

As relações interpessoais e a satisfação no trabalho em serviços gastronômicos

Interpersonal relations and satisfaction in work in gastronomy services

Las relaciones interpersonales y la satisfacción en el trabajo en servicios gastronomicos

Filipe Pessoa dos Santos¹
Maria Eliza Assis dos Passos²
Nilma Morcerf de Paula³

Resumo: : A gestão de pessoas em serviços requer não apenas conhecimentos técnicos, mas também, a compreensão da dinâmica do comportamento humano nas relações de trabalho. O objetivo deste estudo foi identificar as relações interpessoais desenvolvidas no trabalho e o grau de satisfação de profissionais atuantes em serviços gastronômicos. Para isto, foi realizada uma pesquisa com abordagem quali-quantitativa, factual, descritiva e experimental. A amostra, selecionada por conveniência, foi composta por 18 funcionários de cinco restaurantes localizados na cidade do Rio de Janeiro. Os dados foram coletados por aplicação de questionário, compreendido de 54 questões fechadas e 1 aberta. Os resultados indicaram que os sentimentos de desconfiança e isolamento estão presentes entre os funcionários, bem como os de inveja, raiva, ciúmes e de injustiça, afetando negativamente o ambiente de trabalho. Na relação com chefia imediata os funcionários relataram receberem tratamento cordial, respeitoso e de confiança, contudo, se ressentem por não poderem usar a criatividade e por terem que se limitar a seguir regras. Observaram-se áreas carentes de atenção dentro do ambiente estudado, como relacionamento entre os funcionários, benefícios, remuneração, jornada de trabalho e perspectiva de carreira. A pesquisa, de caráter exploratório, abre caminho para novas discussões sobre a atuação dos profissionais da gastronomia.

Palavras-Chave: Gestão de pessoas, Gastronomia, Relações interpessoais, Satisfação.

Abstract: The people management in services requires not only technical knowledge but also an understanding of the dynamics of human behavior in work relationships. The aim of this study was to identify the interpersonal relationships developed at work and the degree of satisfaction of professionals working in gastronomic services. For this, a research was carried out with quali-quantitative, factual, descriptive and experimental approach. The sample, selected by convenience, consisted of 18 employees from five restaurants located in the city of Rio de Janeiro. Data were collected by questionnaire application, comprised of 54 closed and 1 open questions. Results indicated that feelings of distrust and isolation are present among employees, as well as feelings of envy, anger, jealousy and injustice, negatively affecting the work environment. In their relationship with immediate bosses, employees reported receiving cordial, respectful and trustworthy treatment, but they resented being unable to use their creativity and having to simply follow rules. Poor attention areas were observed within the studied environment, such as employee relationships, benefits, compensation, working hours and career prospects. The exploratory research opens the way for further discussions on the role of gastronomy professionals.

Key words: People management, Gastronomy, Interpersonal relationships, Satisfaction.

¹ Bacharel em Gastronomia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Mestrando no Programa de Pós-Graduação de Educação em Ciências e Saúde, do Instituto NUTES de Educação em Ciências e Saúde da Universidade Federal do Rio de Janeiro. ORCID: 0000-0002-9130-0118. E-mail: filipe.p2s@gmail.com.

² Doutorado em Ciências Nutricionais pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Professora adjunta do curso de Gastronomia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. E-mail: mariaelizapassos@hotmail.com.

³ Doutorado em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas - EAESP/ FGV. Professora Associada do Instituto de Nutrição Josué de Castro da Universidade Federal do Rio de Janeiro. E-mail: nilma@nutricao.ufrj.br.

Resumen: Gestionar personas en los servicios requiere no solo conocimientos técnicos, sino también una comprensión de la dinámica del comportamiento humano en las relaciones laborales. El objetivo de este estudio fue identificar las relaciones interpersonales desarrolladas en el trabajo y el grado de satisfacción de los profesionales que trabajan en servicios gastronómicos. Para ello, se realizó una investigación con enfoque cualitativo, cuantitativo, fáctico, descriptivo y experimental. La muestra, seleccionada por conveniencia, consistió en 18 empleados de cinco restaurantes ubicados en la ciudad de Río de Janeiro. Los datos se recopilieron mediante la aplicación del cuestionario, compuesto por 54 preguntas cerradas y 1 abierta. Los resultados indicaron que hay sentimientos de desconfianza y aislamiento entre los empleados, así como sentimientos de envidia, ira, celos e injusticia, que afectan negativamente el entorno laboral. En su relación con los jefes inmediatos, los empleados informaron haber recibido un trato cordial, respetuoso y confiable, pero les molestaba no poder usar su creatividad y simplemente seguir las reglas. Se observaron áreas de poca atención dentro del entorno estudiado, como las relaciones con los empleados, los beneficios, la compensación, las horas de trabajo y las perspectivas de carrera. La investigación exploratoria abre el camino para nuevas discusiones sobre el papel de los profesionales de la gastronomía.

Palabras clave: Gestión de personas, Gastronomía, Relaciones interpersonales, Satisfacción.

1 Introdução

A Administração de Recursos Humanos (ARH) evoluiu durante os últimos anos, saindo das atividades que consideravam a mão-de-obra como um simples recurso, até adotar a visão do funcionário como um parceiro nas atividades de desenvolvimento da organização (DUTRA, 2013). Este cenário é caracterizado pela atuação da Gestão de Pessoas (GP), que tem um caráter mais humanizado e compreensivo sobre a realidade do capital humano da empresa. Atualmente esse campo tem se tornado uma das áreas mais importantes de uma organização, ganhado espaço dentro do planejamento estratégico e sendo considerado um fator diferenciador entre o sucesso e o fracasso (CHIAVENATO, 2014).

Nas últimas décadas muito se estudou sobre motivação, liderança, relações interpessoais e dinâmicas de grupo, fruto da influência da psicologia industrial, sociologia e economia, e mesmo com todo esse desenvolvimento ainda existem aspectos organizacionais que são frequentemente ignorados, até mesmo na academia, como as dimensões esquecidas nas organizações, como por exemplo a palavra e linguagem, comunicação não verbal, cognição, cultura, poder, prazer, sofrimento, raiva, inveja, espaço e tempo, as quais são inerentes ao trabalho e não devem ser ignoradas a fim de dar as pessoas o seu devido tratamento como ser humano, deixando de lado a visão antiga que o pusera como um apêndice da máquina (CHANLAT, 1992).

Desta forma, direcionando esse olhar para a gastronomia, segundo Gil (2014), o setor de serviços teve um crescimento acelerado nos últimos anos, e, devido a isso, as atividades da gestão de pessoas voltadas para esse segmento necessitam de alta capacidade técnica, visto que o

potencial deste setor é baseado nas pessoas e por isso este “recurso” deve ser extremamente habilitado para desempenhar as atividades. Neste sentido, pode-se dizer que a ampliação do setor de serviços é um desafio e também uma oportunidade para a gestão de pessoas contemporânea.

Para a Gastronomia, Santolia (2006), em pesquisa sobre competências de gestores de negócios em serviços de alimentação, observou que as empresas que fazem parte deste mercado consideram que ter bons gestores a frente do negócio e ter pessoas com espírito de liderança são fatores importantes para o sucesso do empreendimento. Neste mesmo trabalho, ao questionar os administradores pesquisados sobre quais são os conhecimentos necessários para um gestor, observou-se que os conhecimentos de relações humanas foi o segundo tema mais relevante, perdendo somente para conhecimentos em planejamento.

Um estudo com o objetivo de identificar as competências de um *chef* de cozinha, apontou que aquelas que são relacionadas a atitudes, como humildade, respeito perante os outros, motivação da equipe e a iniciativa na busca da solução de problemas, são essenciais para o bom desempenho da função de *chef* de cozinha (SCHUWAN & PAULA, 2010). A atuação da gestão de pessoas no setor de serviços, como em estabelecimentos comerciais de alimentação, deve ser considerada como uma atividade de extrema relevância e importância, pois como afirmado anteriormente, o setor de serviços demanda práticas de gerência de pessoal devido ao crescimento do mercado (GIL, 2014).

A carga de informação fornecida à sociedade sobre a área da gastronomia gera opiniões e conceitos pessoais sobre o assunto, principalmente para aqueles que pretendem seguir a carreira profissional na cozinha. É, nessa dinâmica, que ocorre o efeito de glamourização da profissão, criando expectativas e atribuindo um alto nível de status ao *chef*, limitando o sucesso da profissão a esse único cargo (LUDERER, 2013). Por conta disso, estudantes e iniciantes no mercado de trabalho acabam se frustrando ao perceberem que inicialmente não serão *chefs* ao ingressarem no mercado de trabalho (CUNHA, 2011).

Auguste Escoffier, importante personalidade na história da gastronomia francesa e mundial, ficou conhecido como “Embaixador das cozinhas do mundo” devido ao seu trabalho com César Ritz, que juntos desenvolveram a indústria hoteleira durante o final do século XIX e início do XX (FREIXA, CHAVES, 2008). De acordo com Freixa e Chaves (2008), Escoffier foi o responsável pelo desenvolvimento do sistema de brigada de cozinha, que ainda é reproduzido

atualmente ao criar uma hierarquia separando os trabalhadores por funções. Uma dessas funções é a de responsável pelas brigadas, e pela manutenção da ordem dentro da cozinha, a qual era destinada ao cargo de *chef* de cozinha. O *chef* Alex Atala (2007), em sua obra “Escoffianas brasileiras”, fala sobre a profissão de cozinheiro retratando sua vida profissional, e a partir daí faz sua reflexão sobre o que é ser *chef* de cozinha.

“*Chef* é o líder de uma engenhosa operação chamada restaurante. Essa liderança é conquistada com suor, leitura, prática, conhecimento de técnica, horas, horas e horas de pilotagem de fogão.” (ATALA & CHAGAS, 2007, p. 24).

Como destacado na citação, para ser um *chef* é preciso ter espírito de liderança e dotar de determinadas características, e, por isso, pode-se dizer que quem não for um líder tenderá a não ser um *chef*. Neste sentido, ser líder é ter a capacidade de influenciar indivíduos e grupos, com o propósito de direcionar as atividades para os objetivos finais da organização, por meio da cooperação do trabalho, do direcionamento dos conflitos para aspectos de criatividade e mudança e do estímulo e incentivo para buscar a motivação do trabalho (VERGARA, 2014).

Portanto, o objetivo principal dessa pesquisa foi de analisar as relações interpessoais no ambiente de trabalho de profissionais da cozinha e o seu impacto na satisfação do indivíduo. Para isso objetivos específicos foram estabelecidos, como: Estabelecer critérios de agrupamento das categorias que compreendem a gestão de pessoas em dimensões específicas; Avaliar as relações dos profissionais de cozinha com os colegas do local de trabalho; Avaliar as relações dos profissionais de cozinha e o superior imediato ou *chef* de cozinha.

2 Material e métodos

Com base em Vergara (2007), o presente trabalho pode ser classificado como uma pesquisa com abordagem quali-quantitativa, factual, descritiva e experimental. Em relação aos meios utilizados, esta pesquisa também pode ser considerada como bibliográfica e de campo (VERGARA, 2007).

A amostra foi selecionada por conveniência e constituída por 18 indivíduos que atuavam no campo de trabalho da gastronomia, como cozinheiros e auxiliares de cozinha, em estabelecimentos localizados nos bairros Tijuca e Centro da cidade do Rio de Janeiro. Para Anderson et al. (2007), amostras por conveniência têm a vantagem de permitir que a escolha da

amostra e a coleta de dados sejam relativamente fáceis e podem produzir bons resultados onde nenhum procedimento estatisticamente justificável possibilita uma análise de probabilidade e inferência sobre a qualidade dos resultados da amostra. E os critérios de inclusão foram adultos que atuavam na área de produção de alimentos em empreendimentos comerciais (cozinha) e os de exclusão profissionais que possuíam cargo de direção ou liderança dentro da cozinha.

Os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica e de campo. Para a realização da pesquisa bibliográfica foram considerados livros, dissertações, periódicos e artigos científicos publicados nos últimos 10 anos referente ao tema em bases de dados como Science Direct, SciELO e Periódicos CAPES.

A estratégia de busca incluiu os termos “gestão de pessoas”, “recursos humanos”, “administração de recursos humanos”, “gastronomia”, “*food service*”, “comportamento organizacional”, “relações interpessoais”, “satisfação no trabalho”, todos com aparecimento no título e/ou resumo. A pré-seleção dos estudos foi baseada na leitura do seu título e/ou resumo, e, quando necessário o texto completo.

O questionário elaborado para avaliar as relações interpessoais no ambiente de trabalho do profissional da gastronomia e a satisfação destes indivíduos continha questões relacionadas a caracterização sociodemográfica e 54 afirmativas divididas em quatro dimensões: avaliação das relações interpessoais, avaliação do relacionamento com a chefia, avaliação das dimensões esquecidas e avaliação das dimensões de RH. Na avaliação das relações interpessoais, foram avaliadas: as relações de confiança e responsabilidade, pertencimento ao grupo, conflitos, rivalidades/competitividades, comunicação, espírito coletivo. No relacionamento com a chefia, foram abordados: comunicação, incentivo a criatividade, desrespeito, cordialidade, confiança e responsabilidade e gestão de pessoas. Na avaliação das dimensões esquecidas: inveja, raiva, ciúme, assédio e justiça e por fim, na avaliação das dimensões de RH: salário, carga horária e carreira. No Quadro 1, estão listadas as dimensões do questionário assim como o conteúdo avaliado em cada uma.

Para cada frase elaborada outra foi construída ponto de vista oposto, de forma que as duas respostas se complementassem e comprovassem a veracidade das mesmas. A distribuição das afirmativas no questionário foi realizada de forma aleatória e não identificadas com relação aos grupos as quais pertenciam, sendo somente numeradas.

Quadro 1. Dimensões analisadas para avaliação das relações interpessoais e satisfação no ambiente de trabalho do profissional de gastronomia

Dimensão avaliada	Questões avaliadas
Relações Interpessoais	<ul style="list-style-type: none"> - Relações de confiança e responsabilidade - Pertencimento ao grupo - Conflitos - Rivalidades/competitividades - Comunicação - Espírito coletivo
Relacionamento com a chefia	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação - Incentivo e criatividade - Desrespeito - Cordialidade - Confiança e responsabilidade - Gestão de pessoas
Dimensões esquecidas	<ul style="list-style-type: none"> - Inveja - Raiva - Ciúme - Assédio - Justiça
Dimensões de RH	<ul style="list-style-type: none"> - Salário - Carga horária - Carreira

Para quantificação das dimensões do questionário, foi utilizada a escala Likert. A escala de verificação de Likert consiste em desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância. Nesta escala, os respondentes se posicionam de acordo com uma medida de concordância atribuída ao item. A vantagem de se utilizar esta escala é sua facilidade de manuseio, pois é fácil a um pesquisado emitir um grau de concordância sobre uma afirmação qualquer (COSTA, 2011). Questionários objetivos baseados na escala de Likert são bastante utilizados para a realização deste tipo de pesquisa (SILVA, JUNIOR, COSTA 2014).

Ao final do questionário foi adicionado a seguinte questão aberta - “Você se considera satisfeito com seu trabalho? Por quê?” - a fim de verificar a satisfação do entrevistado no ambiente de trabalho e o porquê da presença ou ausência da mesma. Por fim, as informações coletadas foram transportadas do questionário para uma planilha do Excel® e tabulados e

analisados conforme a categorização de cada item dos grupos. Os dados quantitativos foram expressos como média e desvio padrão quando necessário.

3 Resultados

A amostra foi constituída por participantes com idade média de 29 anos e gênero de maioria masculina (56%). Com relação ao tempo de atuação na profissão, 38,9% dos entrevistados tinham de 1 a 2 anos de atuação no campo da gastronomia, com tempo de atuação no empreendimento atual de 1 a 2 anos (50%) e faixa salarial compreendida entre R\$789,00 e R\$1182,00 (50%). Em relação ao nível de escolaridade, os participantes possuíam uma distribuição similar (Tabela 1).

Tabela 1. Características socioeconômicas de funcionários de empreendimentos gastronômicos.

Variável	%
Gênero	
Masculino	56%
Feminino	44%
Idade	29,4 ± 10,5
Faixa salarial	
R\$ 788,00	11,1%
R\$ 789,00 – 1182,00	50%
R\$ 1183,00 – 1576,00	16,7%
R\$ 1577,00 – 1970,00	5,5%
R\$ > 1971,00	16,7%
Tempo de atuação na profissão	
< 11 meses	27,8%
1 a 2 anos	38,9%
3 a 4 anos	11,1%
5 a 6 anos	-
7 a 8 anos	5,5%
9 a 10 anos	16,7%
> 10 anos	-
Tempo de atuação na empresa	
< 11 meses	44,4%
1 a 2 anos	50%
3 a 4 anos	-
5 a 6 anos	-
7 a 8 anos	-
9 a 10 anos	-
> 10 anos	5,6%
Escolaridade	
Não estudou	-
Ensino fundamental incompleto	22,2%
Ensino fundamental completo	-

Ensino médio incompleto	11,1%
Ensino médio completo	22,2%
Superior incompleto	22,2%
Superior completo	22,2%

3.1 Relações Interpessoais com a equipe de trabalho

Este tópico consiste na exposição dos dados referentes as questões sobre o relacionamento dos entrevistados com sua equipe de trabalho, expressos na Tabela 2 e explicados logo a seguir, para que possa proporcionar um melhor entendimento das articulações e reflexões propostas na discussão desta pesquisa.

Tabela 2. Percentual de concordância de funcionários de empreendimentos gastronômicos das afirmativas do domínio “Relações Interpessoais”.

	CT	CP	Sem Opinião	DP	DT
A) Relações de confiança e responsabilidade					
1*- Meus colegas de trabalho confiam tarefas importantes para mim	77,8%	16,7%	-	5,6%	-
16- As tarefas que executo são constantemente acompanhadas e verificadas	33,3%	22,2%	-	11,1%	33,3%
31- Sinto que as vezes meus colegas de trabalho duvidam das minhas capacidades	22,2%	11,1%	22,2%	16,7%	27,8%
B) Pertencimento ao grupo					
2- Não me sinto parte da minha equipe de trabalho	11,1%	5,6%	22,2%	11,1%	50%
17- Meus colegas de trabalho isolam outros colegas durante as atividades diárias	22,2%	16,7%	5,6%	22,2%	33,3%
32- Faço parte de uma equipe de trabalho unida	44,4%	-	22,2%	16,7%	16,7%
C) Conflitos					
3- Eu e meus colegas de trabalho resolvemos nossas diferenças conversando	44,4%	22,2%	11,1%	5,6%	16,7%
18- Meus colegas de trabalho brigam por terem opiniões diferentes	38,9%	5,6%	11,1%	5,6%	38,9%
D) Rivalidades/Competitividades					
4- Acontecem disputas dentro do meu ambiente de trabalho por conta de rivalidades	33,3%	16,7%	5,6%	11,1%	33,3%
19- Eu e meus colegas de trabalho não vemos uns aos outros como rivais, somos uma equipe	44,4%	11,1%	27,8%	-	16,7%
E) Comunicação					
5- A comunicação com meus colegas de trabalho é fácil e clara	50%	16,7%	11,1%	16,7%	5,6%
20- Meus colegas de trabalho não ouvem o grupo, agem sem comunicação e por conta própria	22,2%	5,6%	27,8%	16,7%	27,8%
33- Eu e meus colegas de trabalho nos comunicamos bem para que possamos atingir nossos objetivos como grupo	44,4%	11,1%	16,7%	16,7%	11,1%
F) Espírito Coletivo					

6- Meus colegas de trabalho têm a iniciativa de me ajudar quando estou sobrecarregado de tarefas	50%	16,7%	11,1%	11,1%	11,8%
21- Meus colegas costumam fazer somente as suas tarefas e não oferecem ajuda quando estão livres	27,8%	5,6%	11,1%	11,1%	44,4%

CT: Concordo Totalmente, CP: Concordo Parcialmente, DP: Discordo Parcialmente, DT: Discordo Totalmente

* Numeração da oração conforme foram apresentadas no questionário

Desta forma a partir da Tabela 2, observou-se os seguintes resultados.

Em referência ao tópico *Relações de confiança e responsabilidade*, foi possível observar que a maioria dos entrevistados sente que seus colegas de trabalho confiam responsabilidades a eles (**Af⁴1**:CP-16,7%+CT-77,8% e **Af31**:DP-16,7%+DT-27,8%), porém, uma parte representativa afirmou o oposto, embora não tenham sido maioria (**Af31**:CP-11,1%+CT-22,2%). Sobre o tópico de *Pertencimento ao grupo* a maioria dos entrevistados sentem-se parte da equipe de trabalho, afirmando ser parte de uma equipe de trabalho unida (**Af2**:DP-11,1%+DT-50% e **Af32**:CT-44,4%). Foi observado também que a maioria afirmou que alguns colegas não isolam outros companheiros de trabalho (**Af17**:DP-22,2%+DT-33,3%), porém uma minoria expressiva dos entrevistados (**Af17**:CP-16,7%+CT-22,2%) afirmou o contrário;

Com relação ao tópico *Conflitos* os entrevistados concordam que suas diferenças são resolvidas através de conversas (**Af3**:CP-22,2%+CT-44,4%), mas em relação a intensidade com que ocorrem os conflitos, as opiniões dos entrevistados se contrapõem, parte concorda e parte discorda que seus colegas brigam muito (**Af18**:CP-5,6%+CT-38,9% e DP-5,6%+DT-38,9%). E sobre o tópico *Rivalidades/competitividades* a maioria dos entrevistados não se veem como inimigos no ambiente de trabalho (**Af19**:CP-11,1%+CT-44,4%), mas sim como uma equipe, e quando questionados sobre a ocorrência de disputas por conta de rivalidades, as opiniões são divergentes já que parte concorda haver e parte discorda (**Af4**:CP-16,7%+CT-33,3% e DP-11,1%+DT-33,3%).

No tocante ou tópico *Comunicação* os entrevistados afirmam que a comunicação com os colegas é clara (**Af5**:CP-16,7%+CT-50%), e que todos ouvem e agem como grupo, se comunicando adequadamente para atingirem seus objetivos coletivos (**Af20**:DP-16,7%+DT-27,8% e **Af33**:CP-11,1%+CT-44,4%). E sobre o tópico *Espírito coletivo* os entrevistados

⁴ Afirmativa (Af)

afirmam que os colegas oferecem ajuda quando os outros estão sobrecarregados (**Af6**:CP-16,7%+CT-50%), desta forma, concordando que os colegas oferecem ajuda quando estão livres (**Af21**:DP-11,1%+DT-44,4%).

3.2 Relacionamento com a chefia

Este item consiste na exposição dos dados referentes as questões sobre o relacionamento dos entrevistados com seus chefes, expressos na Tabela 3 e explicados logo a seguir, de modo que proporcione melhor entendimento das articulações e reflexões propostas na discussão desta pesquisa.

Tabela 3. Percentual de concordância de funcionários de empreendimentos gastronômicos das afirmativas do domínio “Relacionamento com a chefia”.

	CT	CP	Sem Opinião	DP	DT
A) Comunicação					
7- Meu(s) chefe(s) não me dá(ão) abertura para dialogar/conversar com ele(s)	11,1%	11,1%	22,2%	16,7%	38,9%
22- Meu(s) chefe(s) tem uma comunicação aberta e me ouve quando quero falar	44,4%	11,1%	22,2%	11,1%	11,1%
34- Meu(s) chefe(s) me dá(ão) retorno sobre as minhas atividades de trabalho	44,4%	11,1%	16,7%	11,1%	16,7%
38- Meu(s) chefe(s) não me dá(ão) retorno sobre a qualidade do meu trabalho	22,2%	-	11,1%	27,8%	38,9%
B) Incentivo a criatividade					
8- Meu(s) chefe(s) me permite(m) ser criativo nas minhas atividades de trabalho	61,1%	-	5,6%	11,1%	22,2%
23- Meu(s) chefe(s) limita(m) minha criatividade não deixando eu ter liberdade no trabalho, me fazendo seguir muitas regras	16,7%	27,8%	-	-	55,6%
C) Desrespeito					
9- Meu(s) chefe(s) age(m) de maneira grosseira comigo	11,1%	5,6%	5,6%	16,7%	61,1%
24- Meu(s) chefe(s) não ouve(m) a equipe e age(m) de forma arrogante conosco	16,7%	16,7%	11,1%	-	55,6%
35- Meu(s) chefe(s) me menospreza(m) usando palavras para me rebaixar	5,6%	5,6 %	11,1%	5,6%	72,2%
39- Meu(s) chefe(s) é(são) impaciente(s) quando não sabemos executar alguma tarefa	22,2%	-	5,6%	11,1%	61,1%
40- Meu(s) chefe(s) age(m) de maneira grosseira com meus colegas de trabalho	22,2%	11,1%	5,6%	-	61,1%
42- Meu(s) chefe(s) menospreza(m) outros colegas de trabalho usando palavras para rebaixar eles	16,7%	5,6%	-	5,6%	66,7%
D) Cordialidade					
10- Meu(s) chefe(s) é(são) gentil(s) e age(m) com educação	50%	16,7%	5,6%	11,1%	16,7%

25- Meu(s) chefe(s) ouve(em) a minha opinião sobre as atividades do trabalho	33,3%	11,1%	38,9%	11,1%	5,6%
36- Meu(s) chefe(s) não usa(m) palavrões para se comunicar comigo	55,6%	11,1%	-	5,6%	27,8%
43- Meu(s) chefe(s) não usa(m) palavrões para se comunicar com a equipe	61,1%	11,1%	16,7%	-	11,1%
E) Confiança e Responsabilidade					
11- Meu(s) chefe(s) confia(m) atividades de responsabilidade para mim, e por isso me sinto valorizado	44,4%	33,3%	11,1%	5,6%	5,6%
26- Meu(s) chefe(s) parece(m) não confiar em mim, pois não me delega(m) responsabilidades e sempre confere(m) tudo o que eu faço	5,6%	11,1%	5,6%	22,2%	55,6%
F) Gestão de pessoas					
12- Meu local de trabalho possui uma boa política de gestão de pessoas, garantindo a qualidade do meu trabalho, me dando benefícios e assistência adequada	22,2%	22,2%	22,2%	-	33,3%
27- Meu local de trabalho possui uma política de gestão de pessoas ruim, não sou valorizado, respeitado e ouvido, sou somente força de trabalho	16,7%	11,1%	16,7%	16,7%	38,9%

CT: Concordo Totalmente, CP: Concordo Parcialmente, DP: Discordo Parcialmente, DT: Discordo Totalmente

A partir da análise dos dados da Tabela 3, foi possível extrair os seguintes resultados.

Sobre o tópico *Comunicação* os entrevistados afirmam que seus chefes dão abertura para o diálogo e ouvem quando alguém fala (**Af7**:DP-16,7%+DT-38,9% e **Af22**:CP-11,1%+CT-44,4%), assim como, dá retorno sobre as atividades e a qualidade do trabalho desenvolvido (**Af34**:CP-11,1%+CT-44,4% e **Af38**:DP-27,8%+DT-38,9%). E no tópico *Incentivo a criatividade* a maioria afirma que os chefes permitem a criatividade no ambiente de trabalho não limitando-a através de regras (**Af8**:CT-61,1% e **Af23**:DT-55,6%). No entanto, uma minoria representativa afirmou o contrário, que sim, sua criatividade não é estimulada e que têm que seguir muitas regras (**Af8**:DP-11,1%+DT-22,2% e **Af23**:CP-27,8%+CT-16,7%).

Com relação ao tema *Desrespeito* os entrevistados afirmam que seus chefes não agem de maneira grosseira e arrogante com ele mesmo nem com a equipe (**Af9**:DP-16,7%+DT-61,1% e **Af40**:DT-61,1%), que ouvem a equipe e não a menospreza usando palavras para rebaixá-la (**Af24**:DT-55,6% e **Af35**:DT-72,2% e **Af42**:DT-66,7%) e que não são impacientes quando alguém encontra alguma dificuldade na realização de suas tarefas (**Af39**:DT-61,1%). E sobre o tema *Cordialidade* os entrevistados relataram que seus chefes agem com educação (**Af10**:CP-16,7%+CT-50%), ouvem seus subordinados durante a jornada de trabalho (**Af25**:CP-11,1%+CT-

33,3%) e que não usam palavras de baixo escalão para se comunicar com o entrevistado e nem com o grupo (**Af36**:CP-11,1%+CT-55,6% e **Af43**:CP-11,1%+CT-61,1%);

Em relação ao tópico *Confiança e responsabilidade* os entrevistados afirmaram que seus chefes confiam responsabilidades a eles (**Af11**:CP-33,3%+CT-44,4%) e os mesmos não desconfiam das responsabilidades dos entrevistados (**Af26**:DP-22,2%+DT-55,6%). Por fim, sobre o tema *Gestão de pessoas* a maioria dos entrevistados afirmam que seu local de trabalho possui uma boa política de gestão de pessoas (**Af12**:CP-22,2%+CT-22,2% e **Af27**:DP-16,7%+DT-38,9%).

3.3 As dimensões esquecidas

Neste tópico serão expostos os dados referentes as questões sobre as dimensões esquecidas da gestão de pessoas, expressos na Tabela 4 e explicados logo a seguir, de modo que proporcione melhor entendimento das articulações e reflexões propostas na discussão desta pesquisa.

Tabela 4. Percentual de concordância de funcionários de empreendimentos gastronômicos das afirmativas do domínio de “Dimensões Esquecidas”.

	CT	CP	Sem Opinião	DP	DT
A) Inveja					
45- Percebo que no meu ambiente de trabalho alguns colegas têm inveja um do outro	33,3%	27,8%	22,2%	5,6%	11,1%
51- Sinto que alguns colegas de trabalho são invejosos e isso reflete negativamente na nossa atividade diária	22,2%	22,2%	22,2%	5,6%	27,8%
B) Raiva					
46- Consigo facilmente observar a raiva em alguns colegas de trabalho e como eles se tornam improdutivos quando estão com raiva	27,8%	33,3%	16,7%	5,6%	16,7%
49- Meus colegas de trabalho costumam controlar a raiva deles, e não agem de forma precipitada ou irresponsável	33,3%	16,7%	5,6%	11,1%	33,3%
C) Ciúme					
47- Sinto que alguns colegas de trabalho tem ciúme dos outros e por isso agem de negativamente e atrapalham o trabalho diário	33,3%	16,7%	11,1%	5,6%	33,3%
52- Alguns colegas de trabalho tem ciúmes de certas relações que acontecem, mas isso não os afeta negativamente com relação ao seu desempenho	16,7%	11,1%	11,1%	22,2%	38,9%
D) Assédio					

48- Alguns colegas de trabalho que possuem posição superior agem de maneira rude, são grossos e abusam do poder fazendo pequenas ameaças	22,2%	5,6%	11,1%	5,6%	55,6%
50- No meu trabalho há respeito entre os colegas e o assédio não é tolerado pela gestão do local	55,6%	11,1%	5,6%	11,1%	16,7%
E) Justiça					
53- Percebo que algumas relações não são muito justas, pois alguns colegas de trabalho têm privilégios que não são dados a todos	33,3%	22,2%	5,6%	5,6%	33,3%
54- Percebo que algumas relações não são muito justas, pois alguns colegas de trabalho têm privilégios que não são dados a todos	22,2%	11,1%	33,3%	11,1%	22,2%

CT: Concordo Totalmente, CP: Concordo Parcialmente, DP: Discordo Parcialmente, DT: Discordo Totalmente

Ao analisar a Tabela 4, extraíram-se os seguintes resultados.

Quanto ao sentimento de *Inveja* a maioria dos entrevistados relatam perceber existir em alguns colegas o sentimento de inveja (**Af45**:CP-27,8%+CT-33,3%), e que isso reflete negativamente no seu trabalho (**Af51**:CP-22,2%+CT-22,2%). Porém, uma minoria relevante afirmou que percebem a inveja mais ela não afeta nas atividades diárias de trabalho (**Af51**:DP-5,6%+DT-27,8%). Com relação a *Raiva* os entrevistados relatam observar a raiva nos seus colegas de trabalho e como este fator influencia na produtividade deles (**Af46**:CP-33,3%+CT-27,8%), já na afirmação que diz que seus colegas não controlam a raiva e por vezes agem de forma precipitada e irresponsável, a opinião diverge pois uma parte concorda e outra discorda desta afirmativa (**Af49**:CP-16,7%+CT-33,3% e DP-11,1%+DT-33,3%).

A respeito do tema *Ciúme* a maioria percebe existir um sentimento de ciúmes entre os colegas de trabalho, de forma a afetar negativamente as atividades diárias e o desempenho no trabalho (**Af47**:CP-16,7%+CT-33,3% e **Af52**:DP-22,2%+DT-38,9%). E sobre o tópico *Assédio* a maioria discorda que seus colegas com posição superior agem de maneira rude ou grosseira (**Af48**:DP-5,6%+DT-55,6%), e concordam que no ambiente de trabalho existe respeito e o assédio não é tolerado pela gestão do local (**Af50**:CP-11,1%+CT-55,6%). O sentimento de *Justiça* também foi analisado e houve divergência de opiniões entre os entrevistados com relação a justiça no ambiente de trabalho ao referir-se a que todos têm os mesmos direitos, já que parte concorda e parte discorda (**Af54**:CP-11,1%+CT-22,2% e DP-11,1%+DT-22,2%). Já de acordo com as relações no trabalho a maioria concorda que não são muito justas e que alguns colegas têm privilégios que não são dados a todos (**Af53**:CP-22,2%+CT-33,3%).

3.4 Dimensões de Recursos Humanos

Aqui serão expostos os dados referentes as questões sobre as dimensões de recursos humanos, expressos na Tabela 5 e explicados logo a seguir, de modo que proporcione melhor entendimento das articulações e reflexões propostas na discussão desta pesquisa.

Tabela 5. Percentual de concordância de funcionários de empreendimentos gastronômicos das afirmativas do domínio de “Dimensões de RH”

	CT	CP	Sem Opinião	DP	DT
A) Salário					
13- Tenho um salário adequado	16,7%	27,8%	16,7%	16,7%	22,2%
28- Meu salário não é adequado, algumas pessoas que conheço, e que possuem a mesma função que eu, ganham mais	22,2%	38,9%	11,1%	5,6%	22,2%
37- Recebo meu salário atrasado	5,6%	-	11,1%	-	83,3%
41- Recebo meu salário todos os meses sem problemas	83,3%	11,1%	5,6%	-	-
44- Minhas horas extras não são pagas	22,2%	-	11,1%	5,6%	33,3%
B) Carga horária					
14- Minha carga horária é puxada e isso, as vezes, me desmotiva	5,6%	27,8%	22,2%	16,7%	27,8%
29- A minha carga horária é adequada, consigo cumprir ela bem e não fico muito desgastado	33,3%	16,7%	22,2%	16,7%	11,1%
C) Carreira					
15- Meu emprego não me fornece oportunidade de crescimento na carreira e isso me desmotiva	27,8%	22,2%	27,8%	-	22,2%
30- Tenho chances de crescimento no meu emprego atual e isso me motiva a trabalhar mais e melhor	16,7%	11,1%	33,3%	11,1%	27,8%

CT: Concordo Totalmente, CP: Concordo Parcialmente, DP: Discordo Parcialmente, DT: Discordo Totalmente.

Ao analisar a Tabela 5 encontramos os seguintes resultados.

Quanto ao tópico *Salário*, destaca-se que na frase que afirma que os salários são adequados os respondentes tiveram opiniões divergentes, pois parte deles concorda e parte discorda (**Af13**:CP-27,8%+CT-16,7% e DP-16,7%+DT-22,2%), porém a discordância desta afirmativa passou a ser mais relevante pois a maioria afirma não ter salário adequado e conhecer pessoas que desempenham a mesma atividade e ganham mais (**Af28**:CP-38,9%+CT-22,2%). Os entrevistados afirmam não receberem seus salários atrasados (**Af37**:DT-83,3% e **Af41**:CT-83,3%), e os que fazem hora extra recebem o valor referente a elas regularmente (**Af44**:DP-5,6%+DT-33,3%), entretanto, uma parte dos entrevistados afirmam não fazem horas extras (**Af44**:27,8% não se aplica).

A respeito do tema *Carga Horária* a maioria dos entrevistados concordam que a carga horária não é puxada e que conseguem cumpri-la bem (**Af14**:DP-16,7%+DT-27,8% e **Af29**:CP-16,7%+CT-33,3%). Porém, existe uma minoria representativa (**Af14**:CP-27,8%+CT-5,6%) que concorda que sua carga horária de trabalho é muito puxada. E sobre o tópico *Carreira* os entrevistados afirmaram que o emprego no qual estão inseridos atualmente não oferece perspectivas de crescimento e este fator não os deixa motivados para trabalhar mais e melhor (**Af15**:CP-22,2%+CT-27,8% e **Af30**:DP-11,1%+DT27,8%).

4 Discussão

Os resultados expostos anteriormente apontaram, principalmente, que: 1) nas relações com o grupo existem sentimentos de desconfiança e isolamento. Conflitos e disputas são causados por diferentes pontos de vista e rivalidades e há qualidade na comunicação e espírito coletivo; 2) os chefes possuem uma comunicação aberta, dão *feedback* sobre o trabalho, agem com respeito, cordialidade e transparecem confiança aos funcionários, porém alguns limitam a criatividade obrigando os funcionários a seguirem regras; 3) o sentimento da inveja está presente no ambiente de trabalho afetando-o negativamente, assim como a raiva, o ciúme e a injustiça. Já o assédio não está presente e não é tolerado; 4) o salário foi destacado como insatisfatório, porém sempre pago sem atrasos assim como as horas extras. A perspectiva de crescimento na empresa foi apontada como limitada e a carga horária foi como demasiada por mais de um terço dos entrevistados.

Desta forma, os resultados evidenciam que, o ambiente de trabalho nas cozinhas de empreendimentos, os indivíduos têm sentimento de pertencimento com relação a sua equipe de trabalho, a qual é apontada pela maioria como unida. Por outro lado, grande parte dos respondentes afirmaram observar alguns colegas isolando outros companheiros de trabalho, e desta forma pode-se inferir que estes indivíduos estarão vulneráveis sentimentalmente e propensos a agir de maneira negativa por não se sentirem parte do grupo.

Para Cardoso e Silva (2014), os relacionamentos interpessoais dentro do ambiente de trabalho são complexos por estarem relacionados a aspectos intrínsecos dos indivíduos, como o autoconhecimento, autoestima, empatia, ética, cordialidade e comunicação, fazendo com que seja necessário conhecer o comportamento humano dentro das organizações a fim de

compreender a importância e o valor das relações que acontecem no ambiente de trabalho. Bergamini (2005) afirma que as pessoas não podem viver isoladas e que dependem mais de outros do que podem perceber. Morin (2001) declara que um trabalho com sentido é fonte de experiências humanas satisfatórias, fazendo com que as pessoas se sintam parte de um grupo, não tendo o sentimento de isolamento, o qual pode gerar efeitos negativos nos indivíduos e nas organizações em que trabalham.

O conflito definido como a existência, real ou suposta, de opiniões, comportamentos ou interesses antagônicos que podem entrar em choque, representa a existência de forças vitais e dinâmicas que se chocam (CHRISPINO, 2007). Os conflitos interpessoais são os que mais alteram a dinâmica do ambiente de trabalho, pois geram sentimentos que causam instabilidade, desconforto, falta de cooperação e confiança, tensão entre os indivíduos e grupos. Estes sentimentos podem influenciar a tomada de ações prejudiciais ao trabalho e aos próprios indivíduos (QUINN, 2003).

É papel do gestor ter a sensibilidade de administrar os conflitos no ambiente de trabalho, a fim de solucionar os conflitos surgidos e, dependendo da situação e sua atuação, transformar este conflito em algo funcional (VERGARA, 2014). Os entrevistados afirmam que as diferenças são resolvidas por meio de diálogos minimizando assim os conflitos gerados, entretanto, relatam que a intensidade com que estes ocorrem é frequente no ambiente de trabalho. Tal situação pode gerar sentimentos negativos nos indivíduos, mas também oportunidades de melhoria do ambiente de trabalho por meio do aproveitamento positivo dos conflitos.

A existência moderada de conflitos em uma equipe de trabalho traz consequências benéficas quando este contribui para o desenvolvimento de novas soluções para os problemas existentes ou para a melhoria do desempenho em equipe, que por vezes é prejudicada devido ao bloqueio da comunicação, redução de motivação e, até desistência da continuidade do trabalho. Logo, acredita-se que a existência de um nível ideal de conflitos no ambiente de trabalho é fundamental para potencializar a capacidade dos empregados e serem obtidos melhores resultados (VENDEMIATTI, et al; 2010).

A comunicação é um grupo de comandos estruturais que têm a função de sustentar o funcionamento da empresa (CARDOSO, 2006), que está presente em todas as formas de organização encontradas na natureza (TOMASI & MEDEIROS, 2014). A difusão de

informações e conhecimentos por meio da comunicação é uma ferramenta essencial para potencializar as estratégias das empresas, a fim de proporcionar a integração entre as estruturas organizacionais (CARDOSO, 2006).

De acordo com Zanon e Souza (2015), o líder tem a capacidade de influenciar seus liderados se comunicando adequadamente e com qualidade, pois os indivíduos esperam receber as informações em sua totalidade e verdade por meio do líder, já que é nele onde depositam confiança. A forma como o líder decide se portar frente a comunicação com seus subordinados é o que define a concepção que seus liderados têm sobre ele e a qualidade da comunicação. Cortés e Tanoira (2015) colocam que restaurantes para alcançarem desempenho eficiente e eficaz precisam que seus gerentes tenham habilidades de dirigir, organizar e comunicar.

As informações coletadas nessa pesquisa evidenciam que a comunicação dentro de ambientes de cozinhas comerciais tende a ser adequada, visto que a maior parte dos respondentes (XX%) afirmou que possuem clareza na comunicação com os colegas de trabalho e que agem como um grupo trocando informações a fim de atingir os objetivos coletivos. Com relação a chefia das cozinhas, os funcionários entrevistados afirmaram haver uma comunicação de qualidade, caracterizando o *chef* como sendo uma pessoa acessível e que fornece retorno sobre as atividades realizadas pelos subordinados. Os dados apresentaram uma realidade positiva da comunicação em cozinhas, o que demonstrou uma tendência à qualidade de organização na área. No entanto, alguns poucos respondentes apontaram uma realidade diferente, com pouca qualidade na comunicação e, nestes casos, a qualidade do trabalho em grupo fica comprometido, criando um ambiente difícil de trabalhar.

Ter criatividade significa ter a capacidade de criar, tirar do nada, transformar, gerar, inventar, produzir, cultivar e instruir. Considera-se que as habilidades criativas são aquelas que permitem ao indivíduo associar conceitos até então independentes e conhecer novas maneiras de pensar (QUINN et al, 2003). A criatividade precisa ser contextualizada por meio de um olhar atento aos objetivos organizacionais, que compartilha conceitos e métodos acerca das dimensões da organização e interage com a história, visão, missão, valores, princípios e estratégias (DUTRA, 2004).

O chefe tem um impacto significativo no aspecto de desenvolvimento da criatividade e inovação no ambiente de trabalho, pois com base nessa política é possível implementar

estratégias que enfatizam o crescimento e desenvolvimento profissional, o alto desempenho no local de trabalho, autonomia, colaboração, estímulo de trabalho em equipe e aprendizagem contínua, crescimento e inovação e, estímulo a formação necessária para proporcionar novas competências. O estímulo à criatividade permite o desenvolvimento de um ambiente propício à inovação em todas as áreas, com liberdade para os empregados colocarem em prática seus pensamentos, estimulando o compartilhamento de conhecimentos (MONTEIRO & CARDOSO, 2008).

Em relação a criatividade, a maioria dos entrevistados relataram trabalhar num ambiente onde é possível desenvolvê-la, sem que sejam limitadas por regras.

Os relacionamentos dentro das organizações estão baseados no respeito das pessoas umas com as outras, que desta maneira podem legitimar amizades e principalmente a cordialidade no momento de executar as tarefas, já que os grupos estarão mais abertos para efetivarem suas atividades (LOPES, 2013). Desta forma, as empresas devem dar valor as relações de respeito com seus empregados para que possam funcionar adequadamente e para evitar a ocorrência de desentendimentos dentro da organização (FILHO & SIQUEIRA, 2008).

De acordo com Morin (2001), um trabalho que tem sentido é aquele que proporciona relações moralmente aceitáveis, nas quais deve prevalecer o respeito e ser executado de uma maneira responsável. Ser tratado com respeito a fim de ter a organização como um meio de conseguir atingir seus objetivos e satisfazer suas necessidades são demandas inerentes aos trabalhadores (TAMAYO & PASCHOAL, 2003).

A pesquisa apontou que dentro de uma cozinha existem relações de respeito e cordialidade, visto que a maior parte dos entrevistados concordam que os chefes não agem de maneira rude e grosseira e que se portam adequadamente, respeitando os funcionários, demonstrando um ambiente que possui relações de respeito.

A confiança é a base para a sustentabilidade de uma organização. Por ser uma habilidade, pode ser apreendida, construída, restaurada e mensurada. A confiança permeia os relacionamentos, constrói resultados, favorece maiores chances de promoções e energiza a convivência (RIBEIRO & MENDES, 2015). Segundo Lovizzaro (2008), a porta para o sucesso de uma organização é a confiança e o respeito mútuo entre empregador e empregado, e a base é uma comunicação de liderança eficaz (LIMA, 2010). O princípio da confiança está presente no

mundo do trabalho, especialmente no que diz respeito ao relacionamento da empresa com seus empregados. Segundo a Organização Internacional do Trabalho, tanto os empregadores quanto os trabalhadores, devem em seus interesses comuns, reconhecerem a importância que tem dentro da empresa. Um clima de compreensão e confiança mútua favorece tanto a eficácia da empresa como as aspirações dos trabalhadores. Para este objetivo ser alcançado, o empregador deve adotar medidas adequadas para implementar estratégias que facilitem a comunicação e desenvolvam a confiança com seus trabalhadores (PINTO-COELHO et al, 2016).

Em relação ao sentimento de confiança, para os entrevistados há confiança no ambiente de trabalho, proporcionando qualidade ao trabalho dentro das cozinhas. A maioria dos respondentes afirmaram que os chefes confiam responsabilidades à eles. Com relação aos colegas de trabalho, a maior parte dos entrevistados declararam sentir que estes também confiam responsabilidades à eles.

Dimensões esquecidas nas organizações é a definição dada aos aspectos relacionados ao comportamento do indivíduo que são, de certa forma, pouco reconhecidos e valorizados, como, por exemplo, a raiva, inveja, ciúme e injustiça (CHANLAT, 1992), as quais foram as dimensões abordadas na presente pesquisa. De acordo com Araújo et al. (2014), a inveja é considerada como “um sentimento complexo, destrutivo e originário de sentimentos contraditórios de admiração, superioridade, inferioridade, sofrimento, dor, raiva e medo e que almeja enfraquecer o outro – o invejado”. A presença desse sentimento tem a capacidade de gerar um ambiente competitivo e consequências inicialmente imperceptíveis, mas que quando somados a outros fatores podem afetar o rendimento da organização.

O sentimento de inveja é inerente a praticamente todos os tipos de ambientes de convívio humano, como por exemplo as organizações (ARAÚJO et al, 2014). Os resultados indicaram que os funcionários percebem a presença da inveja no ambiente de trabalho e que isso afeta negativamente o desempenho das pessoas. Os gestores devem ser mais sensíveis a esse tipo de comportamento, mesmo com toda a complexidade que ele apresenta, já que é uma ameaça a qualidade do trabalho da equipe e ao alcance dos objetivos organizacionais.

A inveja pode ser acompanhada ou não de um outro sentimento que também está presente nas relações interpessoais da organização, o ciúme. Estes dois sentimentos possuem semelhanças, e a coexistência deles é comum, porém têm significados diferentes, já que o ciúme

está relacionado com as pessoas, com foco no próprio “eu”, e é fruto de dúvidas e inseguranças, diferente da inveja que é relacionada com o outro, como já foi abordado (ARAÚJO et al, 2014). Pode-se destacar como outra diferença o fato da inveja ser um sentimento vergonhoso e repudiado pela sociedade, diferentemente do ciúme que é mais aceito e por vezes justificável (BECK,1998).

A maioria dos participantes declararam haver a existência do ciúme e a influência negativa no ambiente de trabalho. Para a gerir funcionários com esses sentimentos é necessário atenção, pois a negligência com os mesmos pode provocar problemas para as organizações, principalmente com relação as pessoas e suas individualidades (CHANLAT, 1992).

Chanlat (1992) afirma que é necessário evitar situações de injustiça no tratamento aos subordinados, promovendo relações mais igualitárias que não proporcionem o surgimento de sentimentos negativos, os quais devem ser observados e resolvidos o mais rápido possível. A existência de relações injustas no ambiente de trabalho foi apontada nos resultados assim como o fato de que alguns funcionários possuem mais privilégios do que outros. Essa informação se faz presente na seguinte afirmação de um dos entrevistados à seguir: *“gosto de fazer o que eu faço, mas algumas pessoas que trabalham comigo têm mais privilégios. O que eu faço o outro funcionário faz, mas ele ganha o dobro do meu salário”*.

A pesquisa buscou avaliar o sentimento da raiva dentro de cozinhas comerciais. Foi observado que a raiva está presente neste ambiente, visto que a maioria dos entrevistados concordou que é comum perceber a raiva nos colegas, que se tornam improdutivos, são incapazes de controlar esse sentimento e acabam agindo de forma precipitada e irresponsável.

De acordo com Zanelli (2010), a raiva é uma fonte interna de estresse e indicador de problemas no ambiente de trabalho, como, por exemplo, a carga excessiva de trabalho, baixa remuneração, problemas de relacionamento com o grupo, falta de equidade nas relações e valores divergentes. O autor também aponta que o assédio moral é um resultado da falta de controle da raiva e baixa capacidade de controle emocional, que é fundamental para lidar com essas situações e sentimentos.

Segundo Barreto (2003), no Brasil, assédio moral é definido como a exposição repetitiva e prolongada dos trabalhadores, longa jornada de trabalho e realização de atividades, situações de humilhação, vexame e constrangimento, ocorrendo comumente em relações hierárquicas

autoritárias, negativas, desumanas e desprovidas de ética, provenientes de um ou mais chefes e direcionadas a um subordinado, desestabilizando a vítima e sua relação com o ambiente de trabalho, organização e equipe.

No presente estudo, os entrevistados relataram haver um ambiente de trabalho de respeito, não havendo situações grosseiras ou rudes desempenhadas por parte da gestão e que estas situações não são toleradas pelos os mesmos. Apenas um dos entrevistados relatou haver um ambiente onde são observadas situações de assédio *“Diariamente ocorrem episódios de assédio moral e até sexual dentro da empresa...”*.

As consequências do assédio moral para o empregado são devastadoras em face dos atos, gestos, palavras, condutas ou atitudes dirigidas diretamente contra estes, uma vez que invade a vida íntima e profissional, ferindo direitos de personalidade, com consequências à integridade físico-psíquica, afetando a autoestima e produtividade, levando à degradação do ambiente de trabalho e comprometendo assim, a qualidade de vida no trabalho, podendo, inclusive, refletir-se na esfera social-familiar-matrimonial (ALKIMIN, 2005).

As dimensões de RH podem ser caracterizadas como as práticas da organização em conduzir suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios e aspectos legalistas do relacionamento entre empresa e empregado (CHIAVENATO, 2014). Nesta pesquisa, em relações as dimensões de RH, foram abordados os aspectos relacionados ao salário, carga horária e viabilidade de crescimento dentro da empresa.

Em relação ao salário, houve divergência entre os sujeitos com relação à adequação da remuneração à função desempenhada na empresa. Podemos observar estes aspectos em alguns trechos extraídos da fala de alguns dos entrevistados, como por exemplo: *“Sim. Gosto de trabalhar aqui, acho que meu salário é suficiente...”* e *“Não, por conta do salário. Trabalho muito e ganho pouco”*.

De acordo com Oliveira (2005), o trabalhador emprega energia para produzir força de uma remuneração pelo trabalho: o salário. Desta forma, o salário e os benefícios são os meios que o trabalhador possui para conseguir seus bens, satisfazendo assim suas necessidades. A teoria dos dois fatores de Herzberg foi a primeira proposta que explicava a satisfação com o trabalho e apontava a existência de dois grupos de fatores responsáveis pelo desempenho no trabalho: os relacionados a satisfação no trabalho, que são os motivadores, como o próprio trabalho,

desempenho, promoção e reconhecimento pelo trabalho executado; e os fatores higiênicos, como supervisão, relações interpessoais no trabalho, política da organização e salário que, quando precários, causam insatisfação no trabalho (SIQUEIRA & KURCGANT, 2012). Segundo a Teoria de Herzberg, dimensões como “satisfação com o salário” precisam ser estudadas pela instituição, sob pena de contribuírem para a insatisfação com o trabalho. Estes fatores quando otimizados, evitam a insatisfação (RODRIGUES, 2008).

De acordo com Morin, Tonelli e Pliopas (2007), um trabalho que tem sentido é aquele que dá ao indivíduo a chance de crescer, seja profissionalmente por meio da obtenção de novos conhecimentos e experiência, ou pela ascensão hierárquica dentro de sua carreira.

Mais da metade dos respondentes afirmaram que no atual local de trabalho não são proporcionadas oportunidades de crescimento na carreira, desmotivando-os. Tal fato é observado na seguinte declaração: *“Apesar de eu ter abertura para criar e fazer meu trabalho com liberdade, sei que não tenho perspectiva de crescimento dentro da empresa”*. Nota-se, portanto, que a chance de crescimento é um fator influenciador na satisfação no emprego, e assim, que esta necessidade precisa ser observada pelos gestores a fim de que a insatisfação não aflija os trabalhadores.

De acordo com um estudo realizado em serviços de alimentação hospitalar, há associação entre satisfação com o trabalho e expectativa que os trabalhadores tinham com o de crescimento profissional dentro da organização (SNEED & HERMAN, 1990).

A satisfação no trabalho pode ser compreendida como um estado emocional resultante da interação entre profissionais, características pessoais, valores e expectativas com o ambiente e a organização do trabalho (SCHERER, PIRES & SCHWARTZ, 2009) além de envolver a necessidade de segurança relacionada à condição de trabalho oferecida, incluindo-se a carga horária (BATISTA et al, 2005). A maioria dos participantes afirmou que a carga horária não é excessiva e conseguem cumpri-la bem, todavia algumas falas descreveram o contrário: *“Em partes não me sinto satisfeita com o trabalho, principalmente pela equipe estar desfalcada e o chef não contratar mais funcionários, ocasionando excesso de trabalho...”* e *“Não, porque para obter um salário bom devo trabalhar sem folga e dobrar turnos...”*.

Embora a maioria dos entrevistados não terem relatado a carga horária como um fator negativo no ambiente de trabalho, este merece atenção, pois a elevada quantidade de tarefas

desempenhadas durante a jornada de trabalho pode influenciar negativamente o bem-estar do funcionário e desencadear sintomas de depressão (MUHWEZI et al, 2008), síndrome de burnout (VAN HORN et al, 1997) e sentimentos de insatisfação com a vida (BUDDERBERG-FISCHER et al, 2008).

5 Considerações finais

A partir da análise dos dados obtidos na pesquisa, e sob a luz dos conhecimentos sobre relações interpessoais e gestão de pessoas, foi possível observar que as dimensões abordadas na pesquisa exercem influência, positiva ou negativa, sobre os trabalhadores de serviços de alimentação comerciais e as organizações.

Os fatores que apresentaram maior relevância foram a remuneração considerada baixa; presença de sentimentos nocivos ao convívio social como inveja, raiva, ciúme e injustiça; carga horária apontada como desgastante e a baixa perspectiva de crescimento na carreira. As dimensões “ocorrência frequente de conflitos” e “não incentivo à criatividade”, apesar de não terem tido tanta relevância, também possuem potencialidade para se tornarem fatores que exercem influência negativa na satisfação.

As áreas mais carentes de atenção dentro do ambiente estudado foram a jornada de trabalho, remuneração e os sentimento relacionados ao íntimo dos funcionários, como inveja e ciúme, por exemplo. Dessa forma destaca-se importantes aspectos sobre a gestão de pessoas em empreendimentos gastronômicos, fornecendo conhecimentos para a atuação do profissional da área. Desta forma, esta pesquisa tem valor para o mercado, contribuindo para a conscientização dos *chefs* que comandam as equipes de trabalho e dos gestores dos empreendimentos sobre a importância da gestão de pessoas. Isso proporcionará melhorias nas atividades realizadas por meio da aplicação de uma gestão de pessoas mais adequada, possibilitando avanços na qualidade de trabalho, gerando trabalhadores satisfeitos, e conseqüentemente, contribuindo para o sucesso individual e da empresa.

Espera-se com este trabalho contribuir para a formação e a prática de profissionais do setor gastronômico tornando-os profissionais mais conscientes e sensíveis aos aspectos subjetivos relacionados às pessoas pois, agrega conhecimentos sobre a área de “Gestão de Pessoas”. Além disso, permitir com base em uma visão crítica ser capaz de direcionar aos pontos

que não devem ser negligenciados, seja por serem possíveis fontes de problemas para a organização, ou oportunidades de investimento. Por ter tido um caráter exploratório, novos estudos direcionados ao mesmo tema são almejados para melhor entender a relação entre estas duas áreas de conhecimento e proporcionar progressos para a gastronomia.

Referências

- ALKIMIN, M.A. **Assédio moral na relação de emprego**. Curitiba: Juruá, 2005.
- ANDERSON, D.R.; SWEENEY, D.J.; WILLIAMS, T.A. **Estatística aplicada à administração e economia**. 2.ed. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2007.
- ARAÚJO, R.M.; NASCIMENTO, T.C.; BRITO, L.M.P.; et al. Inveja em organizações públicas: reflexões introdutórias. **DIÁLOGO**, Canoas, n. 25, p. 71-89, abr. 2014.
- ATALA, A.; CHAGAS, C. **Escoffianas Brasileiras**. São Paulo: Larousse do Brasil. 2007.
- BARRETO, M.M.S. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: EDUC, 2003.
- BATISTA, A.A.V.; VIEIRA, M.J.; CARDOSO, N.C.S.; et al. Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. **Rev. Esc. Enferm. USP**, 39(1), 2005.
- BECK, N.G. A Inveja: Um Comportamento Esquecido Nas Organizações. **Teor. Evid. Econ.**, Passo Fundo, v. 5, n. 10, p. 157-170, maio 1998.
- BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- BUDDERBERG-FISCHER, B.; KLAGHOFER, R.; STAMM, M.; et al. Work stress and reduced health in young psysicians: prospective evidence froms wiss residents. **International Archives of Occupational and Environmental Health**, 1, 31-38, 2008.
- CARDOSO, O.O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **RAP**, n.40, Rio de Janeiro, 2006.
- CARDOZO, C. G. et al. A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. **Revista Interbio, Dourados**, v. 8, n. 2, p. 24-34, 2014.
- CHANLAT, J.F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1992.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHRISPINO, A. Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 54, p. 11- 28, jan./mar. 2007.

CORTÉS, R. M. P.; TANOIRA, F. G. B. COMPETENCIAS DIRECTIVAS DE GERENTES DE RESTAURANTES TURÍSTICOS: Un estudio en la ciudad de San Francisco de Campeche, México. **Estudios y perspectivas en turismo**, v. 24, n. 1, 2015.

COSTA, F.J. Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração. **Ciência Moderna**, Rio de Janeiro, 2011.

CUNHA, J. **Um terço dos alunos de gastronomia se desilude e larga o curso**. 2011. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/comida/2011/07/940566-um-terco-dos-alunos-de-gastronomia-se-desilude-e-larga-o-curso.shtml>>. Acesso em: 08 set. 2015.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**. 1.ed. São Paulo. Atlas, 2013.

DUTRA, J.S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo (SP): Atlas; 2004.

ESTEVE, J. M. O mal-estar docente: a sala de aula e a saúde dos professores. **Bauru: Edusc**, p. 116-133, 1999.

FILHO, A. M.; SIQUEIRA, M. V. S. Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 5, p. 11-34, 2008.

FREIXA, D.; CHAVES, G. **Gastronomia no Brasil e no Mundo**. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2008.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

LIMA, L.R. **O papel da liderança na comunicação organizacional**. Monografia de pós-graduação: Universidade de Candido Mendes, Goiânia, 2010.

LOPES, C.E.M. **Mais de 1001 palavras que você deveria conhecer antes de ser um líder: estratégias e ferramentas para atingir a excelência no dia a dia**. Manaus: Edição do autor, 2013.

LOVIZZARO, M. A. Comunicação de liderança (2008). Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3467/comunicacao-delideranca.html>. Acesso em 20 de fevereiro de 2019.

LUDERER, C.A.F. **O papel dos chefs-celebridades na construção do espetáculo da alimentação: análise discursiva das revistas de gastronomia de luxo**. 2013. 458 f. Tese (Doutorado em Comunicação e Semiótica) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo

MONTEIRO, S.; CARDOSO, L. Impacto(s) da gestão de recursos humanos na gestão do conhecimento em organizações industriais. **Comportamento Organizacional**, v.14, n.2, 2008.

MORIN, E.; TONELLI, M.J.; PLIOPAS, A.L.V. “O trabalho e seus sentidos”. **Psicologia & Sociedade**, 19, Edição Especial 1: 47-56, 2007.

MORIN, E.M. Sentidos do Trabalho. **RAE**, v.41, n.3, São Paulo, jul. 2001.

MUHWEZI, W.W.; AGREEN, H.; NEEMA, S.; et al. Life events associated with major depression in Ugandan primary healthcare (PHC) patients: Issues of cultural specificity. **The International Journal of Social Psychiatry**, 2, 144-163, 2008.

OLIVEIRA, P.M; LIMONGI-FRANÇA, A.C. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.4, n.1, jan./jun. 2005.

PINTO-COELHO, Z.; ZAGALO, N.; RUÃO, T. Comunicação, Culturas e Estratégias. In: **IV Jornadas Doutorais Comunicação e Estudos Culturais**, 176 -194, Braga, CECS, 2016.

QUINN, E.R.; THOMPSON, P.M.; FAERMAN, R.S.; et al. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro (RJ): Elsevier; 2003.

RIBEIRO, M.C.L.; MENDES, L.R.S. A influência do clima organizacional sobre o trabalho de um setor público. **Revista Húmus**, v. 5, n. 15, 2015.

RODRIGUES, M.V. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise do nível gerencial**. 11.ed. Rio de Janeiro, Petrópolis: Vozes, 2008.

SANTOLIA, F. **Identificação das competências de gestores de negócios em serviços de alimentação instalados nos arredores da estação conceição do metrô de São Paulo**. Dissertação. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, IMES, São Caetano do Sul, RS. 2006.

SCHERER, M.D.A.; PIRES, D.E.P., SCHWARTZ, Y. Trabalho coletivo: um desafio para a gestão em saúde. **Rev. Saúde Pública**, 43(4), 2009.

SCHWAN, T. P.; PAULA, N. M. **Novas Profissões Novos Desafios: Estudo das Competências do Chef de Cozinha**. In: XXXIV ENCONTRO DA ANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro.

SILVA JUNIOR, S.D. & COSTA F.J. Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion. **PMKT – Revista Brasileira de pesquisas de marketing, opinião e mídia**, São Paulo, v.15, 2014.

SIQUEIRA, V.T.A.; KURCGANT, P. Satisfação no trabalho: indicador de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem. **Rev Esc Enferm USP**, 46(1), 2012.

SNEED, J.; HERMAN, C. M. Influence of job characteristics and organizational commitment on job satisfaction of hospital food service employees. **Journal of the American Dietetic Association**. p. 1072-1076, 1990.

SUEHIRO, A. C. B. et al. Vulnerabilidade ao estresse e satisfação no trabalho em profissionais do Programa de Saúde da Família. **Boletim de psicologia**, v. 58, n. 129, p. 205-218, 2008.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **RAC**, v.7, n.4, out-dez 2003.

TOMASI, C.; MEDEIROS, J.B. **Comunicação empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VAN HORN, J.E.; SCHAUFELI, W.B.; GREENGLASS, E.R.; et al. A canadian-dutch comparison of teachers' burnout. **Psychological Reports**, 2, 371-382, 1997.

VENDEMIATTI, M. et al. Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. **Revista Ciência e Saúde Coletiva**, [on-line], Rio de Janeiro, v. 15, suppl.1, p. 1301-1314, 2010.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, S.C. **Gestão de pessoas**. 15.ed. São Paulo, Atlas, 2014.

ZANELLI, J.C. **Estresse nas organizações de trabalho: compreensão e intervenção baseadas em evidências**. Porto Alegre. Artmed, 2010.

ZANON, S.R.B.; SOUZA, P. Comunicação e liderança: uma discussão sobre os caminhos para uma liderança eficaz. **Revista Borges: Estudos Contemporâneos em Ciências Sociais e Aplicadas**. v.5. n.02, Florianópolis, 2015.

Artigo recebido em: 03/03/2020

Avaliado em: 20/03/2020

Aprovado em: 11/06/2020