclusão da instância do simbólico, apresentando-o como um elemento de comunicação e consenso que possibilita a identificação dos aspectos que definem as relações de dominação entre empregadores e empregados.

Para Concolatto e Oltramari (2017), a partir das obras de Fischer (1992) e Fleury (1996), a análise das relações de trabalho requer o estudo em conjunto das quatro instâncias apresentadas: a instância do político, a instância das políticas de administração de recursos humanos, a instância da organização do processo de trabalho e a instância do simbólico (Quadro 1).

**Quadro 1** – Elementos das Instâncias que compõem as RT

(continuação)

Instâncias que compõem as Relações de Trabalho	
Instância do Político	A presença do Estado Questões da Legislação Trabalhista – Aspectos Jurídicos Padrões de Dominação e Exploração Questões de classes - A Classe Trabalhadora Questões dos conflitos de classe - Relação entre Capital e Trabalho – Greves Movimento Trabalhista – Movimento Sindical Mecanismos de Dominação e Resistência
Instância das Políticas de Administração de Recursos Humanos (ADMRH)	Corpo doutrinário que expressa à filosofia da empresa para com o trabalho Políticas, Normas, Regulamentos sobre o tratamento e a valorização dos indivíduos. Diretrizes Administrativas que mantém e regulam o trabalhador e o ato de trabalhar para alcançar as metas. Fatores que influenciam as políticas de RH. Fatores Internos e Externos que influenciam nas políticas de RH. Gestores Formas de expressão na organização das relações de poder. Formas de participação do trabalhador nas decisões da empresa.
Instância da Organização do Processo de Trabalho	Inovações Tecnológicas Condições de Trabalho Exército de Reserva Subordinação social do trabalhador Formas de controlar a produção Formas de realização do trabalho

Instâncias que compõem as Relações de Trabalho	
Instância do Simbólico	Cultura Organizacional Identidade Organizacional Comunicação Relações de Poder

Fonte: Concolato e Oltramari (2017, p. 2).

A instância do político considera as diferenças entre classes, percebida através das aspirações, percepções, valores e princípios dos agentes envolvidos. Seu estudo deve contemplar as práticas que no cotidiano reconstruem as classes, os mecanismos de dominação e de resistência, as transformações sociais e discurso de todos os envolvidos. Dessas, a legislação trabalhista, normatizada e implementada nas esferas institucionais, se apresenta como a face mais importante da dimensão política, mas seu estudo não se restringe a ela (FLEURY; FISCHER, 1987; FLEURY, 1996).

As políticas de administração de recursos humanos visam atender aos objetivos de crescimento e acumulação do capital e também às necessidades de manutenção e reprodução da força de trabalho. Sua análise como instância das RT deve considerar o conjunto das práticas doutrinárias direcionadas ao fator trabalho, uma vez que, estas exprimem a filosofia da organização com referência à captação, desenvolvimento, compensação, manutenção da mão de obra e relações trabalhistas (FLEURY; FISCHER, 1987).

A instância da organização do processo de trabalho, segundo Fleury e Fischer (1987), é definida como a especificação do conteúdo, métodos, e inter-relações entre os cargos. Estudá-la significa conhecer as formas utilizadas para organizar o sistema produtivo, sendo que sua análise deve considerar as dimensões técnicas e sociais.

Nos últimos anos, a temática das relações de trabalho tem sido analisada a partir do impacto que outros temas têm sobre ela, tais como: assédio moral (SILVA; RAICHELIS, 2015; MORAES; SILVA, 2015), flexibilização (ALVES et al., 2015), inclusão de pessoas com deficiência (NERES; CORRÊA, 2018), dentre outros. Entretanto percebe-se, a partir de 2019, um direcionamento dos pesquisadores brasileiros para as transformações no mundo do trabalho, principalmente pelo uso de novas tecnologias e pelas mudanças na instância política como a reforma trabalhista de 2017 (SANTOS; ALVARENGA, 2019; GEMELI; CLOSS; FRAGA, 2020). Fora do Brasil alguns pesquisadores têm se dedicado ao estudo das relações de trabalho

diante de tendências ocorridas nos últimos anos, como Xi et al. (2017) que tiveram como foco de análise a eficácia das práticas de parceria, e não os conflitos nas relações de trabalho, a partir de dados de gerentes e funcionários de recursos humanos em 190 empresas de cinco províncias da China.

No Brasil, com as medidas provisórias do governo referentes à pandemia do COVID 19, esse contexto tem se tornado outro importante tema de estudo que também impactam nas relações de trabalho (FARIA; SILVA, 2020) – sendo este o ponto inicial da presente pesquisa, que tem como foco as relações de trabalho de restaurantes em tempos de crise pandêmica.

## **2.2 Restaurantes e a pandemia de COVID 19**

Os restaurantes são conceituados como estabelecimentos onde o alimento é manipulado, preparado, armazenado e/ou exposto à venda, podendo ou não ser consumido no local (ANVISA 2004). Está classificado dentro do setor de alimentação fora do lar e apresenta importância significativa na economia brasileira. Somente este setor corresponde a 2,7% do Produto Interno Bruto (PIB) com faturamento próximo a 176 milhões de reais por ano, segundo pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae Nacional (SEBRAE, 2020).

Sua participação no desenvolvimento do país pode ser vista também pela capacidade de expansão e adequação, uma vez que, segundo o IBGE (2020), os bares e restaurantes que compõem o setor de alimentação fora do lar estão presentes em todos os 5.570 municípios brasileiros, sendo cerca de 1,4 milhões de negócios não diferenciando tamanho ou capacidade econômica das cidades.

Além da notável participação econômica, pode se considerar o papel social do setor de alimentação fora do lar, o qual segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2020a) é o que mais gera oportunidade de primeiro emprego no país, conseguindo alcançar e desenvolver mão de obra não especializada. Somente em 2018, os postos de empregos diretos gerados chegaram a seis milhões de pessoas distribuídas pelo quadro de funcionários, normalmente composto por cozinheiros, garçons, caixas e auxiliares de limpeza (IBGE, 2019).

Segundo a Confederação Nacional do Comércio de bens, serviços e turismo (2020), até o fim de 2019 o setor vinha apresentando números favoráveis na economia seguidos pela tendência positiva dos consumidores de continuarem a comer fora de casa. Entretanto, o novo cenário

apresentado pela pandemia de COVID 19 trouxe mudanças expressivas nas previsões positivas do setor. De maneira geral, essas mudanças refletem as diversas medidas adotadas como forma de conter a propagação do vírus, o que se deu principalmente por meio de decretos e leis vindas da esfera federal, estadual e municipal.

Entre as normativas, a lei federal nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, foi a primeira a versar sobre medidas de enfrentamento à pandemia aplicadas a todos os setores (BRASIL, 2020). Foi com base nesta, que estados e municípios foram redigindo decretos conforme a evolução da doença em seu contexto específico. Em 20 de março de 2020, o decreto federal nº 6, declarou estado de calamidade pública em todo o território nacional, o que culminou com o fechamento de atividades públicas como escolas e universidades, e atividades não essenciais como os restaurantes em grande parte dos municípios brasileiros.

Desta maneira os empresários do setor de alimentação fora do lar precisaram encontrar outras formas de continuarem faturando mesmo com as portas fechadas e a solução foi começar a trabalhar com entregas domiciliares. Neste sistema, a compra e entrega da refeição se dá através de *apps* de *delivery*, *whatsapp* ou telefone diretamente em suas casas, evitando assim o contato social (SEBRAE, 2020).

Em muitos estados, como o Rio Grande do Sul, os estabelecimentos permaneceram fechados por quase um mês. Neste caso, o primeiro decreto determinando o fechamento definitivo das empresas foi redigido dia 20 de março de 2020 e foi prorrogado em novo decreto dia 1 de abril. A situação perdurou até dia 15 de abril quando o decreto estadual nº 55.184 flexibilizou algumas medidas, deixando a poder dos municípios a decisão de reabrir os estabelecimentos comerciais. A maioria optou por permitir a volta das atividades normais no setor de alimentação fora de casa.

Entre os desafios dos restaurantes abertos após a flexibilização estava a adequação às medidas de higiene estabelecidas pela Organização Mundial de Saúde (OMS), Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) e Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL). De forma geral, essas buscaram a redução dos riscos de contaminação nas superfícies e embalagens de alimentos, uma vez que não há evidências de contaminação do coronavírus por meio de alimentos (ANVISA, 2020).

Entre as muitas medidas estão a disponibilização de álcool em gel 70% para clientes e funcionários e o distanciamento de um metro entre as cadeiras ou dois metros entre as mesas do salão, sendo indicado que o atendimento seja de apenas 30% da capacidade do estabelecimento. Tanto o salão como a cozinha devem estar bem ventilados e os aparelhos de ar-condicionado devem estar com a manutenção em dia. Pratos e talheres limpos devem ser mantidos em saquinhos de papel, no caso de restaurantes *self service*, ou colocados à mesa na hora do atendimento em restaurantes *à la carte* (ABRASEL, 2020b).

Além dessas adequações, o setor enfrentou também desafios na esfera econômica, uma vez que no período de reabertura os prejuízos já eram enormes. Segundo pesquisa realizada pela ABRASEL (2020), cerca de 42% dos empresários do setor disseram não ter capital de giro suficiente para reabrir e dos que abriram, 68% registraram baixo faturamento na reabertura.

Fora do Brasil, vários países tentaram tomar algumas medidas econômicas para aliviar os efeitos negativos dos choques de oferta e demanda para as diversas empresas, entre elas os restaurantes e bares. Tais como auxílios e cancelamentos ou adiamentos de impostos/prêmios que alteraram o equilíbrio orçamentário dos governos neoliberais. Entre as ações que ganharam destaque se teve a impressão de centenas de bilhões de dólares e euros para administrar o processo que se iniciou com o início da pandemia por bancos centrais dos Estados Unidos e da União Europeia (KILIÇ, 2021).

Como forma de socorrer empresas deste e demais setores, o governo brasileiro adotou algumas medidas de auxílio como a redução da taxa de juros para 3,75%, a liberação de R\$ 15 bilhões em benefícios para trabalhadores informais e autônomos, a postergação de pagamento de dívidas em até 60 dias e o adiamento de três meses do pagamento de tributos federais para empresas, segundo o Instituto Brasileiro de Economia (IBRE, 2020).

Houve também a criação de programas entre os quais está o Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (PRONAMPE). O Pronampe destinou às empresas operações de crédito que poderiam ser utilizadas para investimentos e capital de giro isolado ou associado ao investimento: adquirir máquinas e equipamentos, realizar reformas e/ou o pagamento do salário dos funcionários, pagamento de contas como água, luz, aluguel, compra de matérias primas, mercadorias, entre outras. O prazo máximo de pagamento das operações contratadas no âmbito é de 36 meses (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2020).

Além dessas medidas, o Congresso Nacional, alegando a preservação de empregos, aprovou em junho, a permissão para flexibilizar algumas regras trabalhistas durante o período da pandemia, como a redução de jornada de trabalho e de salário. Essa flexibilização foi apresentada anteriormente na Medida Provisória 927 de 22 de março de 2020. Prevendo um prazo máximo de três meses para o corte de jornada e, conseqüentemente, de salário e de dois meses para a suspensão de contratos (ABRASEL, 2020c).

Outra ação do governo federal foi a Medida Provisória 944/2020 que instituiu, em 03 de abril de 2020, o Programa Emergencial de Suporte a Empregos, convertida em 19 de agosto na Lei 14.043/2020. Também com o objetivo de diminuir as grandes perdas nos postos de trabalho que chegavam a 800 mil até abril de 2020. De acordo com a Associação Nacional de Restaurantes (ANR, 2020), o programa é destinado à realização de operações de crédito com a finalidade de pagamento de folha salarial ou de verbas trabalhistas.

A seção seguinte contém a descrição da metodologia proposta para este estudo.

### **3 Procedimentos metodológicos**

Para atender o objetivo de analisar os impactos da pandemia de COVID 19 nas relações de trabalho de restaurantes, esta pesquisa apresenta abordagem qualitativa e caráter descritivo, haja vista que não se preocupa com representatividade numérica, se propõe a descrever fatos e fenômenos, utilizando para isso o método estudo de caso (GIL, 2008; TRIVIÑOS, 1987; GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

O estudo de caso tem como principal característica o estudo aprofundado, levando-se em consideração a compreensão como um todo do assunto investigado, valendo-se de diferentes técnicas de pesquisa (FACHIN, 2006; MARCONI; LAKATOS, 2011; YIN, 2010). O caso em questão é o setor de alimentação fora do lar, em específico os restaurantes de um município que faz fronteira com o Uruguai, Santana do Livramento, no Rio Grande do Sul. Para ter conhecimento e acesso aos restaurantes, inicialmente foi elaborada uma lista, a partir de dados encontrados em sites de buscas com a ajuda do Sindicato de Empregados em Turismo e Hospedagem de Santana do Livramento - SETHL, uma vez que não há outras instituições que possam disponibilizar esses dados atualizados. Foram listados 37 restaurantes e, após o contato com todos eles, 14 se dispuseram a participar da pesquisa.

Quanto às técnicas de coleta de dados foram utilizadas a entrevista, a observação direta e a análise documental, o que possibilitou a triangulação (YIN, 2010). No apêndice, consta o protocolo do estudo de caso, conforme orientações de Yin (2010), com as diretrizes que orientaram a observação direta e com a apresentação do roteiro de entrevista que foi elaborado com base nas instâncias de RT e, por sua vez, se configuraram como unidades de codificação para análise de conteúdo.

As entrevistas ocorreram entre janeiro e março de 2021. Com exceção de uma que foi realizada por telefone e outra pelo *whatsapp*, todas foram realizadas pessoalmente, seguindo os protocolos de segurança como distanciamento e uso de máscara e álcool em gel. Procurou-se entrevistar um proprietário ou um gestor, e um funcionário de cada empresa, contudo em algumas empresas não se teve um ambiente receptivo para entrevistas com funcionários. Logo, foram realizadas entrevistas com 9 proprietários, 4 gestores e 8 funcionários (6 garçons, 2 cozinheiros) além de uma entrevista com a presidente do sindicato da categoria e com uma consultora na área de segurança alimentar que presta serviço para um dos restaurantes. Chegou-se ao total de 23 entrevistas, que tiveram duração média de 30 minutos cada, as quais foram gravadas e posteriormente transcritas.

Nesta etapa foi utilizado um roteiro constituído por dois blocos, sendo o primeiro com perguntas relacionadas ao perfil dos entrevistados e o segundo com perguntas relacionadas às três instâncias apresentadas por Fischer (1992), conforme apresentado no apêndice. Por limitações de tempo optou-se por não analisar a quarta instância, a do simbólico, proposta por Fleury (1996), já que a análise cultural demandaria maior tempo de observação direta nos restaurantes, o que também não foi possível devido às restrições de circulação social devido à pandemia.

A observação direta ocorreu em um dos restaurantes da cidade onde uma das autoras deste estudo trabalha como auxiliar administrativa. A pesquisadora teve acesso ao estabelecimento quatro horas por dia, de segunda a sexta, de abril de 2020 a março de 2021. Durante este período elaborou-se um diário de campo com anotações sobre percepções das principais mudanças que vinham ocorrendo no restaurante em função da pandemia.

A análise documental foi realizada nos decretos e leis indicativas de questões trabalhistas dos âmbitos federal, municipal e estadual referentes à pandemia do COVID 19 no ano de 2020.

Elencou-se um total de 119 documentos com data de fevereiro a dezembro de 2020 que foram organizados cronologicamente em um arquivo no *word* onde eram feitas anotações que serviram de base para analisar as práticas dos restaurantes.

Os dados foram analisados priorizando a triangulação, a partir da análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), em três etapas: 1<sup>a</sup>) Pré-análise: esta etapa consistiu na fase de organização, em que se teve a partir da leitura flutuante um primeiro contato com os documentos, no caso, as entrevistas transcritas, os relatórios das observações e os decretos e leis. 2<sup>a</sup>) Organização do material: consistiu em classificar as unidades de codificação (Instâncias da política, da administração de recursos humanos e da organização do processo de trabalho), separando partes importantes dos conteúdos obtidos em recortes, que resultaram em palavras chaves, aparecendo uma primeira categorização que possibilitou a inferência da pesquisadora. 3<sup>a</sup>) Inferência e interpretação: trataram-se os resultados das fases anteriores, com utilização do referencial teórico como base.

#### **4 Análise e discussões**

Os resultados estão divididos em quatro categorias, sendo que a primeira se dedica a descrever os agentes das relações de trabalho dos restaurantes e o perfil dos respondentes. As demais categorias referem-se às três instâncias de análise das relações de trabalho propostas por Fischer (1992): instância do político, instância das políticas de administração de recursos humanos e instância da organização do processo de trabalho.

##### **4.1 Agentes das Relações de Trabalho e perfil dos entrevistados**

A figura a seguir apresenta todos esses sujeitos chamados de atores apresentados por Dunlop (1993), ou agentes conforme Fischer (1992), interagindo num ambiente agora afetado pela pandemia de COVID 19.

**Figura 1** - Agentes das Relações de Trabalho em restaurantes na Pandemia de COVID 19.



**Fonte:** Elaboração própria (2021).

Os principais agentes nas relações de trabalho dos restaurantes são os empregadores e trabalhadores que interagem sob a influência de outros agentes. Um desses agentes são os escritórios de contabilidade, que são responsáveis pelas práticas de recursos humanos como folha de pagamentos e rescisões. Durante a pandemia de COVID 19 foram os responsáveis por preparar os contratos e acordos dos restaurantes com seus trabalhadores.

As consultorias chamadas inicialmente para atuar na segurança alimentar, passaram a ter a função de implementar as novas práticas de limpeza e higienização impostas no período da pandemia. O Sindicato de Empregados em Turismo e Hospedagem de Santana do Livramento desempenha o papel de orientar empregadores e empregados e representar estes últimos de forma a mediar conflitos nas relações de trabalho quando há demandas, atividade que foi intensificada devido às mudanças trabalhistas durante a pandemia. Por fim, o Estado tem importância nessa relação pela capacidade de determinar, decretos e leis dentro do micro e macro ambiente das empresas.

A seguir será apresentado o perfil dos entrevistados de acordo com cada restaurante alcançado pela pesquisa.

**Quadro 2 - Perfil dos Entrevistados**

Restaurante	Entrevistado	Idade	Sexo	Escolaridade	Estado Civil	Naturalidade	Tempo na empresa
R1	Gerente	41	M	Ensino Superior Incompleto	Separado	Porto Alegre	3 a 6 m
	Cozinheiro	37	F	Ensino Médio	Casado	Santana do Livramento	1 a 6 m
R2	Proprietário	25	M	Ensino Superior Incompleto	Casado	Santana do Livramento	2 a
	Garçom	36	M	Ensino Fundamental	Solteiro	Santana do Livramento	2 m
R3	Gerente	31	M	Ensino Médio	Casado	Santana do Livramento	5 a
	Garçom	37	M	Ensino Médio	Separado	Santana do Livramento	1 a 6m
R4	Proprietário	50	F	Ensino Fundamental	Solteiro	Nova Bressi	19 a
	Cozinheira	51	F	Ensino Fundamental	Solteiro	Santana do Livramento	16 a
R5	Consultora	29	F	Ensino Superior	Solteiro	Santana do Livramento	3 a
R6	Proprietário	44	F	Ensino Superior	Casado	Santana do Livramento	2 a
	Garçom	25	M	Ensino Superior Incompleto	Solteiro	Venezuela	3 a
R7	Proprietário	60	M	Ensino Médio	Casado	Santana do Livramento	2 a 6 m
R8	Proprietário	39	F	Ensino Médio	Casado	Santana do Livramento	9 a
	Garçom	21	M	Ensino Médio	Solteiro	Santana do Livramento	9 a
R9	Gerente	41	M	Ensino Médio	Casado	Santana do Livramento	6 a
R10	Proprietário	38	F	Ensino Superior	Casado	Santana do Livramento	10 a
R11	Proprietário	35	M	Ensino Fundamental	Solteiro	Santana do Livramento	2 a
R12	Proprietário	32	M	Ensino Superior Incompleto	Solteiro	Santana do Livramento	3 a
	Garçom	37	F	Ensino Médio	Solteiro	Santana do Livramento	3 a
R13	Proprietário	73	M	Ensino Médio	Casado	Santana do Livramento	12 a
	Garçom	37	M	Ensino Fundamental	Casado	Santana do Livramento	10 a
R14	Gerente	24	M	Ensino Médio	Solteiro	Itaqui	1a 6m
SETHL	Presidente	41	F	Ensino Superior Completo	Casada	Dom Pedrito	21 a

**Fonte:** Elaboração própria (2021).

A partir do quadro 1, é possível observar que, dos proprietários, cinco são homens e quatro são mulheres, em sua maioria com ensino superior incompleto, com idades que variam entre 25 e 73 anos. Os gerentes possuem média de idade de 34 anos, e destes, três possuem ensino médio completo e um ensino superior incompleto.

Os funcionários entrevistados estão distribuídos em oito restaurantes, sendo cinco garçons e uma garçonete com média de idade de 32 anos e duas cozinheiras com idade de 51 e 37 anos. A escolaridade dos funcionários entrevistados é ensino superior incompleto (1), ensino médio (4) e ensino fundamental (3) e, em sua maioria, estão nas empresas desde a data de sua abertura.

A consultora entrevistada tem 29 anos, possui formação de nível superior em Química de Alimentos e atua nas empresas do município há cinco anos, sendo que há três anos presta serviço de maneira terceirizada para o restaurante R5. A presidente do Sindicato dos Empregados em Hotelaria e Turismo de Santana do Livramento tem 41 anos, possui formação superior em Ciências Biológicas e Pedagogia e está na presidência do sindicato há 21 anos.

#### **4.2 Instância do Político e as mudanças em tempos de pandemia**

Segundo o entendimento de Fischer (1992) as forças econômicas, sociais e tecnológicas influenciam consideravelmente as relações de trabalho, principalmente quando analisadas pela instância política. Diante disso, foram analisadas as principais características do macro e micro ambiente dos restaurantes no início e durante a pandemia.

Economicamente o setor de alimentação fora do lar estava se reerguendo da crise dos anos de 2017 e 2018 mostrando seus primeiros números positivos (CNC, 2020). Entretanto, a análise das entrevistas mostram que os restaurantes em estudo ainda estavam com problemas e, segundo os proprietários e gerentes, a pandemia foi “*a gota d'água que faltava para transbordar o copo*” (Proprietário R10).

Os restaurantes de Santana do Livramento atendiam principalmente os turistas que passavam com destino à cidade vizinha, Rivera no Uruguai. E com a chegada dos decretos e restrições referentes à pandemia de COVID 19, esse público diminuiu consideravelmente, fazendo com que as empresas se voltassem aos moradores da cidade, estes que estavam com sua

capacidade de pagamento muito inferior, segundo as falas dos proprietários R7, R10, R13, gerente R1 e garçom R6.

Politicamente a cidade enfrentava um ambiente instável com várias trocas na prefeitura, o que dificultava acordos entre as empresas e o setor público nas esferas municipal e estadual. A nível nacional se teve um prosseguimento nas políticas para minimizar os impactos que a pandemia provocou nas empresas com o lançamento dos programas de auxílio a pessoas físicas e jurídicas como a redução da jornada de trabalho e o PRONANPE. Entretanto percebeu-se que, para pessoas jurídicas, os auxílios não foram suficientes, uma vez que não houve diminuição proporcional de cobranças de impostos e tributos com exposto pelo gerente R3:

**Gerente R3** - foi um baque muito grande porque as contas não param, a gente parou, mas as contas não pararam. Então a gente teve que puxar dinheiro de outro lugar pra suprir a demanda das contas dos tributos.

Esta constatação corrobora com os dados da pesquisa da ABRASEL (2020) que constatou que os estabelecimentos teriam problemas para se manter durante a crise, principalmente após a reabertura.

Diante desse ambiente econômico, político e social apresentado, uma das medidas de prevenção ao COVID 19 que mais impactaram empregadores e empregados nos restaurantes foi o Decreto Municipal nº 9.013, de 20 março de 2020, que determinou o fechamento dos estabelecimentos com serviços não essenciais por sete dias. Dos estabelecimentos pesquisados, dois (R8 e R14) conseguiram manter sua organização em dia, enquanto os demais preferiram ficar fechados por determinado período. Entre os aspectos que determinaram esse tempo estava a incerteza do que iria acontecer, a queda brusca na receita das empresas e também o tipo de serviço prestado.

A ideia de que esta medida foi tomada precipitadamente pelas autoridades governamentais é unânime entre empregadores e empregados. Para os empregados com essa determinação se tirou o direito das pessoas trabalharem e para os empregadores “*houve uma inconstância uma vez que tudo parou menos as contas a pagar*” (Gerente R3).

O Decreto Municipal nº 9.017, de 27 de março de 2020 também teve impacto considerável nas relações de trabalho. Por ele determinou-se a liberação para restaurantes, pizzarias e similares atender em sistema de televenda, tele-entrega, através de *delivery* ou *motoboy*; trabalhando com dois funcionários na cozinha e um para as entregas. Se mostrou um escape para os restaurantes

que se adaptaram, conforme descrito pelos entrevistados (Gerente R1, Garçom R6 e Gerente R9), e um problema para outros (Proprietário R7 e Proprietário R13) que não estavam familiarizados com outras formas de prestar seus serviços a não ser o atendimento presencial que agora estava muito limitado. Desses os que mais apresentaram problemas foram os que trabalhavam somente com buffet livre e serviam churrasco. Sobre o uso da tecnologia, Susskind e Curry (2019), após um estudo experimental, constataram que ela vai ser cada vez mais requisitada para o alcance dos objetivos financeiros nos restaurantes. Isso pode diminuir os custos com mão de obra e o risco de contaminação, além de otimizar o tempo de atendimento e aumentar a capacidade produtiva dos estabelecimentos.

A Medida provisória nº 936, de 1º de abril de 2020 que institui o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda teve considerável impacto nas relações entre empresários e trabalhadores, pois previa acordos de redução de jornada de trabalho e salários. Isso serviu de auxílio para que as empresas, R1, R4, R5, R6, R9 e R10, conseguissem conciliar a baixa nos recebimentos e a manutenção das folhas de pagamento como é possível notar pela fala da Proprietária R4 *“A redução dos salários nos ajudou, com ela a gente diminuiu os salários e diminuiu tudo, foi com o que a gente conseguiu se manter”*.

Outra medida que impactou trazendo uma maior liberdade para o trabalho nos restaurantes foi o Decreto Municipal nº 9.033 de 17 de abril de 2020, que flexibilizou a ordem de fechamento, permitindo a abertura dos restaurantes, porém sem o serviço de *buffet* e com restrição de número de funcionários. A partir desse momento os estabelecimentos utilizaram-se de algumas medidas tais como demissões, readequação de horários e das férias para conseguir obedecer ao limite de funcionários dentro do estabelecimento, como exposto na fala a seguir:

**Gerente R9** - Olha a gente se utilizou de algumas dessas medidas até porque principalmente nos primeiros três meses de pandemia esse foi um setor que praticamente não funcionou. Na verdade a gente trabalhava em torno de 20 funcionários aqui e a gente teve que dispensar todo mundo. Dispensar pra ficar em casa mesmo porque na verdade a gente não estava trabalhando, esses três meses a gente passou a trabalhar com três ou quatro funcionários aqui.

A publicação do Decreto Municipal nº. 9.049, de 07 de maio 2020 possibilitou aos restaurantes o funcionamento com sistema *à la carte* e/ou com sistema de buffet com as seguintes regras: a) O buffet com um escudo protetor salivar, de vidro ou acrílico, cuja altura deve ser maior do que a do cliente, a 1m de distância do mesmo e com um atendente para servir os alimentos ao consumidor, sendo esta regra aplicada aos demais buffets como os de sorvete,

cachorro quente, dentre outros. b) Disponibilização de somente 50% (cinquenta por cento) das mesas e mantendo a distância de, no mínimo, 02 metros entre uma mesa e outra, priorizando a comercialização através de *delivery*, *motoboy* e *take away* (pegue e leve).

Percebeu-se um grande número de restrições diferenciadas a cada novo decreto. Como por exemplo, a redução para 25% do público e 50% dos funcionários ou da capacidade produtiva, além do estabelecimento de dias e horários específicos para os restaurantes trabalharem. Segundo a maioria dos entrevistados, estas acabaram afetando significativamente as atividades da empresa porque além de modificar a rotina de trabalho também não era possível cobrir os custos obtidos:

**Proprietária R10** - E eu digo... a conta não fecha porque atualmente estão nos obrigando a trabalhar com 50 por cento da mão de obra e atender 25 por cento do público. Então eu trabalho 50 por cento da mão de obra tendo 25 por cento do público e tenho que pagar 100 por cento do salário dos funcionários. O funcionário que não deveria estar trabalhando, que representa 50 por cento da equipe, que eu fico pagando para ele estar em casa, vira uma despesa no restaurante sem que eu possa produzir 100 por cento.

O cenário a que foram expostos trouxe a insegurança para o ambiente das relações de trabalho. Uma vez que as empresas precisaram lidar com as alterações propostas pelo Estado e com o medo da infecção pela doença sem ter o respaldo necessário. Conforme a análise documental as medidas de suporte para as empresas foram apresentadas somente no início da crise, sendo que nos meses seguintes se teve um abandono deste setor que passou a sofrer com as perdas financeiras e principalmente de mão de obra.

Portanto, sobre a instância do político, percebe-se uma visão imediatista entre as categorias de empregadores e empregados, pois suas falas dão ênfase a concretude da falta de recursos. Por outro lado, pouco apareceu em suas falas os prejuízos em relação à saúde caso os estabelecimentos tivessem permanecido abertos, tampouco foi criticada a falta de políticas de apoio efetivo que organizações de pequeno porte receberam durante a pandemia.

### **4.3 Instância das Políticas de Administração de Recursos Humanos e o desafio de manter funcionários em tempos de crise pandêmica**

A análise da instância das Políticas de Administração de Recursos Humanos possibilita a visualização da filosofia da empresa quanto aos processos de recrutamento, seleção, contratação, treinamento, avaliação e demissões, conforme descrito por Fleury e Fischer (1987). A partir da

observação participante e das entrevistas foi possível notar nuances que levam a dois grupos ou tipos de relações de trabalho:

a) **Relações Instáveis e Inseguras** - São geradas quando os funcionários não correspondem às características esperadas pelos empregadores e não sentem-se confortáveis para trabalhar na empresa. Essas relações são frutos de erros nos processos de recrutamento e seleção que geram problemas para os próximos processos como treinamento e avaliação tornando o clima de trabalho muito sensível a mudanças como as impostas pela pandemia. A percepção deste grupo reflete o que Fleury e Fischer (1987) destacaram ao afirmar que as práticas de recursos humanos para o alcance dos objetivos da organização tem efeito considerável sobre as relações de trabalho. O que se visualiza na fala da presidente do sindicato ao descrever essas relações:

**Presidente SETHL** - Eu vejo sim problema na relação de trabalho porque fica uma relação de trabalho meio forçada, e às vezes tem alguns lugares que os funcionários veem o patrão como aquele que dá ordens e que paga do salário deles no final do mês, mas como um favor, e o patrão vê o funcionário como um mal-agradecido.

b) **Relações estáveis e seguras** - Surgem da adequação do funcionário à empresa. Essas relações são bem estabelecidas com o ambiente de trabalho e processos de recursos humanos além de se caracterizarem por serem duradouras. Esse tipo de relação foi percebida em sete (R1, R4, R6, R10, R12, R13, R14) dos 14 restaurantes entrevistados, casos em que os trabalhadores estão nas empresas desde a sua abertura chegando há mais de dez anos, como mostra o Quadro 1.

As principais mudanças devido a pandemia nos restaurantes foram:

- As demissões, pois devido aos problemas financeiros decorrentes da pandemia mais da metade dos restaurantes não tiveram como manter a totalidade de seus funcionários. Dos entrevistados, Proprietário R2 e Proprietário R7 demitiram todos os funcionários, pois precisaram fechar suas portas logo no início das medidas de isolamento social, retornando a contratar os mesmos funcionários quando reabriram. Outros dois, Gerente R3 e Gerente R9, reduziram seu quadro de funcionários em 50%, enquanto em outros quatro estabelecimentos, R1, R4, R6 e R13, foram relatadas entre duas e cinco demissões como descreve a fala da entrevistada a seguir:

**Cozinheira R1**- Aqui tinha bastante gente trabalhando nós éramos, deixa eu ver, acho que nós éramos cinco ou seis na cozinha, tinha bastante pessoas pra trabalhar, o movimento era bom né. Cada um tinha uma função, mas tinha umas quantas pessoas

aqui trabalhando. Claro que agora tem menos, tem duas, mas isso aí faz parte. Então reduziu bastante os funcionários, mas isso teve em todo lugar reduziu os funcionários.

Além destes, os proprietários de R11 e R14 relataram não demitir por operarem com somente uma pessoa a mais além de membros da família. Vale ressaltar, entretanto, que as demissões e rotatividade já se configuravam como uma característica neste setor. O estudo de Brewster e Heffner (2021) mostra que as altas taxas anuais de rotatividade já vinham sendo um calcanhar de Aquiles no setor de alimentação fora do lar e se traduzem diretamente em custos financeiros e operacionais proporcionalmente altos para os restaurantes.

- A redução de jornada e de salários e suspensão temporária dos contratos de trabalho, a partir do uso da Medida provisória nº 936, de 1º de abril de 2020, pela qual seis estabelecimentos, R1, R4, R5, R6, R9 e R10 fizeram adequações nos contratos de seus funcionários auxiliados pelos escritórios de contabilidade.

- A reprogramação de férias, pois como alternativa para não demitir, alguns estabelecimentos firmaram acordos reprogramando o período férias de seus trabalhadores como aconteceu em três empresas, R8, R10 e R12, que optaram por dar férias coletivas aos funcionários durante o tempo que permaneceram com as portas fechadas. Conforme relata a garçonete entrevistada no restaurante R12 *“Quando fechou o restaurante, ele (o proprietário) decidiu dar férias pra todos e aí quando voltamos uns dias antes de terminar as férias, seguiu com diálogo, tudo normal sem precisar demitir”*.

- A readequação de remuneração, pois todos os restaurantes precisaram adequar de alguma maneira sua forma de pagamento de salários seja pagando por dia, por exemplo, e/ou retirando alguns incentivos que eram pagos antes da pandemia. Como descreve a proprietária do restaurante R8.

**Proprietária R8** - Nossos funcionários estão desde que abriu e aí na pandemia sim, eles já são pessoas antigas, aí a gente deu férias, e após as férias eles vieram, nós conversamos bastante sobre o salário. Eu não pedi e não contei com auxílio do governo pra salário, então a gente foi pagando a diária e conforme fosse, no final do mês a gente completava, e aí fomos nos organizando.

Nota-se que ambos os grupos apresentados anteriormente foram atingidos pelas mudanças nas práticas de recursos humanos em decorrência da pandemia de COVID 19, contudo o primeiro grupo, cujas relações já eram instáveis e inseguras, teve suas relações ainda mais fragilizadas, o que deixou os trabalhadores mais vulneráveis. Isso ocorre porque essas pessoas se

tornam o alvo das primeiras demissões ou são as primeiras a pedirem demissão, por não sentirem-se seguras nestas empresas. Essas relações também dificultam acordos, provocando assim situações geralmente envoltas em diversos conflitos como percebido durante a observação participante no restaurante R1.

Já as relações estáveis e seguras foram fortalecidas com a chegada da pandemia (mesmo que expostas as mesmas debilidades financeiras do período) no sentido de que elas facilitaram a adequação aos protocolos de saúde e também os acordos de readequação da jornada de trabalho, dos salários e das férias, uma vez que funcionários e gestores conseguiam dialogar. Isso aconteceu devido à confiança entre os agentes e ao bom senso identificados, elementos relatados pelos trabalhadores: Cozinheira R4, Garçom R6 e Garçom R13.

#### **4.4 Instância da Organização do Processo de Trabalho e as novas adequações em tempos de crise pandêmica**

O entendimento pela instância da Organização do Processo de Trabalho, segundo Concolatto e Oltramari (2017), possibilita conhecer como as condições do trabalho, as novas tecnologias e as formas de realização do trabalho afetam as relações entre empregadores e empregados. Sua análise nesse estudo apresenta as principais características dos restaurantes, seguidas pelas mudanças ocasionadas pela pandemia de COVID 19.

Dos estabelecimentos que participaram da pesquisa todos se configuram como micro ou pequena empresa e nove são empresas familiares. Quanto ao serviço prestado, todos têm o sistema *self service* para o *buffet* por quilo, além de produtos *à la carte*, como *à la minuta*, prato feito e alguns lanches. Os clientes podem fazer as refeições nos locais próprios de cada restaurante ou solicitar tele-entrega. Apenas R7 e R13 não oferecem serviço de entrega ou semelhantes e os demais usam este sistema como um ponto extra.

As principais funções dos funcionários dentro dos restaurantes se resumem a funções operacionais que estão diretamente ligadas ao serviço prestado. Elas estão divididas de maneira geral em dois setores: cozinha e salão. Na cozinha, a função de cozinheira desempenha papel de liderança sobre os demais, além de ser responsável pelas escolhas dos pratos oferecidos aos clientes. Há também outras funções de acordo com as especificações dos pratos como saladeiras, assadores e chapeiros. No salão, anteriormente à pandemia atuavam o gerente que também

desempenha função de caixa e os garçons responsáveis pelo contato direto no atendimento ao cliente.

Sobre as funções descritas foi possível perceber, pela observação participante, que há dificuldades para conseguir pessoal especializado, o que se confirma pela análise do perfil dos entrevistados, pois nenhum proprietário, gerente, garçom ou cozinheira possui formação na área de alimentação fora do lar, e também na fala dos entrevistados conforme segue:

**Consultora R5** - Mas é bem precário, precário sim. Vejo que as pessoas não tem foco, não é assim eu quero na área de alimentação, ah eu quero qualquer área.

**Garçom R2** - As pessoas vem deixar currículo aqui, mas tu vê que... Por exemplo, pra cozinha é cabeleireira, sabe frentista. Nem uma pessoa com profissão de cozinheira, de garçom. São pessoas que tu vê que foram desempregadas e estão na correria.

Percebe-se que a principal medida de enfrentamento ao vírus de COVID 19 é o distanciamento social, algo que deveras prejudicou os processos de trabalho no setor de alimentação fora do lar, já que o contato entre os trabalhadores na preparação dos pratos e para servir os clientes é essencial, o que trouxe mudanças no diário das organizações. Diante disso identificou-se que as principais mudanças na organização do processo de trabalho em restaurantes em decorrência da pandemia de COVID 19 foram em três pontos específicos: nos serviços oferecidos, no layout dos estabelecimentos e na definição das tarefas dos cargos.

- **Serviços** - Para seguir as definições impostas, os restaurantes precisaram adaptar ou trocar os serviços disponíveis. A principal mudança neste ponto foi a inserção dos serviços de tele entrega, *delivery*, *drive thru*, pegue e leve. Como descreve o garçom do restaurante R6 “*antes a gente não fazia delivery, o jeito foi tentar formas de alcançar esse público. Pra tentar vender na verdade, porque está muito difícil*”. Estes serviços passaram a ser a principal fonte de receita das empresas diante das limitações impostas ao trabalho dentro dos estabelecimentos. Os restaurantes também passaram a oferecer um serviço de buffet por quilo ou livre adaptado de acordo com o que foi especificado em cada decreto.

- **Layout** - Foi percebido que as mudanças alcançaram também o interior dos estabelecimentos exigindo uma maior distância entre cada mesa e cadeira, adaptações nas cubas, nova forma de dispor os utensílios e disponibilidade de portas álcool em gel 70% nas entradas

dos locais. Para os entrevistados essas medidas apesar de limitarem o atendimento foram importantes por significarem segurança para os funcionários e clientes.

**Proprietária R10** - Nossa dinâmica operacional mudou totalmente. Como eu falei antes trabalhávamos com buffet por quilo com sistema *self service*, e hoje, por uma política nossa, mesmo tendo a permissão de usar luva para que o cliente se sirva, nós não achamos seguro. Então nós seguimos servindo o cliente mediante uma vitrine do balcão. É uma vitrine envidraçada pela qual o cliente não tem contato com os utensílios do buffet e nem com os pratos, para assim evitar que haja alguma contaminação tanto dos clientes quanto dos colaboradores. Também tivemos que modificar o layout do restaurante diminuindo o número de mesas e aumentando o distanciamento entre elas.

- **Novas tarefas e/ou cargos** - As novas imposições também geraram novas tarefas a serem desempenhadas dentro do ambiente de trabalho, como a necessidade de ter uma pessoa nas entradas e saídas para auxiliar na aplicação de álcool em gel e verificação de temperatura. Foi previsto também que o buffet deveria ser servido por funcionários do estabelecimento devidamente vestidos e não mais pelo próprio cliente, além da necessidade de ter alguém responsável por atender e organizar as vendas a distância. Os proprietários dos restaurantes R2 e R4 destacam sobre isso:

**Proprietário R2** - Eu acho que a principal mudança foi a necessidade de mais funcionários, envolvidos na higiene, na entrada, pra servir as pessoas, pra tudo. Então o público diminuiu por conta da pandemia, a capacidade diminuiu só que a gente precisaria chamar mais funcionário pra dar conta das exigências.

**Proprietária R4** - Só que daí com isso e a gente aprendeu mais a trabalhar. Mudamos o sistema mais rápido, alguém só pra tirar o pedido da tele entrega, outro pra atender a pessoa que vem aqui pra não ter a demora.

As mesmas tarefas passaram a ser divididas tanto pelos garçons como pelo pessoal da cozinha como forma de atender a demanda, uma vez que, mesmo com a criação de novas tarefas, se tinha limitação no número de funcionários dentro dos estabelecimentos. Percebeu-se com as observações e nos relatos dos entrevistados nos restaurantes R1, R2 E R10, uma maior exigência e sobrecarga para as equipes, o que trouxe tensão para as relações entre os empregadores que precisam dar as ordens e os empregados que precisam dar conta destas para manter a empresa.

Outra importante mudança foi o adicional dos *motoboy*s ou entregadores na rotina das empresas, uma vez que as entregas passam a ser essenciais. Anteriormente à pandemia, essa função era terceirizada, o caixa ligava para um ponto de *motoboy* que fazia o encaminhamento de um dos profissionais ou mantinha perfil nos aplicativos locais de *delivery*, já que por estar em cidade do interior não há a presença de grandes empresas do setor como UberEats e iFood. Com

a chegada da pandemia as empresas passaram a ter uma relação mais próxima com *motoboys* específicos, marcando horários de entrada e saída desses dentro da empresa, o que originou uma nova relação de trabalho no âmbito dos restaurantes. Esta configura-se como uma relação informal, uma vez que mesmo sem carteira assinada, esses profissionais passaram a ser cobrados pelas empresas para cumprirem horário de entrada e saída e também o alcance de metas de entregas, o que é característica de vínculo empregatício. Além disso, a remuneração se dava pelo número de entregas e ficava registrada apenas por meio de um recibo, o que restringe seus direitos, como o seguro desemprego e fundo de garantia em caso de corte no relacionamento com as empresas.

Quanto aos empregadores se percebeu falta de uma organização formal que respondesse pela categoria, assim como há o sindicato para os funcionários. Porém com a observação participante notou-se a existência de grupos informais para comunicação entre estes a partir de grupos de conversa em redes sociais, como o *WhatsApp*, o que possibilita uma maior velocidade do alcance de troca de informações sobre as decisões dos proprietários neste momento de pandemia.

Percebeu-se na instância da organização do trabalho que as mudanças transformaram a configuração do trabalho dentro dos restaurantes, os empregadores e empregados foram apresentados a um novo grau de importância de atividades que antes não eram essenciais como o uso dos meios digitais para a venda, as novas tarefas ligadas a questões de saúde e a dependência de uma boa relação com os *motoboys* que agora passam a fazer parte do quadro de trabalhadores mesmo que isso se dê de maneira informal.

## **5 Conclusões**

O objetivo desta pesquisa foi analisar os impactos da pandemia de COVID 19 nas relações de trabalho de restaurantes. Para isso foi utilizada metodologia qualitativa com o uso do método estudo de caso, combinando entrevista semiestruturada com proprietários, gestores, funcionários, consultora e presidente do sindicato dos empregados em hotelaria e turismo de Santana do Livramento; observação participante e diário de campo em um dos restaurantes e análise de documentos (leis e decretos referentes ao enfrentamento da pandemia).

O primeiro objetivo específico de verificar as medidas tomadas pelo setor público que impactaram nas atividades de restaurantes, direcionou a análise das relações de trabalho pela instância do político, a qual permitiu o entendimento da influência de fatores externos à organização nas relações de trabalho. Esses fatores são forças econômicas, políticas e sociais que passam a modelar o relacionamento entre empregadores e empregados. Entre as medidas que impactaram as atividades nos restaurantes foram o fechamento das atividades de setores não essenciais no município, a permissão para que as empresas do setor trabalhassem utilizando meios não presenciais como tele entrega e *delivery*, permissão para alterações nos contratos de trabalho como suspensão temporária, redução de jornada e de salário e a definição de regras para a prestação dos serviços como atuar com 50% da capacidade, disponibilização de álcool em gel, entre outras.

O segundo objetivo específico, identificar as mudanças de políticas e práticas de administração de recursos humanos em restaurantes, possibilitou a análise das relações de trabalho a partir da instância das políticas de administração de recursos humanos pela qual foi possível visualizar as demissões como reflexo do desencontro entre as receitas e o elevado custo de manter o funcionário, a redução de jornada e salários que surgiu como alternativa para manter os vínculos empregatícios mesmo com falta de recursos e a necessidade de remodelar estrutura de férias e salários conforme o tempo de fechamento dos estabelecimentos.

O terceiro objetivo específico, identificar as mudanças na organização do processo de trabalho em restaurantes, está relacionado à instância da organização do processo de trabalho que possibilitou conhecer as formas utilizadas para organizar o sistema produtivo considerando suas dimensões técnicas e sociais. As principais mudanças identificadas nesta instância foram nos serviços oferecidos que passaram a ter como foco o atendimento do cliente fora do local de trabalho, no *layout* dos restaurantes que foram alterados para atender as regras de distanciamento social e na definição cargos, pois se teve a criação de novas tarefas bem como mudanças no grau de importância de outras como, por exemplo, a função de *motoboy*.

O quarto objetivo específico, verificar os elementos das instâncias que compõem as relações de trabalho que mais impactaram os restaurantes durante a pandemia na percepção dos proprietários e dos funcionários, permitiu visualizar conjuntamente as três instâncias analisadas. A partir dessa análise notou-se que dentro da instância do político os decretos que determinaram

o fechamento total foi o que mais afetou os restaurantes sendo que as demais medidas foram reflexo ou meio de amenizar os impactos desse. Na instância das políticas de administração de recursos humanos percebeu-se que as demissões foi o elemento que mais impactou empregadores e empregados dos restaurantes. E na instância da organização do processo de trabalho a adequação dos serviços sem receber os clientes no local foi o que mais impactou as empresas.

Esta pesquisa apresenta contribuição teórica pois desvelou os principais elementos das instâncias políticas, de recursos humanos e de processo de trabalho nas relações de trabalho no setor de restaurantes que foram impactados pela crise pandêmica de COVID 19. Também apresenta contribuição prática, pois elaborou dois documentos que podem ser usados por organizações, sociedade e setor público, a saber, um levantamento do número restaurantes na cidade (ficha contendo nome, endereço e telefone) e um compilado com todos os decretos e leis das esferas federal, estadual e municipal, que afetaram as organizações na pandemia de COVID de 19 de fevereiro a dezembro de 2020. Os resultados do estudo contribuem ainda para mostrar a necessidade de elaboração de políticas públicas mais efetivas e eficazes para microempresas e organizações de pequeno porte, como o caso dos restaurantes, que em geral tem como quadro de funcionários mão de obra pouco qualificada e, portanto, mais vulnerável em momentos de crise, como a vivenciada na pandemia.

A pesquisa teve como limitação as próprias restrições da pandemia, isso porque distanciaram em alguns momentos os respondentes, uma vez que, esses não se adequaram aos meios digitais. Teve-se também como limitação a dificuldade em alguns restaurantes, que não permitiram a fala dos funcionários, além da falta de informações concretas sobre número de demissões e de estabelecimentos do setor de alimentação fora do lar na cidade.

Como sugestão para pesquisas futuras propõe-se a continuação desta pesquisa no período pós pandemia de COVID 19, a fim de verificar quais práticas adotadas pelos restaurantes durante este período permaneceram ou foram temporárias. Além desta, destaca-se para os proprietários e gestores a necessidade de estar ambientado às novas tecnologias que surgem para o setor a fim de responder positivamente a momentos de mudanças extremas como em uma pandemia, além disso seguir boas práticas de gestão de pessoas é essencial no alcance dos objetivos da organização e manter-se em contato com os principais influenciadores do microambiente como sindicatos, consultorias e principalmente funcionários.

## Referências

ABRASEL, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES. **Recuperação de bares e restaurantes só virá em dezembro, aponta Abrasel**, 2020a. Disponível em: <https://abraseL.com.br/noticias/noticias/recuperacao-de-bares-e-restaurantes-so-vira-em-dezembro-aponta-abraseL/>>. Acesso em: 23 de novembro de 2020.

ABRASEL, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES. **Perfil da abraseL**, 2020b. Disponível em:< <https://abraseL.com.br/abraseL/perfil-da-abraseL/> >. Acesso em: 13 de outubro de 2020.

ABREU, G.V., NETO, A.C. Revisitando os clássicos das relações de trabalho: as perspectivas sistêmica e estratégica. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 23, p. 621-636, jan./dez. 2022. Disponível em: <<https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/7177>>. Acesso em: 1 de setembro de 2022.

ALVES, S. M. P.; COELHO, M. C. D. R.; BORGES, L. H.; CRUZ, C. A. D. M.; MASSARONI, L.; MACIEL, P. M. A. A flexibilização das relações de trabalho na saúde: a realidade de um Hospital Universitário Federal. **Ciência & Saúde Coletiva**, n. 20, p. 3043-3050, 2015.

ANR, ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE RESTAURANTES. **Pesquisa ANR aponta que mais de 60% dos bares e restaurantes já fizeram demissões por causa da crise do coronavírus**, 2020. Disponível em: <https://anrbrasil.org.br/pesquisa-anr-aponta-que-mais-de-60-dos-bares-e-restaurantes-ja-fizeram-demissoes-por-causa-da-crise-do-coronavirus/>. Acesso em: 07 de novembro de 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. **Medida provisória nº 936, de 1 de abril de 2020**. Institui o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda e dispõe sobre medidas trabalhistas complementares para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19), de que trata a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, e dá outras providências. Brasília, 2020. Disponível em:< <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-936-de-1-de-abril-de-2020-250711934> > . Acesso em: 21 out de 2020.

CNC, CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO. **Turismo no Brasil aumenta faturamento em 2,2%, em 2019**, 2020. Disponível em: <<http://www.cnc.org.br/editorias/turismo/noticias/turismo-no-brasil-aumenta-faturamento-em-22-em2019-turismobrasileiroaumentouseufaturamentoegeroumaiseempregosem2019.&Foramcriados35.69n ovospostos,empregadosdosetorem2018> >. Acesso em: 23 de outubro de 2020.

CONCOLATTO, C. P.; OLTRAMARI. Relações de Trabalho: reflexões sobre suas transformações. *In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO DA ANPAD, ENGP, 6º, 2017, Curitiba. Anais...* Curitiba: ANPAD, 2017.

DUNLOP, J. T. **Industrial Relations Systems**. Boston: Harvard Business School Press classics, 1958/1993.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FARIA K. S. B.; SILVA, S. C. Covid-19 e mudanças trabalhistas as implicações da pandemia nas relações de trabalho. **Revista Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social - Ano II, v. II, n.4, 2020.**

FERRAZ, D. L. S.; OLTRAMARI, A.P.; PONCHIROLLI, O. **Gestão de Pessoas e relações de trabalho: Conceitos e questionamentos**. São Paulo: Atlas, 2011.

FINKLER, R.; ANTONIAZZI, N.; DE CONTO, S. M. **Os impactos da pandemia de covid-19: uma análise sobre a situação dos restaurantes**, 2020. Disponível em<  
<http://www.periodicoeletronicos.ufma.br/index.php/turismoecidades/article/view/14658>>. Acesso em 24 de novembro de 2020.

FISCHER, R. M. “Pondo os Pingos nos Is” sobre as relações de trabalho e políticas de administração de recursos humanos. *In: Maria Tereza Leme Fleury e Rosa Maria Fischer (Coord.). Processos e relações de trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1992.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Processos relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1987.

FLEURY, M. T. L.; O simbólico nas relações de trabalho. *In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Org.). Cultura e Poder nas Organizações*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GEMELLI, C. E.; CLOSS, L. Q.; FRAGA, A. M. Multifformidade e pejetização: (re)configurações do trabalho docente no ensino superior privado sob o capitalismo flexível. **REAd. Rev. eletrôn. adm.** v.26, n.2, p. 409-438, 2020.

GEMELLI, C. E.; FRAGA, A. M.; PRESTES, V. A. Produção Científica em Relações de Trabalho e Gestão de Pessoas (2000/2017). **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 17, n. 2, p. 222-248, 2019.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D, T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

KILIÇ, S. Does COVID-19 as a Long Wave Turning Point Mean the End of Neoliberalism? **Critical Sociology**, v. 47, n. 4-5, p.609-623, 2021.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Ministério da Economia avalia impacto econômico do coronavírus**, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2020/03/ministerio-da-economia-avalia-impacto-economico-do-coronavirus-no-brasil>. Acesso em: 07 de novembro de 2020.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2009.

MORAES, M. C. F.; SILVA, N. P. Saúde Mental e as relações de trabalho: como a ansiedade influencia o comportamento humano no ambiente de trabalho. **Interfaces de Saberes**, v. 14, n.1, p. 1-16, 2015.

NERES, C. C.; CORRÊA, N. M. O trabalho como categoria de análise na educação do deficiente visual. **Cadernos Cedes**, v. 28, n. 75, p. 149-170, 2018.

SANTANA DO LIVRAMENTO. **Decreto municipal nº 9.013, de 20 de março de 2020**. Decreta situação de calamidade pública em todo o território do município de Santana do Livramento, em razão da necessidade de prevenção e de enfrentamento à pandemia causada pelo novo coronavírus (covid-19). Santana do Livramento: Secretaria Municipal de Administração, 2020. Disponível em: <http://www.sdolivrimento.com.br/nonaccs/painel/noticia/arquivos/7561.pdf> Acesso em: 21 de outubro de 2020.

SANTANA DO LIVRAMENTO. **Decreto municipal nº 9.017 de 27 de março de 2020**. Altera o decreto nº 9013 de 20/03/2020 que decreta situação de calamidade pública em todo o território do município de Santana do Livramento, em razão da necessidade de prevenção e de enfrentamento à pandemia causada pelo novo coronavírus (covid-19) e dá outras providências. Santana do Livramento: Secretaria Municipal de Administração, 2020. Disponível em: <http://www.sdolivrimento.com.br/nonaccs/painel/noticia/arquivos/7583.pdf> Acesso em: 21 de outubro de 2020.

SANTANA DO LIVRAMENTO. **Decreto municipal nº 9.033 de 17 de abril de 2020**. Altera o Decreto nº 9.024 de 02 de abril de 2020 que ratifica a declaração de calamidade pública em todo o território do Município de Sant' Ana do Livramento, em razão da necessidade de prevenção e de enfrentamento ao Novo Coronavírus (COVID-19) e dá outras providências. Santana do Livramento: Secretaria Municipal de Administração, 2020. Disponível em: <http://www.sdolivrimento.com.br/nonaccs/painel/noticia/arquivos/7648.pdf> Acesso em: 21 de outubro de 2020.

SANTANA DO LIVRAMENTO. **Decreto municipal nº 9.049, de 07 de maio de 2020**. Altera o Decreto nº 9.024 de 02 de abril de 2020, alterado pelo Decreto nº 9.033 de 17 de abril de 2020, que ratifica a declaração de calamidade pública em todo o território do Município de

Sant' Ana do Livramento, em razão da necessidade de prevenção e de enfrentamento ao Novo Coronavírus (COVID-19) e dá outras providências. Santana do Livramento: Secretaria Municipal de Administração, 2020. Disponível em: <http://www.sdolivramento.com.br/nonaccs/painel/noticia/arquivos/7697.pdf> Acesso em: 21 de outubro de 2020.

SANTOS, L. S. S.; ALVARENGA, G. I. A Lógica Contemporânea das Relações de Trabalho e o Discurso Proferido por uma Empresa de Cosméticos Brasileira: Legitimando uma Ideologia. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 5, n. 1, p. 6-20, 2019.

SEBRAE, SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS **Alternativas para bares, restaurantes e afins em tempos de crise**, 2020. Disponível em: < <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/alternativas-para-bares-restaurantes-e-afins-em-tempos-de-crise,f18eee1b30d11710VgnVCM1000004c00210aRCRD> >. Acesso em: 21 de outubro de 2020.

SEBRAE, SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO PEQUENAS EMPRESAS. **Perfil das cidades gaúchas, Santana do Livramento**, 2019. Disponível em: [https://datasebrae.com.br/municipios/rs/Perfil\\_Cidades\\_GauchasSantana\\_do\\_Livramento.pdf](https://datasebrae.com.br/municipios/rs/Perfil_Cidades_GauchasSantana_do_Livramento.pdf). Acesso em: 21 de outubro de 2020.

SILVA, O. D. D.; RAICHELIS, R. O assédio moral nas relações de trabalho do (a) assistente social: uma questão emergente. **Serviço Social e Sociedade**, São Paulo, n. 123, p. 582-603, 2015.

SUSSKIMD, AM. CURRY, B. A Look at How Tabletop Technology Influences Table Turn and Service Labor Usage in Table-Service Restaurants. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 60, n. 3, p. 233-236, 2019.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

XI, M. XU, Q. WANG, X. Zhao S. Partnership Practices, Labor Relations Climate, and Employee Attitudes: Evidence from China. **ILR Review**, v. 70, n.5,;p.1196-1218, 2017.

**Artigo recebido em: 31/01/2022.**

**Avaliado em: 04/05/2022.**

**Aprovado em: 31/01/2023.**

### APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

Este protocolo de estudo de caso foi elaborado para orientar a realização das técnicas de coleta de dados, sendo elas observação participante e entrevistas.

#### 1) OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

A observação-participante foi realizada em um restaurante em que a pesquisadora trabalha. Neste restaurante foram observados os seguintes pontos:

- conversas entre gestores e funcionários.
- conversas entre funcionários.
- reuniões entre gestores e funcionários.
- comunicados formais.
- decretos da pandemia que modificam o funcionamento dos restaurantes.

#### 2) ENTREVISTAS

O roteiro de entrevistas foi dividido em Bloco A e Bloco B.	
<b>BLOCO A – PERFIL DO ENTREVISTADO</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Idade:</li> <li>2. Naturalidade:</li> <li>3. Estado civil:</li> <li>4. Cargo:</li> <li>5. Escolaridade/Formação:</li> <li>6. Tempo que trabalha na empresa:</li> <li>7. Tempo que trabalha no cargo atual:</li> <li>8. Experiências/trabalho(s) anterior (es):</li> <li>9. Comparando com os trabalhos anteriores, o que tem de diferente na sua atividade atual?</li> </ol>	
<b>BLOCO B - Os impactos da pandemia do COVID 19 nas relações de trabalho em restaurantes.</b>	
Instância do Político	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Você acredita as que as medidas do governo para enfrentamento da pandemia do Covid-19 afetaram os restaurantes?</li> <li>2- Em sua opinião quais as medidas que mais afetaram o trabalho no seu restaurante? Dê exemplos.</li> </ol>
Instância das Políticas de Administração de Recursos Humanos (ADMRH)	<ol style="list-style-type: none"> <li>3- Como eram negociadas demissões, contratações, férias e demais práticas de recursos humanos antes da pandemia?</li> <li>4- Percebeu mudanças nessas práticas durante a pandemia?</li> <li>5- Como era sua relação com a empresa diante dessas práticas antes da pandemia?</li> <li>6- Percebeu mudanças nessa relação?</li> <li>7- As alterações nas leis trabalhistas feitas durante a pandemia afetaram diretamente os funcionários da empresa?</li> <li>8- A empresa fez adesão de algum dos programas de auxílio disponibilizados pelo governo? Como foi a implementação?</li> </ol>
Instância da Organização do Processo de Trabalho	<ol style="list-style-type: none"> <li>9- Você acredita que a pandemia alterou a forma de realizar o trabalho na empresa?</li> <li>10- Essas mudanças alcançaram sua forma de se relacionar com gestores e colegas de trabalho?</li> <li>11- Em sua opinião como será o ano de 2021 para seu estabelecimento e o setor de restaurantes em geral diante da pandemia de COVID-19.</li> </ol>