

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

**QUALIDADE DE VIDA E FONTES DE PRESSÃO  
NO TRABALHO DE PROFISSIONAIS DE COZINHA:  
UM ESTUDO EM RESTAURANTES DE BELO HORIZONTE**

JACKSON CRUZ CABRAL

Belo Horizonte  
2009

**JACKSON CRUZ CABRAL**

**QUALIDADE DE VIDA E FONTES DE PRESSÃO  
NO TRABALHO DE PROFISSIONAIS DE COZINHA:  
UM ESTUDO EM RESTAURANTES DE BELO HORIZONTE**

Dissertação de Mestrado apresentada à coordenação do Programa de Mestrado em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Organização e Estratégia  
Linha de pesquisa: Relações de poder e dinâmica das organizações.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Honório

Belo Horizonte

2009

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, aos Anjos de Luz, nas pessoas de meus familiares, amigos e colegas de trabalho, por me iluminarem e me darem forças para prosseguir rumo a este ideal;

A minha família, que apoiou meus estudos, principalmente minha mãe, que, por causa do seu amor incondicional, com certeza, sente-se feliz e orgulhosa de todas as minhas ações, e as minhas irmãs pelo carinho e amizade sincera, estimulando-me a seguir em frente, a despeito de quaisquer dificuldades;

Aos empresários dos restaurantes, chefes e auxiliares de cozinha e amigos da ABRASEL, por proporcionarem todas as informações pertinentes a este estudo, recebendo-me com gentileza, atenção e muita boa vontade durante as entrevistas e visitas técnicas;

Aos amigos do SENAC Minas, pelo compartilhamento dos momentos de aflição ao longo do desenvolvimento deste trabalho, pelo apoio e pela confiança de que eu seria capaz de passar um bom conhecimento sobre a profissão dos cozinheiros;

Ao Professor Doutor Luiz Carlos Honório, pelo incentivo, pelo apoio e pela confiança. Como professor e durante sua orientação, me fez perceber que, na maioria das vezes, um sonho começa com um professor que acredita no aluno. Obrigado também por incentivar o aluno para o próximo estágio, incitá-lo com a sua experiência e levá-lo a descobrir o seu ideal, a sua própria coragem e a sua própria verdade;

Agradeço a todos os funcionários, colegas e professores da Faculdade Novos Horizontes que me acompanharam e auxiliaram nesse caminho;

Agradeço a todos aqueles que direta ou indiretamente, contribuíram e ajudaram para que eu pudesse concluir esta nova etapa de minha vida profissional.



A paixão do ofício me lembra a palavra sacrifício, o sacro ofício. Viver, trabalhar, desenvolver, evoluir, estar, tudo é trabalho. Existe prazer no sacrifício quando ele é o sagrado ofício, e existe o desprazer quando a atividade está sendo impositiva e controlada. É preciso procurar sempre o trabalho pleno e prazeroso, para que o ser humano possa realizar sua missão no mundo.

Arti Carvalhal

CABRAL, Jackson Cruz. **Qualidade de vida e fontes de pressão no trabalho de profissionais de cozinha:** um estudo em restaurantes de Belo Horizonte, 2009. 156 f. (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2009.

## RESUMO

Esta dissertação descreve e analisa as principais fontes de satisfação, de insatisfação e de pressão presentes no trabalho de chefes e auxiliares de cozinha que atuam em restaurantes localizados na cidade de Belo Horizonte de acordo com o conteúdo e o contexto de tarefas formulados no modelo de Hackman e Oldham (1975) e do modelo proposto por Cooper, Sloan e Williams (1988), além de correlacionar variáveis demográficas e ocupacionais com tais fontes. Discorre sobre as bases da qualidade de vida no trabalho, estresse ocupacional, conceitos e perspectivas desses temas e caracteriza o perfil do cozinheiro. Considerada uma pesquisa do tipo aplicada, de natureza descritiva, de caráter quantitativo e qualitativo, contemplou um universo de 107 profissionais de cozinha compreendendo 43 chefes de cozinha e 64 auxiliares. Foi realizada em 52 restaurantes de uma população de 85 restaurantes associados à Associação Brasileira de Bares e Restaurantes em Belo Horizonte, a partir de dados coletados de um questionário elaborado com questões fechadas baseadas no modelo teórico proposto por Hackman e Oldham (1975) e Cooper, Sloan e Williams (1988) e entrevistas com cinco dos respondentes de cada categoria. Os resultados mais significativos deste estudo levam às seguintes principais conclusões: a) a atividade de cozinhar profissionalmente vem aumentando e proporcionando, principalmente às mulheres, novas oportunidades de emprego no setor de alimentação e b) o vínculo empregatício é necessário diante da necessidade de pertencer a uma organização, para, com o tempo de aprendizado e experiência, alcançar objetivos profissionais e pessoais. Os resultados mais expressivos, comparando-se os cargos de chefe de cozinha e de auxiliar de cozinha demonstram opiniões semelhantes quanto à *identidade da tarefa*, o *feedback extrínseco*. Mas, nas dimensões *variedade de habilidades*; *significado da tarefa*; *autonomia*; *feedback intrínseco* e *inter-relacionamento* do modelo de Hackman e Oldham (1975), as opiniões dos chefes de cozinha enaltecem a profissão, referindo-se a gostar do que fazem, satisfação do ego, escolha certa e trabalho duro, mas gratificante. Em relação aos fatores de pressão no trabalho, os profissionais tendem a experimentar uma pressão leve quanto aos aspectos associados ao *relacionamento interpessoal* e à *carreira/realização*. No que se refere às fontes de pressão no trabalho, estar disponível para atender pessoas é uma indicação de pressão de fato apenas para os chefes de cozinha, bem como executar trabalho complexo, receber *feedback* de supervisor e colegas ou conviver com pessoas difíceis. Para os auxiliares de cozinha estas fontes foram indicativas de uma pressão leve no trabalho. No que se refere às variáveis do *sentimento do trabalho* conclui-se que os profissionais entrevistados estão satisfeitos com o trabalho mais em função dos aspectos relacionados ao fator emocional e de *inter-relacionamento* do que dos aspectos relacionados à remuneração, aos benefícios e ao sistema de comunicação.

**Palavras chaves:** Qualidade de vida no trabalho. Fontes de pressão no trabalho. Profissionais de cozinha.

CABRAL, Jackson Cruz. **Life quality and pressure sources in the kitchen professionals work: a study in Belo Horizonte's restaurants**, 2009. 156 f. (Administration Mastership) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2009.

## ABSTRACT

This work describes and analyzes the main sources of satisfaction, non-satisfaction and pressure that co-exist in the work of *chefs* and kitchen assistants that work in restaurants located in the city of Belo Horizonte according to the content and context of tasks following the model of Hackman and Oldham (1975) and of the model considered by Cooper, Sloan and Williams (1988), besides correlating demographic and occupational variables with the sources of satisfaction, non-satisfaction and pressure in the work of the participants of the research. It speaks on the bases of the quality of life in work environment, pressure sources in work, concepts and perspectives of these subjects and characterizes the profile of the cook. Considered a descriptive, quantitative and qualitative research of the applied type, it had as universe 107 kitchen professionals: 43 *chefs* of kitchen and 64 kitchen assistants carried through 52 restaurants of a population of 85 restaurants that are associated to the Brazilian Pubs And Restaurants Association in Belo Horizonte. From collected data of a questionnaire elaborated with objective questions based in the theoretical model considered by Hackman and Oldham (1975) and Cooper, Sloan e Williams (1988) and interviews with five of the respondents of each category. The most significant results of this study lead to the following main conclusions: a) the activity to cook professionally is increasing and providing, mainly to women, new job opportunities in the food sector and b) the employment bond is necessary in front of the necessity to belong to an organization so to, with learning time and experience, reach professional and personal objectives. The most expressive results, comparing the positions of *chefs* and assistants demonstrate similar opinions regarding the *identity of the task*, the *extrinsic feedback*. However, in the dimensions *variety of abilities*; *meaning of the task*; *autonomy*; *intrinsic feedback* and *inter-relationship* of the model of Hackman and Oldham (1975), the *chefs* appreciate the profession, mentioning liking what they do, ego satisfaction, right choice and hard, but rewarding work. As for the pressure factors in work, the professionals tend to experience a light pressure regarding aspects associated to the interpersonal relationship and the career/accomplishment. As for the pressure sources in work, to be available to attend people is an indication of pressure only for the kitchen *chefs*, as well as executing complex work, to receive feedback from supervisor and colleagues or to coexist with difficult people. For the kitchen assistants, these sources indicate light pressure in work. As for the variables of the work feelings, one can conclude that the interviewed professionals are satisfied with the work more in function of the aspects related to the emotional and to the inter-relationship factors than with the aspects related to the remuneration, the benefits and the communication system.

**Keyword:** Quality of working life . Pressure sources in work. kitchen professionals.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O modelo de Hackman e Oldham.....	36
Figura 2 – Modelo dinâmico do estresse ocupacional.....	51

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os pressupostos da teoria X e da teoria Y de Douglas McGregor.....	26
Quadro 2 – Categoria conceituais de QVT.....	29
Quadro 3 – Elementos sustentadores dos conceitos de QVT.....	32
Quadro 4 – Mediadores e moderadores do estresse decorrente do desempenho	43
Quadro 5 – Ordem de impactos negativos em homens e mulheres.....	46
Quadro 6 – Fatores e fontes de estresse conforme a ocupação e o cargo.....	47
Quadro 7 – Princípios da saúde executiva positiva.....	48
Quadro 8 – Linha de tempo do desenvolvimento gastronômico.....	54
Quadro 9 – Construtos e variáveis de pesquisa.....	62

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Caracterização dos profissionais de cozinha, segundo o cargo ocupado.....	65
Gráfico 2 – Caracterização dos profissionais de cozinha, segundo o sexo.....	66
Gráfico 3 – Caracterização dos profissionais de cozinha, segundo sexo e o cargo ocupado.....	66
Gráfico 4 – Caracterização dos profissionais de cozinha, segundo a faixa etária	68
Gráfico 5 – Caracterização dos profissionais de cozinha, segundo a faixa etária e o cargo ocupado.....	69
Gráfico 6 – Caracterização dos profissionais de cozinha, segundo o estado civil	70
Gráfico 7 – Caracterização dos profissionais de cozinha, segundo o estado civil e o cargo ocupado.....	70
Gráfico 8 – Caracterização dos profissionais de cozinha, segundo a existência de filhos.....	71
Gráfico 9 – Caracterização dos profissionais de cozinha, segundo a existência de filhos e o cargo ocupado.....	71
Gráfico 10 – Caracterização dos profissionais de cozinha, segundo o número de filhos que possuem.....	72
Gráfico 11 – Caracterização dos profissionais de cozinha, segundo o grau de escolaridade.....	72
Gráfico 12 – Caracterização dos profissionais de cozinha, segundo a escolaridade e o cargo ocupado.....	74
Gráfico 13 – Gráfico de barras do tempo de trabalho em anos.....	75
Gráfico 14 – Gráfico de barras do tempo de trabalho por cargo.....	75
Gráfico 15 – Caracterização dos profissionais de cozinha, segundo o tempo de trabalho no atual cargo.....	76
Gráfico 16 – Caracterização dos profissionais de cozinha, segundo a existência de outro emprego.....	77
Gráfico 17 – Caracterização dos profissionais de cozinha, segundo a existência de outro emprego em relação ao seu grau de importância.....	78
Gráfico 18 – Comparação entre os cargos em relação ao conteúdo da tarefa....	85
Gráfico 19 – Comparação entre os cargos quanto ao contexto do trabalho.....	92

Gráfico 20 – Comparação entre os cargos em relação ao conteúdo e ao contexto do trabalho.....	96
---	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização da amostra total, segundo o conteúdo do trabalho (dimensões básicas da tarefa).....	81
Tabela 2 – Caracterização dos chefes de cozinha, segundo o conteúdo do trabalho (dimensões básicas da tarefa).....	82
Tabela 3 – Caracterização dos auxiliares de cozinha, segundo o conteúdo do trabalho (dimensões básicas da tarefa).....	83
Tabela 4 – Comparação entre os cargos em relação ao conteúdo da tarefa (dimensões básicas da tarefa).....	84
Tabela 5 – Caracterização da amostra, segundo o contexto do trabalho.....	88
Tabela 6 – Caracterização dos chefes de cozinha, segundo o contexto do trabalho.....	88
Tabela 7 – Caracterização dos auxiliares de cozinha, segundo o contexto do trabalho.....	90
Tabela 8 – Comparação entre os cargos em relação ao contexto do trabalho.....	91
Tabela 9 – Caracterização da amostra total, segundo as variáveis de conteúdo e de contexto de trabalho.....	93
Tabela 10 – Caracterização dos chefes de cozinha, segundo as variáveis de conteúdo e contexto de trabalho.....	93
Tabela 11 – Caracterização dos auxiliares de cozinha, segundo as variáveis de conteúdo e contexto de trabalho.....	94
Tabela 12 – Comparação entre os cargos em relação ao conteúdo e contexto do trabalho.....	95
Tabela 13 – Caracterização da amostra total, segundo as principais fontes de satisfação ou de insatisfação no trabalho .....	98
Tabela 14 – Caracterização dos chefes de cozinha, segundo as principais fontes de satisfação ou de insatisfação no trabalho.....	99
Tabela 15 – Caracterização dos auxiliares de cozinha, segundo as principais fontes de satisfação ou de insatisfação no trabalho.....	100
Tabela 16 – Caracterização da amostra, segundo os fatores de pressão no trabalho.....	102

Tabela 17 – Caracterização dos chefes de cozinha, segundo os fatores de pressão no trabalho.....	102
Tabela 18 – Caracterização dos auxiliares de cozinha, segundo os fatores de pressão no trabalho.....	103
Tabela 19 – Indicadores que descrevem os resultados das fontes de pressão no trabalho para a amostra total.....	104
Tabela 20 – Indicadores que descrevem os resultados das fontes de pressão no trabalho para os chefes de cozinha.....	105
Tabela 21 – Indicadores que descrevem os resultados das fontes de pressão no trabalho para os auxiliares de cozinha.....	106
Tabela 22 – Níveis médio das variáveis do conteúdo do trabalho entre as duas categorias do sexo.....	108
Tabela 23 – Níveis médio das variáveis do conteúdo do trabalho entre as duas categorias da faixa etária.....	109
Tabela 24 – Níveis médio das variáveis do contexto do trabalho entre as três categorias da escolaridade.....	110
Tabela 25 – Níveis médio das variáveis do contexto do trabalho entre as três categorias do tempo de trabalho .....	111
Tabela 26 – Níveis médio das variáveis do contexto do trabalho entre as duas categorias do sexo.....	112
Tabela 27 – Níveis médio das variáveis do contexto do trabalho entre as duas categorias da faixa etária.....	113
Tabela 28 – Níveis médio das variáveis do contexto do trabalho entre as três categorias da escolaridade.....	113
Tabela 29 – Níveis médio das variáveis do contexto do trabalho entre as três categorias do tempo de trabalho na organização.....	114
Tabela 30 – Níveis médio das variáveis de fatores de pressão no trabalho entre as duas categorias do sexo.....	115
Tabela 31 – Níveis médio das variáveis fatores de pressão no trabalho entre as duas categorias da faixa etária.....	116
Tabela 32 – Níveis médio das variáveis fontes de pressão no trabalho entre as três categorias da escolaridade.....	117
Tabela 33 – Níveis médio das variáveis fatores de pressão no trabalho entre as três categorias do tempo de trabalho.....	118

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIA – Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação  
ABR – Absenteísmo e a rotatividade baixos  
ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurante  
AU – Autonomia  
CCO – Comportamento de cidadania organizacional  
CCQ – Círculos de controle da qualidade  
CCRH – Comissão Central de Recursos Humanos  
COP – Comportamento organizacional pró-social  
CTC – Comportamento de trabalho contraproducentes  
ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração  
FE – *Feedback* extrínseco  
FI – *Feedback* intrínseco  
FIG. – Figura  
GRAF. – Gráfico  
IR – Inter-relacionamento  
IT – Identidade da tarefa  
MIT – Motivação interna para o trabalho  
NIC – Necessidade individual de crescimento  
PIB - Produto interno bruto  
PMT – Potencial motivacional da tarefa  
PTQ – Produção de trabalho de alta qualidade  
QVT– Qualidade de vida no trabalho  
SG – Satisfação geral com o trabalho  
ST– Significação da tarefa  
STH– Satisfação no trabalho  
STC – Satisfação com o trabalho  
VH – Variedade de habilidade

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
<b>1.1 Contextualização e problema.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>21</b>
1.2.1 Objetivo geral.....	21
1.2.2 Objetivos específicos.....	21
<b>1.3 Justificativa.....</b>	<b>22</b>
<b>1.4 Estruturação do estudo.....</b>	<b>23</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 As bases precursoras da qualidade de vida no trabalho.....</b>	<b>24</b>
2.1.1 Qualidade de vida no trabalho: conceitos e modelos.....	28
2.1.2 O diagnóstico da QVT, segundo o modelo de Hackman e Oldham (1975).....	34
<b>2.2 As bases do estresse ocupacional e das fontes de pressão no trabalho.....</b>	<b>37</b>
2.2.1 Estresse ocupacional e fontes de pressão no trabalho: conceitos e perspectivas.....	39
2.2.2 O diagnóstico de estresse ocupacional – Cooper, Sloan e Willians (1988).....	50
<b>2.3 Caracterizando o perfil do cozinheiro.....</b>	<b>52</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>59</b>
<b>3.1 Tipo e método de pesquisa.....</b>	<b>59</b>
<b>3.2 Unidades de análise e observação, população, amostra e as categorias ocupacionais pesquisadas.....</b>	<b>60</b>
<b>3.3 Técnicas de coleta de dados.....</b>	<b>61</b>
<b>3.4 Tratamento e análise estatística dos dados.....</b>	<b>63</b>
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>65</b>

<b>4.1 Resultados das variáveis demográficas e ocupacionais.....</b>	<b>65</b>
<b>4.2 A qualidade de vida no trabalho – conteúdo e contexto do trabalho.....</b>	<b>79</b>
4.2.1 Conteúdo do trabalho (dimensões básicas da tarefa).....	80
4.2.2 Contexto do trabalho.....	87
4.2.3 Variáveis de conteúdo e contexto do trabalho.....	93
<b>4.3 QVT – Fontes de satisfação e insatisfação com o conteúdo e contexto do trabalho.....</b>	<b>97</b>
<b>4.4 Pressão no trabalho – Fatores e fontes.....</b>	<b>101</b>
4.4.1 Fatores de pressão no trabalho.....	101
4.4.2 Fontes de pressão no trabalho.....	104
<b>4.5 Análise das variáveis de QVT e dos fatores de pressão, Segundo as variáveis demográficas e ocupacionais.....</b>	<b>107</b>
4.5.1 Variáveis demográficas e ocupacionais <i>versus</i> de conteúdo do trabalho.....	108
4.5.2 Contexto do trabalho.....	112
4.5.3 Fatores de pressão no trabalho.....	115
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>119</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>127</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>135</b>
<b>APÊNDICE A – Restaurantes associados à Abrasel em Belo Horizonte que possuem cozinhas equipadas e com brigada de cozinha.....</b>	<b>135</b>
<b>APÊNDICE B – Questionário - qualidade de vida no trabalho.....</b>	<b>138</b>
<b>APÊNDICE C – Identificação das variáveis no questionário aplicado aos profissionais de cozinha.....</b>	<b>150</b>
<b>APÊNDICE D – Roteiro de entrevista semi-estruturada.....</b>	<b>152</b>
D 1 - Aprofundamento dos resultados com auxiliares de cozinha	152
D 2 - Aprofundamento dos resultados com chefe cozinha / Responsável.....	154
<b>APÊNDICE E – Tabela 34 – Afirmativas que descrevem os resultados das fontes de pressão no trabalho para a amostra geral.....</b>	<b>155</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

Como parte essencial da vida do ser humano, o trabalho, muitas vezes, define o papel que ele passa a ter na sociedade, incluindo a produção de riqueza. As pessoas tendem a gostar do seu trabalho ou envolver-se com atividades laborais que lhes tragam satisfação (BOM SUCESSO, 2000; MOURÃO; KILIMNIK; FERNANDES, 2005).

O tema “qualidade de vida no trabalho” (QVT) tem sido visto, devido à constante busca pela satisfação, como um meio de humanização do trabalho. Os programas de QVT visam modificar aspectos do ambiente ocupacional por meio da promoção e investimentos para os funcionários, tais como: perspectiva de crescimento, participação nas tomadas de decisão da empresa, opção de liberar a criatividade individual, maior reconhecimento e compensação. Esses investimentos são promovidos para que os funcionários possam exercer com maior satisfação a contribuição que cada um tem a oferecer à organização em que trabalham (HONÓRIO, 1998; PAIVA, 1999; MOURÃO, KILIMNIK e FERNANDES, 2005).

Mourão, Kilimnik e Fernandes (2005) ressaltam que, apesar de diferentes perspectivas e visões teóricas sobre a QVT, é a satisfação no trabalho que proporciona benefícios para as organizações. A determinação da QVT foi estudada por diversos autores nacionais e internacionais, e vários modelos foram propostos, na tentativa de avaliar a satisfação dos indivíduos em relação a seus trabalhos. Um dos mais utilizados é o modelo das dimensões básicas da tarefa, de Hackman e Oldham (1975), que delimita as dimensões da tarefa e do contexto organizacional em que elas são realizadas, consideradas variáveis importantes da satisfação no trabalho.

Outras variáveis são estabelecidas como preocupações com as condições do indivíduo no trabalho e se interligam em vários planos. Além dos fatores físicos das

organizações, os biológicos, sociológicos e psicológicos interferem na satisfação dos indivíduos em situação de trabalho (RODRIGUES, 1994; HONÓRIO, 1998; LIMONGI-FRANÇA, 2004).

Os fatores físicos das organizações relacionados à ergonomia<sup>1</sup>, à disposição do ambiente físico de trabalho no qual incide barulho excessivo, às tarefas repetitivas e à má organização do *layout*, dentre outros, geram tanto a ineficiência das tarefas como a predisposição para doenças causadas pelo trabalho. Quanto aos fatores biológicos, pode-se dizer que cada indivíduo tem características físicas herdadas ou adquiridas durante a vida, incluindo o metabolismo, as resistências e as vulnerabilidades dos órgãos ou sistemas. O fator sociológico diz respeito aos valores, às crenças, ao papel na família, ao trabalho e aos grupos e comunidades a que cada indivíduo pertence e de que participa, além do meio ambiente e da localização geográfica de sua dimensão social. O fator psicológico está associado aos processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes ou inconscientes, que formam a personalidade de cada indivíduo (HONÓRIO, 1998; PAIVA, 1999; LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES, 2007).

Quando esses fatores entram em conflito com os desejos e as aspirações humanas acontecem as doenças. O processo de adoecer, na evolução histórica da humanidade está na decorrência de causas que vão desde as biológicas, como vírus, bactérias e hereditariedade; passando pelas físicas, como frio, calor, poluição e intoxicações, até as psicológicas, relativas a emoções e conflitos, e as sociais, advindas do ambiente socioeconômico e da organização do trabalho (MOLINA, 1996; TITTONI, 1997; LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES, 2007).

No processo de adoecimento da humanidade ganha importância o tema “Estresse ocupacional”. As pressões sobre os indivíduos para atender a um sistema social organizado, controlador e selecionador, os levam a apresentar várias reações de estresse, que podem desencadear diversas doenças no trabalho (MOLINA, 1996; TITTONI, 1997; LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES, 2007).

---

<sup>1</sup> O termo é derivado das palavras gregas *ergon* (trabalho) e *nomos* (regras). Nos Estados Unidos, usa-se também como sinônimo *human factors* (fatores humanos). Ergonomia é uma ciência aplicada ao projeto de máquinas, equipamentos, sistemas e tarefas, com o objetivo de melhorar a segurança, saúde, conforto e eficiência no trabalho (WEERDMEESTER, 2004).

O estresse no trabalho, de acordo com Limongi-França e Rodrigues (2007), está ligado à exigência-controle (*demand– control*), expressão do modelo desenvolvido pelos autores para designar os dois eixos sobre os quais repousam os fatores relacionados às características psicossociais do trabalho. A doença liga-se às discrepâncias entre as condições de trabalho e os trabalhadores individuais, o que permite que seja vista como uma resposta física e emocional, que ocorre quando as exigências do trabalho não estão em equilíbrio com a qualificação, os recursos ou as necessidades do trabalhador.

Cooper, Sloan e Williams (1988) consideram o estresse ocupacional como uma variável interveniente de um processo dinâmico e complexo, em que predominam os fatores ambientais (vida pessoal, em casa e no trabalho) e os fatores individuais (personalidade, atitudes e dados demográficos), que levam as pessoas a perceberem os diversos acontecimentos que as circundam e a reagir diante deles.

Honório (1998, p. 49) ressalta que “o fenômeno do estresse ocupacional pode ser mais facilmente identificado em algumas ocupações específicas”, oriundas dos impactos das novas tecnologias de gestão e de produção no trabalhador. Além disso, questões econômicas, políticas, sociais e tecnológicas interferem na identidade do trabalhador, causando desequilíbrios em seu desempenho. Eles não se sentem capazes e produtivos diante desses aspectos, que, na maioria das vezes, lhes são desconhecidos.

Diante dessas considerações teóricas, este estudo busca focalizar o profissional de cozinha à luz das teorias sobre qualidade de vida no trabalho e os seus fatores correspondentes (contexto e conteúdo ocupacional), bem como analisar as fontes de pressão no trabalho (estresse ocupacional) sofridas por ele. Há que se considerar que com o aumento de restaurantes no Brasil a partir da década de 1990 a atividade deste profissional ganhou valorização, abrindo precedentes para se avaliar em que medida o trabalho desta categoria se insere nas temáticas de pesquisa pretendidas como estudo (ABRASEL, 2007).

De acordo com a Comissão Central de Recursos Humanos (CCRH)<sup>2</sup>, no setor de alimentação o profissional de cozinha é classificado com o que faz relacionado ao preparo de refeições, exigindo qualificação e experiência.

No estudo em questão, pode-se dizer que duas classificações desses profissionais são específicas: o chefe de cozinha e o auxiliar de cozinha. O primeiro, além do conhecimento e do desenvolvimento das atividades de cozinha, cria e prepara pratos especiais e é responsável por toda a gestão da cozinha e de sua brigada. O segundo (auxiliar), executa tarefas de pré-preparo dos pratos a serem produzidos, zela pela higiene e a limpeza de instalações e utensílios, opera aparelhos ou equipamentos, além de comunicar ao seu superior as irregularidades encontradas na qualidade da mercadoria entregue e/ou das instalações de cozinha.

De acordo com Carelli (2008), até o fim da década de 1980 eram poucos os restaurantes que valorizavam a profissão de cozinheiros no País. Mas “uma leva de chefes internacionais de renome, como Laurent Suaudeau, Claude Troisgros e Emmanuel Bassoleil” veio trabalhar no Brasil em hotéis cujas cozinhas eram orientadas, a distância, por estes e outros *chefs* franceses (CARELLI, 2008, p. 1).

A chegada desses profissionais permitiu a formação de uma equipe para as cozinhas dos estabelecimentos do setor de lazer, alimentação e hospedagem com maior qualidade, abrindo mercado de trabalho para ajudantes e auxiliares de cozinha. Assim, por causa da figura do *chefe*, que se tornou uma espécie de celebridade, bons salários, cursos, eventos e maior atenção da mídia envolvem, atualmente, a profissão de cozinheiro, levando esta categoria a perceber maiores possibilidades de obter satisfação no trabalho (CARELLI, 2008).

No entanto, o trabalho desses profissionais aparece acompanhado de fatores estressantes. Primeiro, para chegar a chefe é preciso passar por todas as atividades incluídas na rotina da cozinha (corte de legumes, tempero dos alimentos, preparo de refogados, assados, cozimento e frituras de alimentos), sabendo tratar os alimentos de diversos modos para atender às exigências de cardápios e pedidos dos clientes. Segundo, demora-se bastante tempo para subir os degraus da carreira, o que lhes

---

<sup>2</sup> Disponível em: < <http://www.usp.br/drh/novo/pcf/cozinheiro.pdf> > Acesso em: 2 de julho de 2008.

exige muita dedicação. Os profissionais têm longas jornadas de trabalho, que chegam a 14 horas por dia, trabalhando a maior parte do tempo em pé e em ambientes quentes (CARELLI, 2008).

Além disso, o chefe de cozinha necessita criar pratos com a sensibilidade para sabores, cores e temperos, montar e elaborar cardápios, escolher mercadorias de qualidade, coordenar toda a equipe e controlar os gastos do restaurante, o que inclui, na maioria das vezes, uma prestação de serviço contornada por problemas burocráticos. Ainda, o trabalho na cozinha à noite pode durar até a madrugada, atendendo às solicitações dos clientes (CARELLI, 2008).

Para se situar perante a esses clientes, tanto o chefe de cozinha quanto o auxiliar de cozinha precisam ser pessoas bem informadas e saberem conversar sobre diversos assuntos, o que leva esses profissionais a ter uma visão geral de questões relacionadas ao mercado financeiro, engenharia ambiental e artes plásticas, por exemplo. Muitas vezes, um profissional de cozinha é solicitado a dar aulas, palestras e a participar de eventos, o que pode multiplicar seus ganhos. Os cozinheiros podem trabalhar em bares, restaurantes, clubes, hospitais, indústrias, domicílios e outros locais (CARELLI, 2008).

Quando um cliente procura uma refeição, a cozinha do estabelecimento já deve estar preparada para servi-lo. Isso inclui um bom planejamento das rotinas de trabalho, que compreende desde a elaboração de cardápios, coordenação e treinamento de funcionários, acompanhamento dos custos e recebimento, acondicionamento e armazenamento dos insumos e orquestramento de um serviço harmonizado com o ambiente. Se essas rotinas de trabalho não estão previamente determinadas para atingir os objetivos do estabelecimento, a qualidade do serviço pode se comprometer e, conseqüentemente, gerar insatisfação e pressão no trabalho (SUAUDEAU, 2004).

Diante dessas considerações, pergunta-se: Quais são as principais fontes de satisfação, insatisfação e pressão presentes no trabalho de profissionais que atuam na cozinha de restaurantes localizados na cidade de Belo Horizonte?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Descrever e analisar as principais fontes de satisfação, insatisfação e de pressão presentes no trabalho de chefes e auxiliares de cozinha que atuam em restaurantes localizados na cidade de Belo Horizonte.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Descrever e analisar as fontes de satisfação e insatisfação de acordo com o conteúdo e contexto de tarefas dos profissionais de cozinha de restaurantes, segundo o modelo de Hackman e Oldham (1975).
- Analisar as fontes de pressões no trabalho dos cozinheiros de restaurantes, segundo o modelo proposto por Cooper, Sloan e Williams (1988).
- Correlacionar as variáveis demográficas e ocupacionais com as fontes de satisfação, de insatisfação e de pressão percebidas pelos participantes da pesquisa.

Para que os objetivos deste estudo fossem alcançados, optou-se pela utilização de uma pesquisa do tipo aplicada, de natureza descritiva, por meio de um questionário elaborado com questões fechadas baseadas no modelo teórico proposto por Hackman e Oldham (1975) e Cooper, Sloan e Williams (1988) e de entrevistas com cinco respondentes de cada categoria ocupacional participante do estudo (chefes e auxiliares de cozinha).

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho justifica-se pela falta de pesquisas empíricas sobre QVT e estresse ocupacional<sup>3</sup> diante das funções do profissional cozinheiro e do setor de alimentação que, segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurante (ABRASEL, 2007), representa atualmente 2,4% do produto interno bruto (PIB) brasileiro.

Sabe-se, também, que esses profissionais vêm sendo valorizados, verificando-se um aumento de cursos em torno da atividade, tais como competência interpessoal e integração no trabalho, qualidade de serviços de restaurantes e bares, higiene e manipulação de alimentos, serviços de bar; pré-preparo de carnes, preparo de frutas e hortícolas, preparo de pratos quentes, preparo de sobremesas (ABRASEL, 2007).

O interesse da Abrasel é contribuir para a qualificação de pessoas envolvidas no setor de serviços de alimentação fora do lar, que hoje conta com cerca de um milhão de estabelecimentos, conforme dados da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA), em dezembro de 2006, empregando 53,0% da mão-de-obra do setor de turismo (ABRASEL, 2007).

Seguindo-se a evolução projetada para os próximos anos, os seguintes impactos socioeconômicos deverão ser gerados no País, motivados pelo desenvolvimento do setor de alimentação fora do lar e suas respectivas características, que são: aumento das oportunidades de emprego; maior índice de inclusão social: negros, deficientes, mulheres e jovens; evolução da qualificação profissional dos trabalhadores; melhoria das condições de saúde – segurança do alimento; aumento da renda e redução do desemprego; aumento do percentual da alimentação fora do lar no PIB; desenvolvimento de novos negócios para o mercado de micro e pequenas empresas; desenvolvimento direto e indireto de outras indústrias:

---

<sup>3</sup> Consultando os artigos científicos sobre QVT e estresse ocupacional nessas categorias nos Anais do Encontro da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD) de 2000 a 2008 não foi encontrada nenhuma referência.

agronegócios, embalagens, máquinas e equipamentos, química e construção civil, dentre outras (ABRASEL, 2007).

A pesquisa justifica-se, ainda, pela importância de compreender os impactos da QVT e das fontes de pressão no trabalho dos profissionais de cozinha. Esses produzem refeições praticando todo o processo de que fazem parte o recebimento e preparação de alimentos, higienização e manipulação de alimentos e o controle de estoque. Ou seja, partes importantes para a saúde financeira da empresa e para a manutenção do padrão de qualidade dos seus serviços, além de servir clientes.

#### **1.4 ESTRUTURAÇÃO DO ESTUDO**

Esta pesquisa, visando a maior compreensão do fenômeno a ser investigado, estrutura-se em cinco capítulos, incluindo esta introdução.

No capítulo 2 desenvolve-se: as bases da qualidade de vida no trabalho, dando-se prioridade a um entendimento da escola das relações humanas e das principais teorias sobre motivação humana; considerações gerais e conceituais sobre QVT; diagnóstico da QVT segundo o modelo de Hackman e Oldham (1975); bases do estresse ocupacional e fontes de pressão no trabalho, buscando relatar o que a literatura expõe sobre o momento atual do trabalho na sociedade moderna; conceitos e perspectivas sobre o estresse ocupacional e das fontes de pressão no trabalho: visão conceitual e reflexões; modelo de diagnóstico de estresse ocupacional elaborado por Cooper, Sloan e Williams (1988); e perfil dos profissionais de cozinha.

No capítulo 3, apresenta-se a metodologia adotada na pesquisa.

No capítulo 4, faz-se a apresentação e análise dos dados coletados.

No capítulo 5, formulam-se as conclusões sobre os resultados obtidos e as recomendações para a academia, as instituições de ensino e os docentes.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo, é apresentado um embasamento teórico sobre os temas que envolvem este estudo: qualidade de vida no trabalho, estresse ocupacional e fontes de pressão no trabalho.

Em primeiro lugar, focalizam-se algumas das origens das iniciativas de QVT, com o foco nos estudos sobre motivação humana, as principais definições sobre o tema, com base em diversas pesquisas acadêmicas, e o diagnóstico da QVT, segundo o modelo de Hackman e Oldham (1975).

Quanto ao estresse ocupacional e às fontes de pressão no trabalho, também são apresentadas as bases teóricas, os conceitos e perspectivas, e o diagnóstico de estresse ocupacional, a partir do modelo de Cooper, Sloan e Williams (1988).

Finalizando o capítulo, faz-se a caracterização do perfil do cozinheiro, descrevem-se as variáveis-chave e formulam-se alguns desafios da categoria a partir de pesquisa de livros escritos por chefes de cozinha e professores universitários que atuam no ensino de gastronomia.

### **2.1 AS BASES PRECURSORAS DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Os primeiros pensamentos sobre a administração focalizavam, especialmente, questões como o que fazer, divisão do trabalho e elaboração ou adoção de um manual de técnicas e procedimentos. A teoria clássica de Taylor (1895-1903) e Fayol (1916) envolvia um planejamento para prever, organizar, coordenar, comandar e controlar, em que se estabelecia a subordinação integral de um indivíduo a outro e de um serviço a outro. As atividades rotineiras valiam muito mais em termos quantitativos do que qualitativos (GOULART, 2002).

Outras escolas de Administração surgiram com idéias inovadoras sobre os trabalhadores. Foi a das Relações Humanas, iniciada por Elton Mayo e colaboradores (1927), que colocou a pessoa em primeiro lugar e a estrutura em segundo, tornando base teórica para os estudos da QVT.

Passou a existir a preocupação com os aspectos psicológicos e sociológicos, ou seja, o homem no trabalho e o grupo de trabalho. Essa teoria surge para determinar a necessidade de humanização e de democratização na administração de pessoal. O relacionamento do indivíduo com o chefe ou líder (fator psicológico) interfere na produtividade do trabalhador, e a integração do indivíduo no grupo social torna-se importante para que o trabalho se realize segundo padrões de qualidade, eficiência e eficácia (GOULART, 2002).

A teoria das relações humanas passou a tratar, entre outros, de temas relativos a motivação humana, liderança, comunicação e dinâmica de grupo. Os conceitos clássicos de autoridade, hierarquia e racionalização do trabalho, por exemplo, passaram a ser contestados. O homem econômico da teoria científica passou a ser o homem social (GOULART, 2002).

Os estudos de Elton Mayo, entre 1927 e 1932, na Indústria de Hawthorne (Chicago), foram planejados com o intuito de estabelecer a existência de alguma relação entre as condições de trabalho e a incidência de fadiga ou monotonia entre os empregados. Entretanto, as conclusões desse estudo apontaram para outra direção. Provou-se que a “atenção” dada ao trabalhador conseguia influir na sua produtividade. Foi o passo inicial para que, por volta de 1950, se reiniciassem sérios estudos sobre o processo motivacional, o que levou às várias teorias sobre motivação, em que são consideradas expressivas a Teoria de hierarquia de necessidades, a teoria X e a teoria Y e a teoria de motivação-higiene (RODRIGUES, 1991).

A teoria de hierarquia de necessidades é a mais conhecida das teorias de motivação. Foi formulada por Abraham Maslow, em 1943, que foi professor de psicologia e tornou-se conhecido pela sua teoria da hierarquização das necessidades humanas. Maslow formulou a hipótese de que em cada indivíduo

existe uma hierarquia de cinco necessidades. À medida que cada uma é substancialmente satisfeita, a pessoa sobe um degrau rumo à necessidade insatisfeita seguinte. As necessidades seriam fisiológicas, como: fome, sede, sexo e abrigo. Necessidade de segurança referem-se à busca de proteção contra mal físico ou emocional. Necessidades sociais incluem afeto, relacionar-se com alguém, aceitação e amizade. Necessidades de estima incluem fatores internos de estima, como amor-próprio, autonomia e realização, e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção. Necessidades de autorrealização referem-se ao crescimento do ser humano, como o impulso de alguém se tornar o que é capaz de se tornar. Incluem crescimento, atingimento de seu potencial e autorrealização. (BERGAMINI, 1990).

A teoria X e a teoria Y foi formulada por Douglas McGregor na década de 1950. Envolve a percepção dos administradores acerca da natureza dos trabalhadores sob a forma de duas teorias: uma negativa, chamada de teoria X, e outra positiva, intitulada teoria Y. Segundo McGregor, a visão de um gerente sobre a natureza dos seres humanos está baseada num certo agrupamento de pressuposições, e ele tende a moldar seu comportamento em relação aos subordinados de acordo com essas pressuposições, conforme QUADRO 1 (ARAÚJO, 2008).

Quadro 1 – Os pressupostos da teoria X e da teoria Y de Douglas McGregor

Teoria X	Teoria Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O homem médio é indolente por natureza; trabalha o menos possível.</li> <li>• Falta-lhe ambição; desagrada-lhe a responsabilidade; prefere ser conduzido.</li> <li>• É essencialmente egocêntrico; indiferente às necessidades da organização.</li> <li>• Resiste às mudanças por natureza.</li> <li>• É ingênuo, não muito inteligente um tipo crédulo, charlatão e demagogo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas não são por natureza passivas ou resistentes às necessidades da organização. Tornaram-se assim como resultado da experiência na organização.</li> <li>• A motivação, o potencial para o desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidade, a prontidão para dirigir o comportamento para os objetivos da organização estão presentes nas pessoas.</li> <li>• A tarefa essencial da administração é harmonizar condições de maneira que as pessoas possam melhor alcançar seus próprios objetivos, dirigindo seus esforços para os objetivos da organização.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de ARAÚJO (2008, p. 9).

Assim, a teoria X supõe que necessidades de baixa ordem dominam os indivíduos. A teoria Y supõe que as necessidades de alta ordem dominam os indivíduos.

A teoria da motivação-higiene formulada pelo psicólogo Frederick Herzberg em 1968, procurou demonstrar que a motivação se dá apenas nos últimos níveis da hierarquia das necessidades humanas, sendo composta de duas dimensões: a) fatores de higiene: aspectos e atividades do trabalho que podem impedir a insatisfação, mas que não influenciam os empregados a crescerem e se desenvolverem; e b) fatores motivadores: aspectos e atividades relacionados ao trabalho que encorajam esse desenvolvimento; ou seja, geram satisfação (GOULART, 2002; RODRIGUES, 1991).

O assunto “motivação”, de acordo com a maioria dos autores pesquisados, caracteriza-se como amplo e complexo, de tal sorte que nos últimos anos tem sido abordado frequentemente por psicólogos e administradores, que perceberam que o maior ativo das organizações são as pessoas que as compõem. Isso porque não há como negar que o fator humano permeia todos os níveis da organização e que sem eles os demais recursos tornam-se praticamente inoperantes. Daí, é essencial manter as pessoas nas organizações, oferecendo-lhes condições atrativas, para que possam satisfazer os anseios internos de crescimento psicológico e de desenvolvimento profissional (GOULART, 2002; RODRIGUES, 1991).

Cañette (2003) refere-se a essas necessidades como “humanas”. No trabalho, são consideradas fundamentais, pois estão associadas às necessidades do indivíduo de ser reconhecido e tratado como um ativo valioso pela organização; de ter oportunidade de crescimento; de poder se desenvolver como pessoa; de compreender o seu papel e saber como ele se encaixa no propósito da organização; e de obter recompensas morais, e não apenas materiais. São essas necessidades que tornam a qualidade de vida no trabalho um conceito dinâmico, contingencial, abrangente, individual e, ao mesmo tempo, coletivo e multidisciplinar.

### **2.1.1 Qualidade de vida no trabalho: conceitos e modelos**

Em linhas gerais, a qualidade de vida no trabalho é um conceito ligado à experiência de humanização nas organizações para que estas alcancem ganhos de produtividade e excelência empresarial. Pode-se entendê-la, ainda, como um programa que objetiva facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador quando este desenvolve suas atividades na organização (BASTOS, 1994; LIMONGI-FRANÇA, 2004; DOURADO e CARVALHO, 2006).

Autores como Bastos (1994) e Dourado e Carvalho (2006) comentam que a maioria das propostas para melhorar a QVT nas organizações contempla reestruturações direcionadas ao ambiente de trabalho, novas formas de remuneração, redesenho de cargos e participação dos trabalhadores no processo decisório. A QVT, para que promova melhor produtividade, também deve envolver a imagem social da organização e a interface casa e trabalho.

Os primeiros estudos sobre QVT foram produzidos por Turner e Lawrence (1965), Hackman e Lawler (1971), sendo, finalmente, sistematizados por Hackman e Oldham em 1975, cujo modelo, é apresentado na seção 2.3.

Outras visões que merecem destaque são as de Walton (1973), Westley (1979) Nadler & Lawler (1983), Werther & Davis (1983) e Huse & Cummings (1985) descritas a seguir.

A partir do estudo realizado por Walton (1973), aspectos associados à motivação, auto-estima e produtividade passaram a orientar avaliações sobre a qualidade do ambiente em que os trabalhadores realizavam suas tarefas. O QUADRO 2 ilustra as oito categorias para avaliar QVT, conforme estabelece esse autor:

Quadro 2 – Categoria conceituais de QVT

Critérios	Indicadores de QVT
1. Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa Justiça na compensação Partilha dos ganhos de produtividade Proporcionalidade entre salários
2. Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausência de insalubridade
3. Uso e desenvolvimento de capacidade	Autonomia Autocontrole relativo Qualidades múltiplas Informações sobre o processo do trabalho
4. Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectiva de avanço salarial Segurança de emprego
5. Integração social na organização	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectiva de avanço salarial Segurança de emprego
6. Constitucionalismo	Direitos de proteção do trabalhador Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos trabalhistas
7. O trabalho e o espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer da família
8. Relevância social do trabalho na vida	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Walton (1973).

O autor propõe uma série de critérios para a análise da QVT, os quais envolvem: remuneração, jornada e ambiente físico de trabalho adequados, incluindo condições de segurança e saúde no trabalho; autocontrole e obtenção de informações sobre o processo total do trabalho; desenvolvimento pessoal e segurança no emprego de forma contínua e duradoura; integração social na organização e um trabalho, como uma atividade social que trouxesse para a pessoa orgulho de participar da organização; e o vínculo empregatício com um estabelecimento dotado de um contrato de trabalho que garantissem direitos e determinassem deveres do trabalhador.

Em Westley (1979), os pontos pertinentes à QTV estão em variáveis que representam quatro dimensões na esfera do trabalho: a) política – inclui, principalmente, o medo de perder o emprego e também se relaciona a aspectos tais

como: atuação dos sindicatos, liberdade de expressão e relacionamento com o chefe; b) econômica – refere-se à exploração dos trabalhadores no sistema capitalista (salários, remuneração e políticas de benefícios); c) psicológica – simbolizada pela autorrealização das pessoas, que leva a altos ou baixos índices de desenvolvimento pessoal, ou pelo uso de criatividade nas variedades de tarefas; e d) sociológica – envolve a participação dos empregados nas decisões das organizações.

Podem-se citar alguns exemplos de ações relacionadas ao bem-estar do trabalhador nas organizações diante dessas dimensões colocadas por Westley (1979), também ressaltadas por Limongi-França (2004). Em relação à saúde, os programas de QVT podem promover, por exemplo, palestras ou propostas de prevenção contra drogas e AIDS, além de esclarecimentos sobre as doenças. No que se refere à dimensão psicológica, o lazer e o incentivo a tratamentos psicológicos oferecidos pelos convênios da empresa são bem vindos. A dimensão social engloba preocupações com o meio ambiente, tais como reciclagem, violência e cidadania (filantropia, voluntariado, responsabilidade social). Quanto à camada organizacional, o lazer interno (TV, biblioteca, sala de jogos, etc.), o ambiente físico (decoração, ergonomia e iluminação, higiene, etc.) e os arranjos flexíveis (não trabalhar no dia do aniversário, horário flexível, extinção do ponto, etc.) podem melhorar a satisfação dos funcionários.

Em 1983, Nadler & Lawler, ao relacionarem QVT com produtividade das empresas, identificaram seis fatores para o sucesso de intervenções capazes de motivar e satisfazer os trabalhadores: a) percepção de necessidades de mudança; b) foco do problema destacado na organização; c) estrutura para identificação e solução do problema; d) compensações projetadas para o processo e para os resultados; e) sistemas múltiplos afetados; e f) envolvimento amplo da organização.

Pode-se inferir que os processos de mudança devem estar sintonizados com a participação de todo o grupo de pessoas dentro nas organizações (NADLER & LAWLER, 1983). Isto que prioriza somente os processos internos, mas não a percepção individual de cada trabalhador acerca da sua realidade cotidiana, no que se refere, principalmente às dimensões psicológicas, políticas, econômicas e sociológicas na esfera do trabalho descritas por Westley (1979) (PAIVA, 1999).

Werther & Davis (1983) abordam o cargo como o principal foco para uma satisfação plena do trabalhador. Entendem que fatores organizacionais, ambientais e comportamentais envolvem o projeto de cargos. Os primeiros são representados por propósito, objetivos, organização, departamentos, cargos e atividades da empresa. Os ambientais representam os fatores sociais, culturais, históricos, competitivos, econômicos, governamentais e tecnológicos que afetam a empresa. Os fatores comportamentais representam as necessidades do RH, motivação e satisfação dos trabalhadores.

Pode-se perceber que todos esses fatores incluem a autonomia, as habilidades, a identificação com a tarefa e o *feedback* do trabalho em relação à atividade de cada funcionário e que são os principais responsáveis pela competitividade das empresas. Ou seja, como um elo principal entre a pessoa e a organização, o conteúdo e/ou contexto gera satisfação no trabalho.

Huse e Cummings (1985) preferem pensar a QVT como preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a sua participação. Os principais elementos presentes nos esforços para a QVT, dessa forma, são os processos participativos de soluções de problemas que podem ser estabelecidos em círculos de controle da qualidade (CCQ), comissões de fábrica, grupos cooperativos ou outro canal de comunicação para participação em processos decisórios.

A reestruturação do trabalho com base em cargos ajustados, inovações de recompensas e melhorias no ambiente de trabalho apoiadas nas necessidades de trabalhadores são os moldes para os programas de QVT com objetivos de maior produtividade. Esses programas envolvem ainda projetos cooperativos entre gerência e sindicatos, administração participativa e horário flexível de trabalho. O conjunto desses elementos promove a revitalização das organizações e a formação de grupos de pesquisa. No entanto, o cuidado para que os programas não sejam apenas soluções de curto prazo vistas como pressão, poder ou controle da produtividade deve ser observado pela administração dos recursos humanos ao incentivar a inovação e participação (HUSE E CUMMINGS, 1985).

Ao longo do tempo, vários conceitos foram atribuídos ao tema QVT, cada um deles exibindo elementos sustentadores diferenciados, conforme mostra o QUADRO 3.

Quadro 3 – Elementos sustentadores dos conceitos de QVT

Elementos sustentadores	Autores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores humanísticos e ambientais</li> </ul>	Walton (1973)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação no cargo, humanização do trabalho, atitudes pessoais e comportamentais, produtividade</li> </ul>	Hackman e Suttle (1977)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação pessoal/ atividades significativas e recompensadoras</li> </ul>	Lippit (1978)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanização e reestruturação do trabalho, estruturação de grupos de trabalho, participação.</li> </ul>	Ginzberg(1979)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação, reestruturação do trabalho, sistema de recompensa, condições ambientais de trabalho</li> </ul>	Nadler e Lawler (1983)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargos produtivos e satisfatórios, participação</li> </ul>	Werther e Davis (1983)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestruturação do trabalho e participação</li> </ul>	Ondrack e Evans (1986)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condições de trabalho, políticas de RH</li> </ul>	Vieira e Hanashiro (1990)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condições ambientais de trabalho</li> </ul>	Belcher (1993)

Fonte: HONÓRIO (1998, p. 36).

Honório (1998) propõe em seu conceito de QVT a junção dos elementos presentes nos conceitos acima, argumentando que QVT poderia ser conceituada como:

[...] uma experiência de humanização do trabalho, através da qual uma organização, para alcançar ganhos de produtividade e excelência empresarial, procura satisfazer os seus membros criando condições de trabalho que ofereçam: a) cargos produtivos e satisfatórios; b) atividades significativas e desafiadoras; c) sistemas de recompensa inovadores; d) informações compartilhadas; e) *feedback* constante; f) possibilidades de participação nas decisões e na solução de problemas e; g) oportunidades de realização pessoal e profissional (HONÓRIO, 1998, p. 37).

Moretti e Treichel (2003) afirmam que a QVT é uma forma de pensamento que está orientada para o bem-estar do trabalhador e para sua eficiência na organização. Para que isso ocorra, espera-se que os trabalhadores participem das decisões e que os problemas do trabalho sejam solucionados.

Dividem a mesma opinião Albuquerque e França (1998) e Martins (2005), que destacam esse novo paradigma social (estar-bem/ser feliz) como importante propulsor da QVT. Áreas como Saúde, Ecologia, Engenharia, Psicologia e Economia têm propostas diversas para que a interface pessoas-trabalho seja harmoniosa e feliz. Quem não se sente feliz no trabalho certamente levará sofrimento e preocupação para casa. Por outro lado, quem se torna um melhor membro de equipe, quem desenvolve habilidades de liderança e criatividade pode conduzir melhor a vida pessoal e os vínculos afetivos, incluindo as relações de trabalho (ALBUQUERQUE e FRANÇA, 1998); MARTINS, 2005),

De modo semelhante, El-Aouar e Souza (2005, p. 2) definem qualidade de vida como “o grau de satisfação do indivíduo consigo mesmo e com os outros, o que inclui as esferas da família, da vida em sociedade, da religião e do trabalho em mútuas interações”.

Pode-se entender que a QVT engloba a busca de melhores condições de vida no trabalho, enfatizando-se a promoção da saúde mediante a elaboração e implementação de políticas saudáveis nas organizações, tais como combate às drogas ou conscientização de doenças do coração, por exemplo, ou criação de ambientes favoráveis à saúde, incluindo ações que valorizem o descanso do trabalhador (MORETTI, 2003; MARTINS, 2003).

Limongi-França (2004, p. 43) apresenta a questão humana da QTV dizendo que “os investimentos em qualidade de vida no trabalho são inevitáveis”, mas salienta que as empresas devem se preocupar com a participação dos trabalhadores no processo de implantação de programas de qualidade de vida no trabalho.

A idéia de que a competitividade da abertura dos mercados, com a globalização, leva as empresas a se preocuparem com a satisfação dos clientes (internos e externos) a redução de custos e inovação, entre outros fatores, traduz o que Mourão; Kilimnik e Fernandes (2005) dizem sobre a satisfação no trabalho e seus benefícios para as organizações: a QVT pode funcionar como um instrumento para “renovar ambientes” e, além disso, promover o bem-estar do trabalhador, de modo a melhorar o desempenho organizacional.

Assim, os elementos fundamentais para a QVT parecem ser: recompensa (salários, produtividade e motivação), saúde física e mental (bem-estar) e desenvolvimento (educação, aprendizado e participação), apresentados em todos os estudos e modelos cuja finalidade era medir a QVT. O modelo desenvolvido por Hackman e Oldham (1975) parece reunir estes elementos, além de outros pontos, o que é apresentado a seguir.

### **2.1.2 O diagnóstico da QVT, segundo o modelo de Hackman e Oldham (1975)**

Este modelo originou-se de estudos de Turner e Lawrence (1965), Hackman e Lawler (1971), sendo finalmente sistematizado por Hackman e Oldham, em 1975. Segundo Rodrigues (1991, p. 120), Turner e Lawrence (1965) viam “uma correlação direta e significativa entre os “atributos da tarefa” e a “satisfação do trabalhador”. Em Hackman e Lawler (1971) coexistiam cinco proposições: a) o empenho do trabalhador é proporcional ao grau em que ele acredita que pode obter um resultado positivo com o seu trabalho; b) as condições adequadas de trabalho, percebidas como um complemento para as necessidades do trabalhador, influenciam positivamente a realização das metas organizacionais; c) a avaliação dos resultados e as necessidades psicológicas individuais estão altamente relacionadas; d) as necessidades básicas não servirão de fatores motivacionais do trabalho; e e) o esforço individual e a capacidade de satisfazer as necessidades de ordem mais elevadas se relacionam intrinsecamente (RODRIGUES, 1991).

Para que os trabalhadores se sintam motivados, satisfeitos e produtivos, realizando suas tarefas com qualidade, três estados psicológicos devem estar presentes: a) a responsabilidade do indivíduo por significativa parte do seu trabalho; b) a significância de como o trabalho é experimentado como compensador e valioso pelo indivíduo; e c) o conhecimento dos resultados do trabalho, ou seja, o grau de entendimento do indivíduo quanto à efetividade de seu trabalho (RODRIGUES, 1991).

Estes estados psicológicos são criados, basicamente, por sete dimensões oriundas das tarefas que um indivíduo executa. São elas: variedade de habilidade (VH); identidade da tarefa (IT); significação da tarefa (ST); autonomia (AU); *feedback* extrínseco (FE); *feedback* intrínseco (FI) e inter-relacionamento (IR).

A VH é uma dimensão que inclui o grau de envolvimento de habilidades e talentos de um indivíduo na execução de uma tarefa. A IT refere-se aos resultados visíveis que um trabalhador percebe em uma tarefa realizada de maneira completa (do início ao fim). A ST diz respeito ao impacto que o trabalho de um indivíduo provoca em outras pessoas, tanto dentro da organização quanto no ambiente externo. A AU é o grau de liberdade e independência que um indivíduo possui para estabelecer os procedimentos de seu trabalho. O FE refere-se à avaliação do desempenho de um indivíduo a partir de informações que ele recebe de seus superiores, colegas ou clientes. O FI diz respeito à avaliação que o próprio indivíduo faz do desempenho de sua tarefa. O IR diz respeito ao grau em que a tarefa requer que o indivíduo lide diretamente com outras pessoas, internas e externas à empresa (HACKMAN e OLDHAM,1975). Essas dimensões básicas possibilitam estabelecer o potencial motivacional de um indivíduo ao realizar sua tarefa. Dois grupos de variáveis complementam o modelo desenvolvido por Hackman e Oldham (1975): “resultados pessoais e de trabalho” e “satisfações contextuais”.

As variáveis que caracterizam resultados pessoais e de trabalho permitem identificar as reações afetivas ou os sentimentos expressados por um indivíduo ao realizar o seu trabalho. Elas têm por objetivo gerar resultados satisfatórios, como alto desempenho, absenteísmo e baixa rotatividade (HONÓRIO, 1998). Essas variáveis são: a satisfação geral com o trabalho (SG) ou o nível geral em que o indivíduo está satisfeito com o seu trabalho; a motivação interna para o trabalho (MIT), ou a motivação medida pelas sensações positivas e negativas do indivíduo ao executar a tarefa; produção de trabalho de alta qualidade (PTQ), ou a consideração de alta qualidade no trabalho produzido por um indivíduo; e absenteísmo e rotatividade baixos (ABR), que significa o nível de ausência e rotatividade de pessoal (HACKMAN e OLDHAM,1975).

As variáveis sobre satisfações específicas ou contextuais medem o grau de bem-estar do indivíduo em relação a possibilidade de crescimento na carreira (SPC), a segurança no trabalho (SS), sistema de compensação da empresa (SC), ambiente social (SAS) e supervisão recebida (SSU).

O modelo auxilia o estabelecimento de uma relação entre as características da tarefa e as respostas dos trabalhadores por meio de uma variável chamada "necessidade individual de crescimento" (NIC), que pode ser percebida quando a realização de uma tarefa vem produzindo estados psicológicos intensos e elevados em relação à significação, à responsabilidade e ao conhecimento dos resultados do trabalho. O modelo completo de Hackman e Oldham (1975) é ilustrado na FIG. 1.

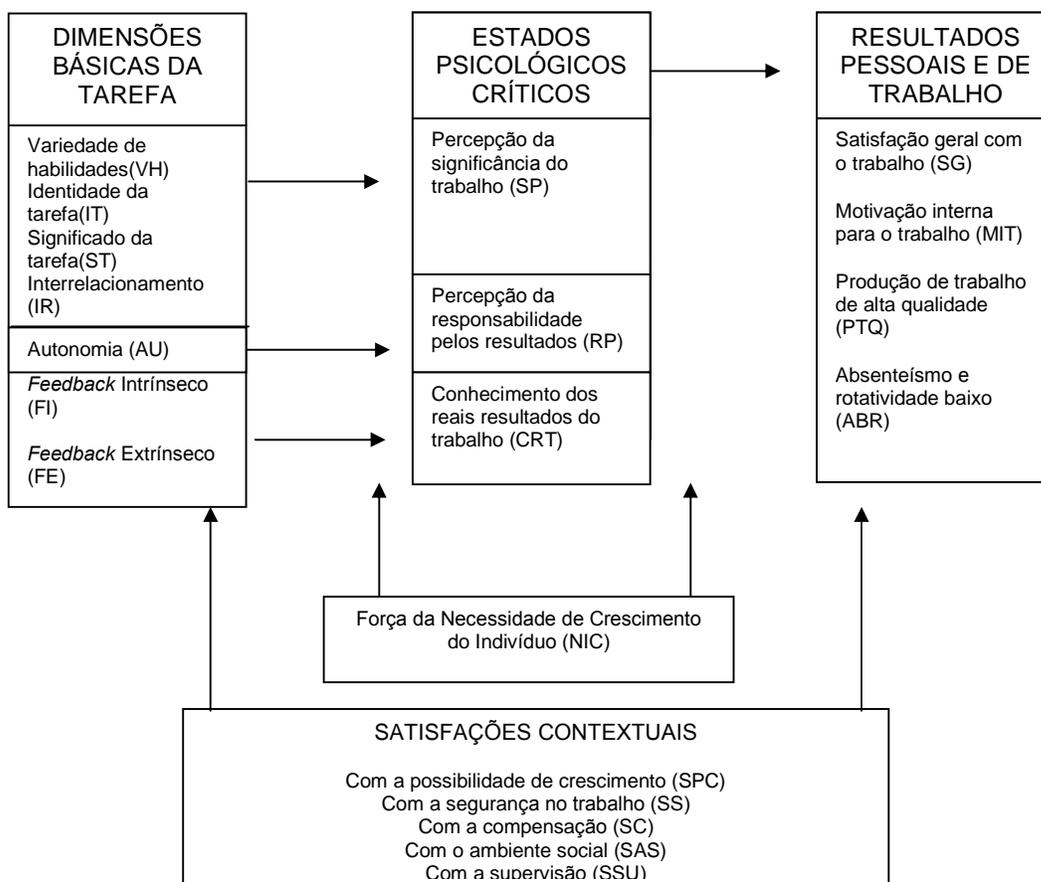


Figura 1 – O modelo de Hackman e Oldham  
Fonte: HONÓRIO, 1998, p. 47.

Moraes e Kilimnik (1994), ao considerarem as variáveis presentes no modelo de Hackman e Oldham (1975), conforme a Figura 1, argumentam que a QVT pode ser considerada como uma combinação das dimensões básicas da tarefa, as quais produzem estados psicológicos críticos, que podem produzir motivação e satisfação em diferentes níveis e tipos de atitudes e condutas.

Para operacionalizar o modelo, foi criado o *Job Diagnostic Survey* (JDS), um instrumento que tem por objetivo diagnosticar as tarefas realizadas por um indivíduo, determinando, quando for o caso, se elas deveriam ser reestruturadas para melhorar a produtividade e a motivação do trabalhador. Além disso, o instrumento permite avaliar os efeitos que as mudanças ocorridas no processo de trabalho causam nas pessoas (MAESTRO FILHO, 2004).

O modelo de Hackman e Oldham e o seu respectivo instrumento têm ampla aceitação nacional e internacional, tendo sido testados e validados por uma série de trabalhos acadêmicos, como Moraes e Kilimnik (1994); Honório (1998); Paiva (1999); Sant' Anna (2002) e Maestro Filho (2004). Por essa razão e pelo fato de que a situação de trabalho de cozinheiros vir passando por modificações constantes, justifica-se a sua utilização nesta pesquisa.

## **2.2 AS BASES DO ESTRESSE OCUPACIONAL E DAS FONTES DE PRESSÃO NO TRABALHO**

Diante do atual estágio da economia mundial, definida como neocapitalismo<sup>4</sup>, que junto com a globalização<sup>5</sup>, vem proporcionando uma crise no mundo do trabalho, o

---

<sup>4</sup> Designação dada ao capitalismo dos países altamente industrializados na atualidade (SENNETT,1999).

<sup>5</sup> Expressão utilizada num sentido ideológico, no qual se assiste no mundo inteiro a um processo de integração econômica sob a égide do neoliberalismo, caracterizado pelo predomínio dos interesses financeiros, pela desregulamentação dos mercados, pelas privatizações das empresas estatais, e pelo abandono do estado de bem-estar social. Esta é uma das razões de os críticos acusarem a globalização de ser responsável pela intensificação da exclusão social (com o aumento do número de pobres e de desempregados) e de provocar crises econômicas sucessivas, arruinando milhares de poupadores e de pequenos empreendimentos (SENNETT, 1999).

desemprego salta à vista nas estatísticas divulgadas. Trabalhadores desocupados que, embora tenham procurado ativamente uma ocupação, não encontraram o que fazer, principalmente por causa da substituição do homem pela máquina, que, nos dizeres de Zille (2005, p. 62) “estão substituídos com maior intensidade pelas chamadas ‘tecnologias inteligentes’, que vêm sendo desenvolvidas em larga escala em todo o planeta”. Diante dessas taxas de desemprego, mal-estares, sentimentos de aflição, insegurança, depressão e ansiedade são características do ser humano urbano atual.

Sennett (1999), em sua obra “*A corrosão do caráter*”, faz uma reflexão sobre as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. O comportamento humano está relacionado ao comportamento do mundo neocapitalista, em que as pessoas se perdem em virtudes estáveis como lealdade, confiança, comprometimento e ajuda mútua.

A expressão usada por Sennett (1999), “não há longo prazo”, traduz a essência da falta de consistência diante das relações sociais e de trabalho. Hoje, a nova geração não tem tempo, e espera-se que mude de espaços, de relacionamentos humanos e de emprego várias vezes ao longo de sua vida, o que gera muita ansiedade, pois, afinal, a segurança não existe na sociedade moderna.

Goulart (2002) sustenta que, por causa da polarização internacional, que é reforçada pelas polarizações internas dos países subdesenvolvidos, a distribuição de renda se torna injusta. Poucos grupos econômicos dominam o mercado e dispõem de recursos e condições de desenvolvimento.

Diante dessas considerações de Sennett (1999) e Goulart (2002, p. 25), a reestruturação do trabalho para a etapa do capitalismo desloca “do foco do componente manual do trabalho para o componente intelectual, o que passou a requerer qualificação profissional dos trabalhadores”.

Atrelada às exigências de funcionários competentes e treinados, as regras de competitividade globalizaram-se. Empresas sobrevivem atualmente pressionadas a operarem com os princípios de qualidade e produtividade exigidos em escala global.

A tecnologia adotada pela automação industrial, microeletrônica, controladores lógico-programáveis e inovações envolve novas formas e técnicas de gestão da produção e processo de trabalho (GOULART, 2002).

Conforme Chanlat (1993), essa ânsia pela excelência e qualidade total inspiradas no modelo japonês toyotista, que enfatiza a flexibilização, a alta produtividade e os baixos custos de produção, incita a visão da qualificação profissional para desempenharem não apenas uma, mas diversas funções.

As consequências dessa nova lógica empresarial são o desemprego, que leva ao sentimento de desagregação social e pessoal, além de condições desfavoráveis para a saúde dos trabalhadores nas organizações diante do medo de perder seus cargos (GOULART, 2002).

Esses contextos dão a origem ao termo *estresse ocupacional* na sociedade moderna.

### **2.2.1 Estresse ocupacional e fontes de pressão no trabalho: conceitos e perspectivas**

O termo *stress*, em inglês, que originou *estresse*, em português, vem ganhando espaço na gestão de recursos humanos nas organizações. Essa palavra foi utilizada pela primeira vez pelo pesquisador canadense Hans Selye (1974) ao descrever uma síndrome produzida por vários agentes nocivos a seres vivos relacionada à possível sobrecarga de exigências do meio por um período de tempo. O autor ressaltava três etapas para que o estresse acontecesse: a da reação de alarme; a da resistência; e da exaustão.

A etapa da reação de alarme seria caracterizada pelas reações que o corpo humano apresenta quando o agente estressor é reconhecido e esse se mobiliza para lutar ou fugir. A etapa seguinte é denominada de resistência porque, caso o agente estressor mantenha sua ação, o corpo se esforça para resistir aos efeitos das reações

corporais e para manter o estado de equilíbrio. Já a etapa de exaustão ocorre quando os agentes estressores permanecem por mais tempo que o corpo pode resistir (SELYE, 1974).

O estresse deve ser uma preocupação, visto que pode levar ao surgimento de ansiedade, diabetes, doenças cardiovasculares, depressão, impotência e infertilidade, dentre outros quadros clínicos neuroses simples, graves e, mesmo, psicoses (GOLDBERG, 1980).

A definição de estresse dada por Goldberg (1980, p. 51) também envolve elementos fisiológicos, significando “[...] um estado manifestado por uma síndrome específica de fatos biológicos”. Como ocorrem modificações muito específicas no sistema biológico com grande variedade de agentes, pode-se designar o estresse como introduzido “inespecificamente”. Continua o autor afirmando que “o estresse é uma sobrecarga dos recursos do corpo a fim de responder a alguma circunstância ambiental” (GOLDBERG, 1980, p. 51).

Trazendo a discussão para o terreno das organizações, observa-se que estas vêm sofrendo grandes transformações, decorrentes das questões econômicas, políticas, sociais e tecnológicas da atualidade. Muitos estudos demonstram que este contexto quase sempre provoca estresse nas organizações e que os empregados, de modo geral, estão sendo impactados por este problema (COOPER, SLOAN e WILLIAMS, 1988, HONÓRIO, 1998; LIMONGI– FRANÇA, 2004, ZILLE, 2005; SANTOS, 2008).

Segundo Zille (2005, p. 64), o estresse é

[...] um estado em que ocorre um desgaste anormal do organismo humano, ocasionando redução em sua capacidade de trabalho, provocada pela incapacidade prolongada de o indivíduo tolerar e superar as exigências psíquicas da vida ou adaptar-se a elas (ZILLE, 2005, p. 64).

Zille (2005) ainda descreve três abordagens que dizem respeito ao termo, pois se interligam e se complementam: a abordagem bioquímica (fisiologia do estresse); a psicológica (percepção e comportamento do indivíduo a respeito das manifestações de estresse); e a sociológica (compreensão das diversas variáveis oriundas do contexto da sociedade).

No entanto, sem aprofundar nessas abordagens, coloca-se como prioridade neste estudo o entendimento das fontes de pressão que geram o estresse na organização e dos programas adotados para combatê-lo. Pois acredita-se que seja preocupação das empresas lidar com a saúde física e mental dos membros de sua equipe, de modo a oferecer condições necessárias para o estabelecimento de hábitos de vida e trabalho saudáveis.

O estresse organizacional, na visão de Cooper, Sloan e Williams (1988), decorre das características negativas que o indivíduo percebe em seu ambiente de trabalho, as quais podem produzir impactos físicos ou mentais indesejáveis. Quando isso ocorre, o indivíduo se sente incapaz de perceber as fontes que lhe causam estresse. Considerando os elementos presentes na argumentação deste autor, percebe-se que tanto os organizacionais quanto os individuais podem ser estressantes. Nesse sentido, as fontes de pressão incidem de acordo com as especificidades do contexto organizacional e da personalidade de cada indivíduo.

Uma vez que o trabalho pode ser visto como um fator de equilíbrio e de desenvolvimento para possibilitar a um indivíduo aliar o desejo de executar a tarefa de acordo com as necessidades físicas, independentemente da natureza do trabalho e das condições que o realiza, o estresse no trabalho provém do temor quanto à falta de tempo ou de condições para concluir as tarefas a seu encargo, comenta Limongi-França (2004).

Honório (1998), citando Albrecht (1988), explica que, para ocorrer um equilíbrio entre as necessidades individuais e organizacionais, algumas condições devem ser respeitadas. Essas condições caracterizam uma “zona de conforto”, que permite ao indivíduo desempenhar bem o seu trabalho e, assim, satisfazer as suas necessidades. Volume de trabalho, condições físicas, *status*, nível de controle, variedade de tarefas, relacionamento interpessoal e tarefas desafiantes são algumas dessas condições que desempenham papel importante nessa zona de conforto.

Como conseqüências desse desequilíbrio, destacam-se: rotatividade ou absenteísmo, resistências à supervisão; falta de envolvimento com o trabalho, dificuldades de tomar decisões, queda de produtividade, crescimento de erros no

trabalho, empobrecimento das relações interpessoais, falta de ética e baixa autoimagem, dentre outras apontadas pela literatura (HONÓRIO, 1998).

Uma série de problemas clínicos e psicológicos tem sido associada ao estresse organizacional e à subsequente tensão pessoal, incluindo humor deprimido no trabalho (HDT), estresse decorrente do desempenho dos funcionários, neuroses profissional e de excelência, *spillover* (termo usado para caracterizar conflitos nas relações de trabalho-família), e *burnout* (termo utilizado para identificar problemas derivados da exaustão no trabalho, geralmente ocorrida em atividades em que uma pessoa cuida de outra) (STONER e PERREWÉ, 2005).

A expressão “humor deprimido no trabalho” é um conceito dado por diversos autores para definir situações “de desânimo, de desencanto, de abatimento e de tristeza geral que os indivíduos têm no trabalho” (STONER e PERREWÉ, 2005, p. 91), ou “irritabilidade, menos energia, menor interesse pelo trabalho e por uma diminuição no sentido de utilidade que persiste por um certo tempo” (QUINN e SHEPPARD, 1974). Stoner e Perrewé (2005) argumentam que o humor deprimido no trabalho está associado a consequências organizacionais de longo prazo, especificamente (negativamente) a desempenho do trabalho, cidadania organizacional e comprometimento. Estes autores afirmam que o apoio do supervisor ou chefe imediato pode moderar a relação entre o humor deprimido no trabalho e as consequências organizacionais de longo prazo.

O estresse no trabalho causado pelo desempenho dos funcionários foi apresentado por Jex *et al.* (2005). Três tipos de comportamentos de desempenho ocupacional podem ser identificados, segundo apontam esses autores. O primeiro é chamado de “comportamento de cidadania organizacional” (CCO), pertinente àqueles funcionários que são altruístas e que cumprem tarefas de forma generalizada. O segundo é denominado de “comportamento organizacional pró-social” (COP), relativo àqueles funcionários que ajudam os colegas em assuntos de natureza profissional ou pessoal, fornecem atendimento adicional aos clientes, têm disponibilidade para trabalhar mais e mostram comportamento proativo e persistente para alcançar os objetivos da organização no longo prazo. O terceiro implica atitudes criativas e inovadoras, ou seja, que denotam a ausência de “comportamento de

trabalho contraproducentes” (CTC). As atitudes criativas e inovadoras estão associadas à implantação de idéias bem-sucedidas no trabalho, enquanto o comportamento contraproducente é manifestado por indivíduos que prejudicam a organização por meio de roubo, violência, desperdício de tempo, devaneios, absenteísmo, abuso de drogas ou violações de segurança.

As pesquisas sobre o estresse decorrente do desempenho do funcionário apontam para os tipos de estressores que podem indicar níveis menores ou maiores de tensão psicológica. Variáveis mediadoras e moderadoras caracterizam estes tipos de estressores, sendo consideradas “elos intermediários entre o estresse e a eficácia” (JEX *et al.*, 2005, p. 109). O QUADRO 4 ilustra as variáveis mediadoras e as moderadoras.

Quadro 4 – Mediadores e moderadores do estresse decorrente do desempenho

Mediador/moderador	Efeito observado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reatividade (grau de sensibilidade aos estímulos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A baixa reatividade está relacionada a um melhor desempenho sob pressão .</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Locus</i> de controle (percepção de que o controle dos acontecimentos é interno ou externo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O <i>locus</i> interno está associado a uma maior satisfação com o emprego em empregos exigentes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação na tomada de decisão (envolvimento na tomada de decisões relevantes para o indivíduo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os indivíduos que participam da tomada de decisão têm níveis maiores de satisfação e realização percebida e menos percepção de <i>estresse</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepções de apoio social e apoio do supervisor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode amortecer os efeitos do estresse, reduzindo a tensão emocional negativa (por exemplo, frustração, depressão) e comportamental (por ex., diminuição dos resultados do desempenho)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometimento organizacional (nível de ligação com uma organização)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um alto grau de comprometimento parece reduzir os efeitos do estresse sobre o desempenho e pode aumentar os comportamentos benéficos não relacionados ao cumprimento de tarefas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível de depressão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O estresse pode aumentar a depressão, podendo levar a uma diminuição nos comportamentos relacionados e não relacionados ao desempenho de tarefas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto-eficácia percebida (a confiança que um indivíduo tem de suas capacidades de realizar uma determinada tarefa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A alta eficácia está associada a uma tendência de avaliar os estressores como desafios e não como ameaças, levando a menos consequências negativas do estresse. Os indivíduos com alta autoeficácia podem ser mais capazes de lidar com o stress no trabalho e sofrer menos tensões.</li> </ul>

Fonte: JEX *et al.* (2005, p. 110).

A neurose profissional caracteriza-se por um quadro decorrente de um trauma. Aspectos relativos ao tempo, a uma síndrome de repetição e a uma reorganização estão associados ao processo de traumatismo. Quanto ao tempo, o indivíduo se isola diante de uma situação estressante para ruminar, incubar ou mediar a situação. A síndrome de repetição, que é o sintoma patológico, traduz-se principalmente por pesadelos que fazem com que ele reviva a cena traumática. Na reorganização do traumatismo, o indivíduo se apega à cena traumática. A psiconeurose profissional é considerada um estresse coletivo, de modo que o sujeito funciona como uma caixa de ressonância dos múltiplos problemas ou dos múltiplos conflitos decorrentes da organização. Já a neurose de excelência está associada a certas situações organizacionais que provocam em alguns indivíduos a busca de um ideal de carreira profissional elevado, levando-os a investirem excessivamente na instituição e abrindo precedentes para o estabelecimento de processos neuróticos (AUBERT,1993).

O *spillover* é uma percepção subjetiva a respeito de como os trabalhadores sentem que o seu trabalho está invadindo a sua vida fora dele (WALACE, 1997). Paradoxalmente, o *spillover* surge positivamente e negativamente. No primeiro caso, é decorrente do apoio social recebido pelas novas imposições de papéis sociais aos indivíduos, enquanto no segundo caso associa-se à diminuição do afeto, humor e satisfação diante da competição ou excesso de responsabilidade.

O *burnout* designa o processo de ser brutalmente consumido por uma determinada situação e pela sensação de esgotamento nervoso, podendo levar a uma avaliação negativa de si mesmo, à depressão e à insensibilidade a quase tudo e a todos. Ou, até mesmo, a uma forma de defesa, de proteção e sobrevivência diante da situação causadora de pressão. Esta síndrome é uma das consequências marcantes do estresse profissional e parece estar ligada mais às profissões que exigem contato direto e diário com outras pessoas (AUBERT, 1993).

Identificar as fontes de pressão que podem resultar em estresse organizacional é tão importante quanto discutir como elas são gerenciadas. Honório (1998) citando Albrecht (1988), destaca as seguintes ações para combater o estresse no trabalho:

a) de orientação, relacionados com a saúde e a higiene mental ocupacionais, capazes de auxiliar os empregados na superação de problemas como o alcoolismo, abuso de drogas e distúrbios emocionais; b) de treinamento para a redução e a administração do estresse; c) de estruturação autônoma do tempo que permita experiências com horários de trabalho flexíveis; d) de atividades no interior do local de trabalho que permitam aos empregados intervalos para exercitarem relaxamento psicológico; e) de engenharia e reformulação do trabalho a partir da análise, projeção e reformulação de tarefas integradas às necessidades humanas; e f) de formação de equipe para desenvolver o moral, a cooperação e o espírito de equipe (HONÓRIO, 1998, p. 56).

Em Santos (2008, p. 2), algumas medidas, como a “responsabilidade e o comprometimento de todos os envolvidos com a liderança”, devem ser observadas. A princípio, deve-se fazer uma avaliação sistemática dos níveis de estresse no ambiente de trabalho. Este autor sugere aumentar a variedade de rotinas com o rodízio de funções, a fim de evitar a monotonia dos trabalhos repetitivos e o excesso de horas extras, pois isso acarreta desgaste orgânico, ou selecionar pessoas com aptidão física para suportar um maior volume de horas de trabalho.

Para melhorar as condições físicas do trabalho, Santos (2008) sugere a adoção de ferramentas adequadas às pessoas e as tarefas, além da ocupação de um ambiente físico conveniente, apoiado por iniciativas voltadas para a ergonomia.

Para o aperfeiçoamento pessoal e profissional dos funcionários, sugerem-se a realização de cursos profissionais e vivências socioeducativas *in company* são sugeridas. Para motivá-los a crescer na empresa, o grupo deve oferecer-lhes “gratificações simbólicas e personalizadas, como, por exemplo, publicar fotos de reconhecimento dos funcionários do mês nos murais da empresa ou na revista institucional”, oportunidades para a apresentação de idéias novas que melhorem a qualidade e produtividade da empresa (com *feedback* da empresa) e um código de ética construído democraticamente pelos envolvidos e revisado periodicamente. (SANTOS, 2008, p. 1).

Um aspecto que merece destaque no gerenciamento das fontes potencialmente causadoras de estresse ocupacional diz respeito aos problemas coronários, que resultam de pressão excessiva do trabalho, conforme comenta Rosch (2005). Segundo esse autor, emoções, características comportamentais e doença cardíaca estão interligadas. Desde a Roma Antiga até a Idade Moderna, a doença cardíaca

devia-se às “paixões da mente”, o que inclui raiva, loucura, medo, ciúmes, terror, amor, desespero, alegria, avareza, estupidez e ambição. Quanto às características e comportamento, foi observado o tipo A, que se refere aos indivíduos que se envolvem excessivamente com o trabalho.

Para que se chegasse à denominação “Tipo A”, estudos de dois cardiologistas sobre colesterol sanguíneo, tempo de coagulação do sangue, arco senil e doença coronariana foram realizados ligando tais aspectos a comportamentos específicos (FRIEDMAN e ROSENMAN, 1960). Esses comportamentos estiveram relacionados a atitudes sociais, culturais e comportamentais descritos sob título de “masculinidade” (ROSCH, 2005, p. 21).

No entanto, Rossi (2005) identifica comportamentos semelhantes tanto em homens como em mulheres, apesar de os cinco estressores de maior impacto negativo serem diferentes entre os dois sexos, fenômeno explicado pelo fato de as mulheres tentarem fazer coisas demais para provar que também podem pertencer ao mundo masculino, conforme QUADRO 5:

Quadro 5 – Ordem de Impactos negativos em homens e mulheres

Homens	Mulheres
(1) Incerteza	(1) Sobrecarga de Trabalho
(2) Estresse Interpessoal	(2) Incerteza
(3) Falta de Controle	(3) Falta de Controle
(4) Sobrecarga de Trabalho	(4) Incapacidade de Administrar seu Tempo
(5) Incapacidade de Administrar seu Tempo	(5) Estresse Interpessoal

Fonte: ROSSI, 2005, p. 16

Diante desses impactos negativos que ocorrem na vida dos adultos, outra pesquisa apresentada por Rosch (2005) descreve o comportamento do tipo A como um tipo de personalidade que acelera processos de estresse no corpo humano, causando doença coronariana.

As pessoas do tipo A se envolvem em padrões autoimpostos, que são: ambição e inflexibilidade. Nas palavras do autor, associado a isto “há uma necessidade de manter a produtividade a fim de ser respeitado” ou “uma necessidade constante de reconhecimento ou poder que caracteriza uma atitude competitiva que freqüentemente cria desafios mesmo quando estes não existem” (ROSCH, 2005, p.

22). São pessoas que sentem culpa quando estão em férias ou relaxando, têm pensamentos de várias linhas em ação simultaneamente, são hiperativas; têm relacionamentos interpessoais insatisfatórios, mexem-se de forma inquieta e apresentam uma respiração irregular ou incomum. Retratam pessoas competitivas e, frequentemente, agressivas.

Ainda em Rosch (2005), as causas do comportamento tipo A, conforme a ocupação e o cargo, na maioria das vezes, enquadram-se nos seguintes fatores (QUADRO 6):

Quadro 6 – Fatores e fontes de estresse conforme a ocupação e o cargo

Fatores de Estresse	Fontes de Estresse
- Forma como o trabalho e as tarefas são estruturadas	- Carga de trabalho pesada poucos intervalos para descanso; e jornada de trabalho longa e trabalho em turnos; Tarefas agitadas e rotineiras que têm pouco sentido inerente, que não permitem aos trabalhadores utilizar suas competências e, o que é mais importantes, que dão pouca sensação de controle.
- Estilo de gerenciamento	- Falta de participação dos trabalhadores na tomada de decisão; comunicação ruim; e falta de políticas da empresa que levem em consideração a família dos funcionários e suas obrigações pessoais.
- Relacionamentos interpessoais	- Ambiente social ruim; e falta de apoio dos colegas de trabalho e dos supervisores.
- Descrição do cargo vago ou inconsistente	- Expectativas do emprego conflitantes ou incertas; excesso de responsabilidade; ter que assumir muitas funções; supervisores ; e colegas e clientes demais fazendo exigências muito diferentes.
- Preocupações com o emprego e carreira	- Insegurança do emprego e falta de oportunidade de progresso ou promoção; e mudanças rápidas para as quais os trabalhadores não estão preparados devido a enxugamento, fusões e aquisições hostis não antecipados.
- Preocupações ambientais	- Condições físicas desagradáveis ou perigosas no local de trabalho, como excesso de pessoas, ruído, poluição atmosférica ou não-resolução de problemas ergonômicos.
- Discriminação	- Falta de oportunidade de progresso ou promoção por causa da idade, sexo, raça, religião ou deficiência, apesar de haver legislação que visa impedir que isto aconteça.
- Violência, abuso físico e mental	- O homicídio tornou-se a segunda principal causa de morte no local de trabalho em geral, ficando em primeiro lugar para as mulheres.

Fonte: Elaborado a partir de ROSCH, 2005, p. 32-33.

Nota-se que os fatores de estresse relacionados acima fazem parte de resultados de pesquisas, mas não determinaram ainda nenhuma conclusão decisiva sobre o que realmente leva ao estresse no trabalho, mesmo porque os indivíduos do tipo A raramente admitem que estejam estressados.

Quick *et al.* (2005) ressaltam a importância de uma liderança transformacional, ou seja a capacidade do líder de influenciar de modo positivo a saúde e a segurança da organização para minimizar todos esses aspectos negativos que levam ao estresse. O QUADRO 7 apresenta os princípios da saúde executiva positiva atrelados a este tipo de liderança dos executivos.

Quadro 7 – Princípios da saúde executiva positiva

(continua)

Princípio		Ações Executivas	
1	Estabelecer objetivos desafiadores.	Negociar com os funcionários o estabelecimento de objetivos desafiadores. Tratar o não-atingimento dos objetivos desafiadores como uma oportunidade de análise e crescimento. Alinhar os objetivos pessoais e organizacionais para atingir a unidade de ação.	Lathan e Locke, 1990; Drucker, 1954
2	Criar relações de confiança.	Agir de formas que demonstrem uma ligação observável entre intenção e ação positiva. Estar disposto a ser vulnerável, ser abordado e questionado, a fim de promover o entendimento.  A confiabilidade lança as bases para a confiança e leva a reações de confiança.	Forson e Keyes, 2002; Cannon e Edmonson, 2001
3	Incentivar uma cultura de aprendizado.	Examinar os fracassos como oportunidades de aprendizado e desenvolvimento.  Não punir a todo o momento, mas fazê-lo pronta e claramente quando apropriado. Reforçar positivamente a geração de novas idéias e depois testar as idéias na prática.	Forward <i>et al.</i> , 1991; Senge, 1990
4	Comunicar-se abertamente.	Incentivar o <i>feedback</i> e as reações a idéias e iniciativas no local de trabalho. Utilizar a comunicação não defensiva, ao invés da comunicação defensiva.  Desenvolver habilidades de ouvir com empáfia como um complemento às habilidades de falar com eficácia.	Scott e Mitchell, 1976; Penley <i>et al.</i> 1991
5	Incentivar o comportamento exploratório	Permitir que os funcionários ajam e vejam os resultados sem sanções. Apoiar ações de autocorreção quando houver problemas no trabalho. E sempre que possível eliminar o comportamento inconsequente.	Weick, 1988; Olson, 1990

(conclusão)

6	Comemorar pequenas vitórias e êxitos	Reforçar positivamente as conquistas e os êxitos, especialmente os pequenos. Praticar o comportamento organizacional positivo para reforçar os êxitos.  Concentrar-se em efeitos positivos, de curto prazo como aproximações sucessivas aos objetivos.	Luthans, 2002; Komaki, Coombs e Schepman, 1996
7	Aproveitar a diversidade no local de trabalho	Construir alianças com grupos e indivíduos diversos na força de trabalho. Buscar opiniões e perspectivas diversas, buscando segmentar o papel de o advogado do diabo. Valorizar as qualificações e o <i>expertise</i> , enfatizando os pontos fortes e as habilidades dos funcionários.	Joplin e Daus, 1997; Cox e Blake, 1991 .
8	Aceitar o conflito construtivo	Enquadrar os conflitos em torno de problemas e idéias, não em torno de pessoas. Valorizar os conflitos como oportunidades de explorar novas idéias e maneiras de fazer negócios. Enfrentar os conflitos não resolvidos através de conversas difíceis.	De Dreu e Van de Vliert, 1997; Wall e Callister, 1995
9	Selecionar para obter o ajuste apropriado	Testar as diferenças individuais, a fim de identificar os pontos fortes e interesses; treinar para obter as qualificações. Buscar o alinhamento das qualificações, habilidades e interesses individuais com as exigências do trabalho. Reforçar as interações dinâmicas ascendentes, positivas, entre pessoas e meio ambiente.	Hough e Furham, 2003; Edwards, 1996

Fonte: QUICK *et al.*, 2005, p. 146-147.

O Quadro 7 mostra que as considerações feitas por Quick *et al.* (2005) estão intrinsecamente relacionadas com a gestão de pessoas, no sentido de proporcionar segurança no ambiente de trabalho. Temas como “liderança transformacional” e “saúde executiva positiva” desempenham um importante papel na prevenção do estresse no trabalho, fomentando a saúde organizacional e o bem-estar para todos os indivíduos.

Existe uma coesão entre os argumentos que dão coerência aos temas analisados na literatura. Por exemplo: apesar de a qualidade de vida ter tanta ênfase no mundo empresarial atual, os programas propostos não conseguem minimizar a incidência do estresse. É bem verdade que os tipos de personalidade (como os tipos A e B) mudam comportamentos individuais. No entanto, paralelo a esses tipos, uma gama

de atribuições coletivas dirigidas a qualquer indivíduo por causa do poder dentro nas organizações, não apenas pode desenvolver sujeitos alienados, mas também processos neuróticos da relação que une o indivíduo à organização à qual ele pertence.

A partir dessas exposições teóricas, o modelo de Cooper, Sloan e Williams (1988) é analisado a seguir.

### **2.2.2 O diagnóstico de estresse ocupacional – Cooper, Sloan e Williams (1988)**

Segundo Cooper, Sloan e Williams (1988), os agentes estressores estão presentes em qualquer ambiente de trabalho. Porém, os tipos de agentes e a intensidade com que se manifestam no trabalho estão condicionados às particularidades do contexto organizacional e à personalidade de cada indivíduo. Isso significa que as pessoas são atingidas de forma heterogênea pelos agentes potencialmente causadores de estresse no trabalho.

Estes autores desenvolveram um modelo teórico que identifica o caráter dinâmico do estresse ocupacional. Este modelo apresenta as fontes potenciais de pressão no trabalho (agentes estressores) e as consequências da ação dessas fontes para o indivíduo e a organização (FIG. 2)

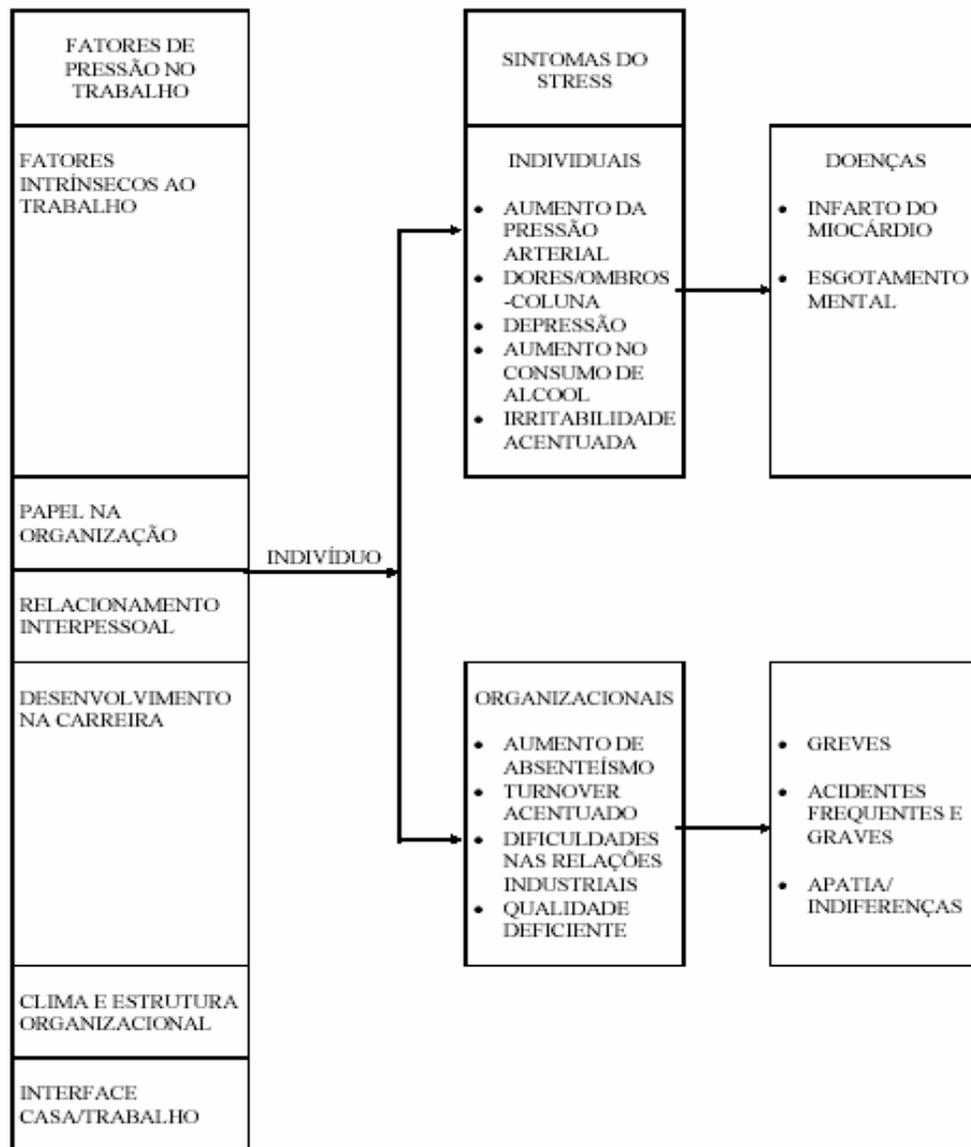


Figura 2 – Modelo dinâmico do estresse ocupacional.  
Fonte: Cooper, Sloan e Williams, 1988.

O modelo de Cooper, Sloan e Williams (1988) determina as fontes de pressão no trabalho presentes em seis categorias: fatores intrínsecos ao trabalho; papel gerencial; inter-relacionamento; desenvolvimento na carreira/realização; clima e estrutura organizacional; e interface casa/trabalho. Os fatores intrínsecos ao trabalho dizem respeito a aspectos que caracterizam a natureza e o conteúdo da tarefa. O papel organizacional relaciona-se às questões gerenciais em termos da supervisão e do controle sobre o trabalho. Os fatores associados ao inter-relacionamento identificam o nível de apoio e disponibilidade das pessoas para conviverem entre si,

dentro e fora do trabalho. Os fatores de desenvolvimento na carreira estão ligados às oportunidades que a empresa disponibiliza para compensar, promover e valorizar o desempenho profissional. Fatores de estrutura e clima organizacional implicam as políticas e os valores disseminados pela organização para propiciar um ambiente saudável de trabalho. Finalmente, fatores de interface casa/trabalho caracterizam aspectos particulares da conciliação entre a vida profissional e a vida doméstica do indivíduo.

O modelo acima permite diagnosticar elementos importantes da política de recursos humanos, tais como remuneração, liderança, natureza e conteúdo da tarefa, e promoção. Diante dessa ferramenta, podem-se ainda implantar intervenções efetivas contra o estresse nas organizações. (HONÓRIO, 1998; ZILLE, 2005). Esse modelo permite aos gestores responder questões sobre os efeitos do estresse que normalmente são experimentados por um indivíduo ou grupo de indivíduos; a forma do comportamento geral do indivíduo ou grupo diante de uma situação de estresse; os aspectos estressores da organização; e as estratégias utilizadas para o grupo enfrentar o estresse (ZILLE, 2005).

### **2.3 CARACTERIZANDO O PERFIL DO COZINHEIRO**

A história da culinária se confunde com a história do homem. Com a descoberta do fogo, os alimentos passaram a ser mais bem digeridos, momento em que a cozinha ganha suas principais orientações sobre a preparação dos alimentos. Gradativamente, a descoberta de vários tipos de utensílios e ingredientes e o uso de especiarias usadas na cozinha fizeram surgir técnicas culinárias cada vez mais bem elaboradas, até chegar à cozinha comercial e industrial, em que o cozinheiro, tema deste estudo, merece destaque (FLANDRIN e MONTANARI, 1998; NEIRINK e POUILLAIN, 2001).

A palavra *cozinheiro* vem do termo *aubergiste*, do francês que quer dizer “dono de hospedaria, e faz referência ao significado de acolhimento” (SUAUDEAU, 2004, p. 129). Com o passar dos tempos, um conceito estético da função do cozinheiro

ganhou espaço na mídia. Junto com a psicologia e as idéias do marketing de atendimento ao cliente, a intenção de um bar ou restaurante é fazer com que as pessoas encontrem um momento de tranquilidade, de relaxamento, para se sentirem bem vindas e bem dispostas na mesa.

Atala e Dória (2008, p. 83) ressaltam que, para “produzir silêncio reverente diante de um prato”, todo cozinheiro precisa “conhecer e obter os melhores ingredientes. dominar técnicas de preparo de alimentos; racionalizar (sistematizar) o seu processo gastronômico”, além de reconhecer o que a natureza ou virtudes dos alimentos como matérias-primas de seu trabalho podem beneficiar o consumo humano após as sucessivas intervenções sobre o seu estado.

Foram os franceses que deram maior preciosidade à propriedade dos alimentos, ao aperfeiçoamento de técnicas de cocção, preocupando-se com todos os detalhes, desde o corte perfeito dos legumes até a química interna dos produtos ao criarem uma excelente metodologia da boa mesa (SUAUDEAU, 2004).

Sobre a cronologia precisa e as razões de todas as transformações da culinária, historiadores têm preferido orientar suas pesquisas sobre a gastronomia em outras direções, tais como dietas, comportamento à mesa e qualidade e quantidade de alimentos (FLANDRIN e MONTANARI, 1998; ATALA e DÓRIA. 2008).

.

O QUADRO 8 apresenta um recorte cronológico da história da culinária desde a Pré-história e as primeiras grandes civilizações da Antiguidade até os nossos dias.

### Quadro 8 – Linha de tempo do desenvolvimento gastronômico

500 mil a.C.	Domínio do fogo	Caça e pesca. A alimentação pré-histórica não responde exclusivamente às necessidades nutricionais, estando relacionadas ao poder.
Antiguidade	Império Babilônico/ Sumérios/Egípcios	Gastronomia religiosa. A comida era servida em banquetes, com função religiosa. No Egito, sepultavam –se os mortos com alimentos de sua preferência.
Antiguidade Clássica	Grécia e Roma	Refeições gregas como um ritual cívico e carregadas de simbolismo.
1500	Éra das navegações	Especiarias do Oriente chegam à Europa em maior quantidade; produtos americanos (tomate, chocolate, etc.) fazem sua aparição para o mundo ocidental.
1800	Período napoleônico	Carème faz a primeira grande sistematização moderna da cozinha francesa; essa "Alta Cozinha" se torna elemento diplomático da política napoleônica; define elementos internos da cozinha (hierarquia, uniformes, panelas, etc.).
1900	Expansão da hotelaria	Escoffier revê a obra de Carème e simplifica procedimentos; define o receituário da "Alta Cozinha" francesa ("5 mil fórmulas"); consolida vocabulário e gestos culinários para efeito de reprodução seriada; inaugura a cozinha das grandes redes hoteleiras (Ritz, Savoy, Cariton). Difunde-se a crença de que a alta gastronomia depende de produtos franceses (foie <i>gras</i> , <i>champignons</i> , etc.)
1940	O restaurante moderno	Fernand Point (1897– 1955) valoriza o restaurante como espaço gastronômico; integra a cozinha e o salão como um só domínio do chefe; a cozinha é vista também como "escola"; forma a primeira geração da <i>nouvelle cuisine</i> .
1970	O restaurante moderno <i>Nouvelle cuisine</i> – 1ª geração	Lideram a renovação gastronômica: novos pontos de cocção, simplificação dos molhos e substituição pelos <i>coulis</i> ; comida é servida "empratada" (possibilidade de arranjo estético), influência japonesa, etc.
1990	<i>Nouvelle cuisine</i> – 2ª geração	Diáspora mundial da nova geração de chefes formada na escola da <i>nouvelle cuisine</i> (influências de Troigros e Bocuse na hotelaria brasileira). Valorização dos produtos locais adaptados ao cânone da <i>nouvelle cuisine</i> .
2000	"Revolução técnica"	Início do questionamento físico-químico dos procedimentos técnicos culinários: "seminários de Erice"; a "gastronomia molecular" de Hervé This; a cozinha conceitual de Adrià; novos equipamentos e instrumentos de precisão na cozinha.
	Policentrismo atual	Reconhecimento do fim da hegemonia da "Alta Cozinha" francesa na gastronomia; globalização da gastronomia com o reconhecimento de múltiplos pólos de excelência gastronômica no mundo todo. Valorização da criatividade em substituição à boa imitação. Matérias-primas do mundo todo adquirem <i>status</i> de excelência em gastronomia. Novas atenções gastronômicas se voltam para a Amazônia e para a China.

Fonte: Adaptado de FLANDRIN e MONTANARI, 1998 e de ATALA e DÓRIA. 2008, p. 189.

Com base nos ensinamentos de Neirink e Poullain (2001) e Suaudeau (2004), independentemente do motivo (almoço, jantar ou uma festa) ou da denominação de uma cozinha (comida italiana, japonesa, mediterrânea), não resta dúvida que

cozinhar leva, ao mesmo tempo, à reflexão e ao prazer. Cada experiência é única, cada visitante de um restaurante também o é, como se tudo fosse, a cada dia, a primeira vez.

Segundo Suaudeau (2004, p. 129) “cozinha é paz, momento de diversão, de comunicação entre as pessoas”. Ao preparar um prato, o profissional transmite seu caráter, sua pessoa e sua personalidade no momento em que divide com a clientela um momento de felicidade. “É uma profissão que valoriza a obediência, o respeito e o ritual, o que lhe dá um caráter sacerdotal” (p. 135).

Nota-se, desse modo, que a primeira regra do cozinheiro é servir com humildade até ser conhecido pelo seu trabalho, dedicação e talento. A profissão exige dedicação total e grandes desafios, pois numa cozinha não há monotonia. Assimilar disciplina e os fundamentos clássicos para a criatividade pessoal torna a profissão muito bela, principalmente por permitir trabalhar com produtos de qualidade, conhecer pessoas interessantes, comer bem, ter sucesso e reconhecimento financeiro (SUAUDEAU, 2004).

Ainda em Suaudeau (2004), existem diferentes públicos que frequentam restaurante. Na Europa e nos Estados Unidos esse serviço comercial é visto diferente: os clientes sabem que estão comprando um produto e respeitam esse produto. Não pedem para mudar o acompanhamento de um prato, pois há uma confiabilidade e respeito em relação ao que é proposto.

No Brasil, algumas pessoas acham que o serviço é um favor. O poder aquisitivo do brasileiro, muitas vezes, dá “o direito” a determinadas pessoas de mudar o cardápio, o que atrapalha o processo de produção e o rendimento dentro de uma cozinha, bem como o custo de um prato (SUAUDEAU, 2004).

A segunda regra é o conhecimento do perfil dos clientes. Saber se preferem mais para carne ou para massas, se gostam de molhos adocicados ou das receitas mais tradicionais, por exemplo, torna-se uma observação necessária (SUAUDEAU, 2004). A comunicação que um cliente passa pela aparência, a forma como se veste, a maneira como se dirige ao *maitre* e aos garçons podem ser a primeira impressão

para um cozinheiro. Mas é o tempo e a experiência que faz uma definição de qual produto realmente agradaria uma pessoa para que ela saia de um bar restaurante falando bem dele. O tipo de pedido é outra forma de se conhecer um cliente. Esse processo de observação pessoal, ligado à culinária com psicologia, pode dar orientações, por exemplo, sobre casais que vão ao restaurante para discutir sua relação e já chegam estressados e, conseqüentemente, nem lembram o que comeram (SUAUDEAU, 2004).

No entanto, o prazer em comer e estar de bem com a vida é uma característica de muitos clientes. É normal num estabelecimento perceber esse clima de contentamento. As pessoas vêm com prazer para apreciar o que de melhor o cozinheiro pode oferecer. Ter sensibilidade para captar rapidamente o que se passa no momento é essencial, “e o *chefe* vai ao salão não para se mostrar, ou para receber elogios, mas para sentir o clima e ver qual o tipo de clientela está na casa naquela noite” (SUAUDEAU, 2004, p. 132).

Algumas regras de comportamento valem para todos os integrantes da equipe, sem exceção. Uma postura de liderança do chefe é primordial para saber passar e demonstrar que tem condições de executar aquilo que ordena aos outros para fazerem. A equipe precisa ser respeitada, sem jamais alguém se sentir desmenosprezado (SUAUDEAU, 2004). Em situações de comando, é necessário saber chamar a atenção de um membro da equipe por algum comportamento, quer seja por carência pessoal, deficiência cultural e de formação ou, mesmo, de estresse, em que um funcionário atrasa porque tem que pegar um ônibus que leva quase três horas para chegar em casa. Tais situações exigem do chefe lembrar-se de que tudo tem seu limite. O lado paternalista, no Brasil, muitas vezes, é justificado por hábitos culturais, mas é preciso haver uma reeducação para evitar a falta de pontualidade ou faltas (SUAUDEAU, 2004).

Para Atala e Dória (2008), ferramentas tecnológicas por si sós não garantem qualquer resultado dentro de uma cozinha, por mais precisas que sejam. O estado de espírito do profissional conta muito para o sucesso de um prato. Segundo estes autores,

É impossível fazer gastronomia sem ter em conta o estado de espírito. Por mais vaga que possa ser esta afirmação, colocar "alma" no que se faz depende de identificar com clareza a própria "alma" que portamos ao cozinhar. Quando se prepara uma festa infantil ou se recebe uma pessoa muito íntima cujas preferências alimentares conhece, o ato de cozinhar será aquele que leva o mais próximo possível, respectivamente, do "gosto infantil" ou do gosto do convidado (ATALA e DÓRIA, 2008, p. 149).

É por isso que não se deve atribuir à técnica a maior garantia do resultado. Os elementos tangíveis e intangíveis, que serão combinados de modo a expressar esse estado de espírito sempre que o profissional de cozinha está diante da panela, têm a ver com o ato de criar ou de experimentar o novo (o exato momento da criação, pois o cozinheiro faz seu trabalho em escala artesanal, não em escala industrial) (ATALA e DÓRIA, 2008). Por estes autores, os profissionais de cozinha:

Se estiverem com pressa, farão rapidamente uma omelete, um bife grelhado ou qualquer outro prato igualmente simples. Mesmo nesses casos, saberão que o toque pessoal é que dará à preparação a personalidade que a distingue daquela que as pessoas poderiam encontrar, por exemplo, na lanchonete da esquina (ATALA e DÓRIA, 2008, p.150).

Pode-se inferir que o ato de cozinhar envolve sentimentos como alegria, tristeza, pressa ou outra emoção momentânea. Parece que se não houver uma diretriz para o profissional de cozinha quanto ao equilíbrio de suas emoções, o produto final, com certeza, será prejudicado e seu conceito de "chefe" também.

Quanto à percepção do impulso extraordinário das faculdades de gastronomia, no Brasil, a partir da década de 1990, criou-se a falsa idéia de que "um *chefe* é alguém que simplesmente obtém um diploma em cursos de nível superior" (ATALA e DÓRIA, 2008, p. 177). Esses autores explicam que não é o diploma que os torna imediatamente *chefes*, pois não é a mesma coisa de abrir um escritório de advocacia, por exemplo. Na história, os grandes nomes da cozinha raramente tiveram formação acadêmica. Forjaram-se apenas na prática, aprendendo com outros mestres experientes. Veja-se um exemplo citado por Atala e Dória (2008):

[...] o grande Carême. Há nitidamente uma gastronomia francesa *antes* e outra *depois* dele. Além de ter revolucionado técnicas e conceitos culinários, ter definido os ritmos e as etapas de uma refeição, ter sistematizado os capítulos da culinária, Antonín Carême também foi um organizador do trabalho na cozinha. Até mesmo o uniforme branco dos cozinheiros e o chapéu longo do *chefe* foram definidos por ele. Em outras palavras, embora atualmente pouco nos identifiquemos com sua cozinha, é inegável seu papel como organizador do sistema culinário; e é por isso que ele, mais do que por suas receitas, tornou-se um clássico e uma referência obrigatória em qualquer história da gastronomia. (ATALA e DÓRIA, 2008, p. 178).

As tendências atuais na gastronomia valorizam a criatividade. “Um chefe seria, portanto, aquele capaz de criar um conceito novo. A pizza, por exemplo é um conceito, mas o seu recheio é criatividade” (ATALA e DÓRIA, 2008, p. 178). Clientes e veículos de comunicação cobram e valorizam esse aspecto. Isso quer dizer que o chefe está ancorado numa cultura partilhada pela sociedade e, especialmente, pela comunidade dos profissionais de cozinha. É no interior dessa cultura especializada que sua criatividade é julgada. Neste contexto, o profissional de cozinha precisa ter um perfil adequado para a realização de todas as tarefas inerentes ao seu trabalho.

Nota-se a grande variedade de tarefas e de conhecimentos que envolvem uma cozinha para que a gastronomia se tornasse um componente cultural desde o início da história da humanidade. E foi assim que o cozinheiro de cozinha alcançou o reconhecimento e sua tarefa é acolher, ou, como diz Suaudeau (2004, p. 130), “alimentar os outros, seja os clientes, seja seus próprios colegas”, ou ainda: “uma profissão que valoriza a obediência, o respeito e o ritual, o que lhe dá um caráter sacerdotal” (p. 135).

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo tem por objetivo descrever os procedimentos metodológicos utilizados pelo pesquisador para realizar a pesquisa, incluindo as respectivas justificativas para cada escolha. Ao descrever esses procedimentos metodológicos diante dos objetivos deste estudo, entende-se que as considerações aqui estruturadas não pretendem ser definitivas, mas podem abrir novos campos reflexivos e se transformar em um aporte teórico-empírico para outros trabalhos que tenham essa vertente de pesquisa.

#### **3.1 TIPO E MÉTODO DE PESQUISA**

A pesquisa realizada foi do tipo aplicada, de natureza descritiva, de caráter quantitativo e qualitativo.

O fato de a pesquisa ser de natureza aplicada assegura que foi a partir da análise e diagnóstico do contexto de trabalho dos profissionais de cozinha que o pesquisador pode definir ações para a solução de problemas práticos especificados em sua rotina (KERLINGER, 1980).

Em relação à natureza descritiva, pretendeu-se determinar a distribuição de certas características e opiniões de uma população, bem como estabelecer um grau de generalidade da uniformidade social na qual esta população se insere (KERLINGER, 1980). Procurou-se analisar e compreender as relações entre os fatores de satisfação e de insatisfação e as fontes de pressão no trabalho diante das tarefas em um restaurante, tendo em vista o trabalho executado por chefes e auxiliares de cozinha.

O caráter quantitativo diz respeito à preocupação do pesquisador de medir objetivamente e quantificar os resultados obtidos. O caráter qualitativo se refere à obtenção de dados descritivos do cotidiano das tarefas dos profissionais de cozinha e das percepções desses profissionais quanto a satisfação, insatisfação e fontes de pressão no trabalho (KERLINGER, 1980).

### **3.2 UNIDADES DE ANÁLISE E OBSERVAÇÃO, POPULAÇÃO, AMOSTRA E AS CATEGORIAS OCUPACIONAIS PESQUISADAS**

Participam deste estudo 107 profissionais de cozinha: 43 exercendo a função de *chefe* de cozinha, ou de responsável pela cozinha, e 64 exercendo a função de auxiliares de cozinha. A pesquisa foi realizada em 52 restaurantes de uma população de 85 restaurantes de Belo Horizonte que são associados à Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL) e que congregam em seu quadro de pessoal essas duas categorias de profissionais. É importante ressaltar que no mês de dezembro de 2007 foi realizado um encontro com a referida associação, visando à apresentação da proposta de pesquisa e, assim, obter apoio para a sua realização. Neste encontro, foi disponibilizada uma lista dos restaurantes que possuem as categorias profissionais que fizeram parte da pesquisa (APÊNDICE A).

A primeira categoria – chefe de cozinha – diz respeito ao profissional responsável pelo planejamento das rotinas de trabalho da cozinha de hotéis, restaurantes e similares, pela montagem e elaboração de cardápios, coordenação e treinamento da equipe de trabalho, pelo acompanhamento dos custos do setor e pelo recebimento, acondicionamento e armazenamento dos insumos, de modo a prestar um serviço harmonizado de atendimento.

A segunda categoria – auxiliar de cozinha – diz respeito ao profissional que estabelece o recebimento, acondicionamento e armazenamento dos insumos, executa a preparação e a manutenção da estrutura física e do funcionamento da cozinha, realiza o pré-preparo, preparo e apresentação das produções culinárias e auxilia na elaboração do cardápio.

Foi escolhida uma amostra aleatória de chefes e auxiliares de cozinha que, segundo Stevenson (1981, p. 161), “exige que cada ‘elemento’ da população tenha a mesma probabilidade de ser incluído na amostra” – ou seja, pelo menos um representante das categorias ocupacionais será selecionado em cada restaurante. Assim, a idêntica probabilidade de incluir profissionais de cozinha na população produziu uma amostra representativa.

### **3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS**

Na primeira parte da pesquisa, foi utilizado o questionário como técnica de levantamento de dados (APÊNDICES B e C). Segundo Selltiz *et al.* (1972), as vantagens de um questionário são: tem um menor dispêndio em relação à entrevista; pode ser aplicado a um grande número de indivíduos ao mesmo tempo; assegura uniformidade de uma situação de mensuração para outra; é mais fácil de comparar do que entrevistas; apresenta uma natureza impessoal; e faz menor pressão para uma resposta imediata.

O questionário foi elaborado com questões fechadas baseadas no modelo teórico proposto por Hackman e Oldham (1975), tendo como fonte de referência o estudo realizado por Honório (1998), e no modelo teórico proposto por Cooper, Sloan e Williams (1988), referenciado a partir da pesquisa de Honório (1998) e Zille (2005). Os construtos 2, 3 e 4 pertencem ao modelo de Hackman e Oldham (1975), enquanto que o construto 5 e suas variáveis referem-se ao modelo de Cooper, Sloan e Williams (1988), conforme apresentado no QUADRO 9.

### Quadro 9 – Construtos e variáveis de pesquisa

<p>1 - Variáveis demográficas e ocupacionais Sexo, faixa etária, estado civil, número de filhos, escolaridade, vínculo empregatício, cargo, tempo de trabalho, tempo no cargo, área de trabalho, outro emprego/atividade.</p>
<p>2 - Variáveis de conteúdo do trabalho Variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia, <i>feedback</i> intrínseco e extrínseco, e inter-relacionamento.</p>
<p>3 - Variáveis de contexto do trabalho Satisfação com: possibilidades de crescimento, segurança no trabalho, compensação, ambiente social e supervisão.</p>
<p>4 - Variáveis de conteúdo e contextos de trabalho Potencial motivacional da tarefa, qualidade de vida no trabalho, satisfação no trabalho, satisfação com o trabalho.</p>
<p>5 - Fatores de pressão no trabalho Relacionamento interpessoal, carreira/realização, fatores intrínsecos ao trabalho, estrutura e clima organizacional, interface casa/família/trabalho.</p>

Fonte: HONÓRIO (1998) e ZILLE (2005).

Para validar em forma e conteúdo o instrumento de coleta de dados realizou-se um pré-teste com dois cozinheiros representantes das duas categorias já mencionadas, perfazendo um total de quatro participantes.

Foram realizados telefonemas para os restaurantes da lista disponibilizada pela Abrasel, visando obter a autorização dos donos dos restaurantes e bares para a realização da entrevista e o fornecimento de nome e categoria profissional, endereço e email, além da permissão e concordância para enviar o questionário via correio, via email ou pessoalmente. Aos participantes foi dado um prazo de quinze dias para responderem aos questionários entregues pessoalmente e com agendamento de devolução.

Após a aplicação do questionário, extraiu-se uma amostra de cinco dos respondentes de cada categoria, visando aprofundar os dados mais significativos levantados pelo questionário e um roteiro de entrevista foi elaborado (APÊNDICE D).

É importante ressaltar que o pesquisador tem acessibilidade com a maioria dos restaurantes que participaram da pesquisa, algo que facilitou o processo de devolução dos questionários.

### 3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS DADOS

Para o tratamento dos dados quantitativos, foram adotadas as técnicas estatísticas univariada e bivariada. A análise univariada envolveu a distribuição de frequência de todos os itens do questionário, apurada de acordo com as partes constituintes do instrumento de coleta de dados. Para este fim, foram utilizadas as seguintes estatísticas: média e *percentis* P25, P50 e P75.

Utilizaram-se testes não-paramétricos na análise bivariada, empregados na pesquisa para examinar as variáveis demográficas e ocupacionais que influenciaram os fatores de satisfação, insatisfação e de pressão no trabalho das categorias ocupacionais participantes do estudo. É importante observar que os fatores não-paramétricos foram utilizados, uma vez que a distribuição dos dados não se mostrou normal.

Para as variáveis *sexo* e *faixa etária*, que possuem somente duas categorias, foi adotado o teste não-paramétrico de Mann-Whitney para a comparação dos valores centrais entre as categorias. Já para as demais variáveis – *escolaridade* e *tempo de trabalho* –, que possuem três categorias, foi adotado o teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis, que permite a comparação múltipla de k tratamentos ou categorias. A hipótese nula é de que não há diferença entre as medianas das categorias. A hipótese alternativa é a de que há pelo menos uma diferença significativa entre as categorias.

Este estudo também fez um teste de avaliação de diferenças (KRUSKAL-WALLIS) entre os grupos ocupacionais pesquisados (*chefes de cozinha* e *auxiliares de cozinha*) quanto à estatística bivariada no que se refere aos escores relativos às fontes de satisfação, insatisfação e de pressão no trabalho, tendo em vista técnicas estatísticas indicadas para esse fim na versão 13.0 do SPSS (*Statistical Package for the Social Science*).

É importante lembrar que os resultados quantitativos desta pesquisa foram considerados significativos tendo em vista valores de  $p < 0.01$  e  $p < 0.05$  (99,0% e

95,0% de confiança respectivamente). Em alguns casos específicos, para alguns resultados foram levados em consideração valores de  $p < 0.10$ , tendo em vista a natureza exploratória do estudo que envolveu categorias ocupacionais não contempladas em estudos aplicados à realidade brasileira.

No tratamento dos dados coletados por meio das quatro entrevistas mencionadas, utilizou-se a análise de conteúdo que, segundo Quivy e Campenhoudt (1998), incide sobre mensagens variadas como livros, artigos jornais, documentos, programas audiovisuais, declarações políticas, atas de reuniões ou, mesmo, relatórios de entrevistas pouco diretivas. Nessa análise, os termos utilizados pelo entrevistado, a frequência e o modo de disposição na construção do discurso levam o pesquisador a construir um conhecimento.

Bardin (2006) acrescenta que três grandes categorias de métodos em análise de conteúdo são importantes: as análises temáticas, as análises formais e as análises estruturais. As primeiras tentam revelar as representações sociais ou as avaliações dos entrevistados, a partir de um exame de certos elementos constitutivos do discurso. As análises formais são representadas na forma de comunicação, vocabulário, tamanho de frases e hesitações do locutor. As análises estruturais são as que tentam revelar aspectos implícitos na mensagem.

No caso desta pesquisa, optou-se pela análise temática, porque, com o discurso registrado podem-se analisar as principais percepções dos profissionais de cozinha quanto a satisfação e insatisfação, o que, com um tratamento qualitativo, enriquece a discussão dos resultados.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

O presente estudo esteve delimitado em descrever e analisar as principais fontes de satisfação, insatisfação e de pressão presentes no trabalho de chefes e auxiliares de cozinha que atuam em restaurantes localizados na cidade de Belo Horizonte.

Neste capítulo, apresentam-se os resultados recolhidos na parte empírica do trabalho, no que se refere às variáveis demográficas e ocupacionais da amostra dos auxiliares e chefes de cozinha, à qualidade de vida no trabalho em suas dimensões básicas da tarefa, às variáveis de conteúdo e contexto do trabalho e às fontes de satisfação e insatisfação, envolvendo também fatores e fontes de pressão e as fontes de tensão no trabalho. Finalmente, correlacionam-se as variáveis demográficas e ocupacionais com as fontes de satisfação, de insatisfação e de pressão presentes no trabalho dos participantes da pesquisa.

### 4.1 RESULTADO DAS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS E OCUPACIONAIS

Uma amostra de 107 profissionais de cozinha de diversos restaurantes de Belo Horizonte compõe esta pesquisa. Segundo a variável *cargo ocupado*, 40,0% possuem o cargo de chefe de cozinha, 60,0% ocupam o cargo de auxiliar de cozinha (GRAF. 1).

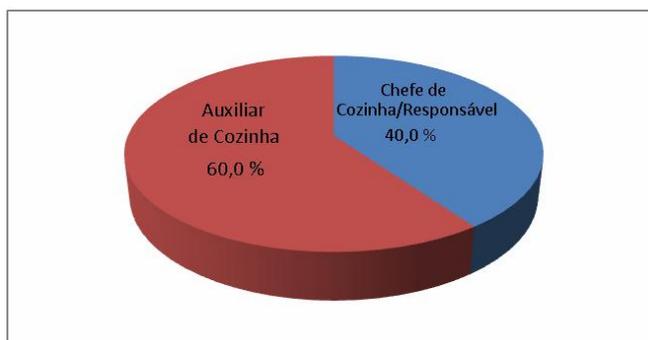


Gráfico 1 – Caracterização dos profissionais de cozinha, segundo o cargo ocupado  
Fonte: Dados da pesquisa

Em relação a sexo, 63 profissionais de cozinha pesquisados (59,0%) pertencem ao sexo feminino e 44 (41,0%) ao sexo masculino (GRAF. 2)

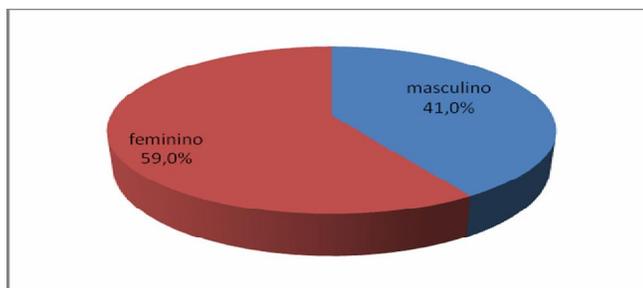


Gráfico 2 – Caracterização dos profissionais de cozinha, segundo o sexo  
Fonte: Dados da pesquisa

Em termos funcionais, verificou-se que entre os chefes de cozinhas 53,5% pertencem ao sexo masculino e 46,5% ao sexo feminino. Entre os auxiliares de cozinha, 67,2% pertencem ao sexo feminino e 32,8% ao sexo masculino (GRAF. 3).

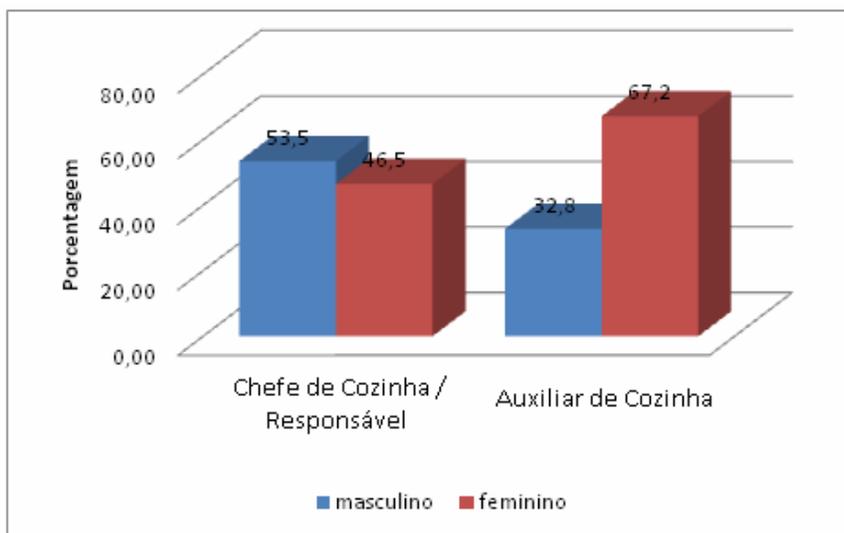


Gráfico 3 – Caracterização dos profissionais de cozinha, segundo sexo e o cargo ocupado.  
Fonte: Dados da pesquisa

É interessante ressaltar que a mulheres ganham espaço em todas as profissões, inclusive no setor da alimentação. A esse respeito, uma auxiliar de cozinha declara:

Realmente não interfere. Pois se existe uma definição de funções, o sexo não tem nada a ver com o conteúdo do trabalho (Auxiliar de cozinha).

A mesma percepção tem um chefe de cozinha:

Hoje em dia, não estão mais preocupando com o sexo. As mulheres estão a cada dia ocupando mais o seu espaço, demonstrando competência (Chefe de cozinha).

Entretanto, no próprio meio existem profissionais que corroboram a idéia de que a cozinha foi feita para homens, conforme opinião de um chefe de cozinha:

O meio ainda é muito masculinizado. Existe muito preconceito. É um problema, mas acho que até já diminuiu. Veja pelo número de mulheres que frequentam os cursos de cozinheiro. Está mais equilibrado (Chefe de cozinha).

Essa resposta está em concordância com o momento atual, em que a questão de desemprego no mundo globalizado, vista em Sennett (1999) e Goulart (2002), impacta recursos e condições de trabalho, tornando-os carregados de competitividade. Segundo a Abrasel (2007), como o setor de alimentação fora do lar vem ganhando espaço na economia brasileira, o crescimento das oportunidades de emprego está colaborando para o aumento do índice de inclusão social, ou seja – contratação de negros, deficientes, mulheres e jovens.

Em termos de *faixa etária*, 66,4% dos profissionais de cozinha pesquisados têm até 35 anos de idade. Compõem o percentual restante: 18,6% de profissionais de cozinha com idade entre 36 e 45 anos; e 15,0% dos profissionais de cozinha com mais de 45 anos (GRAF. 4).

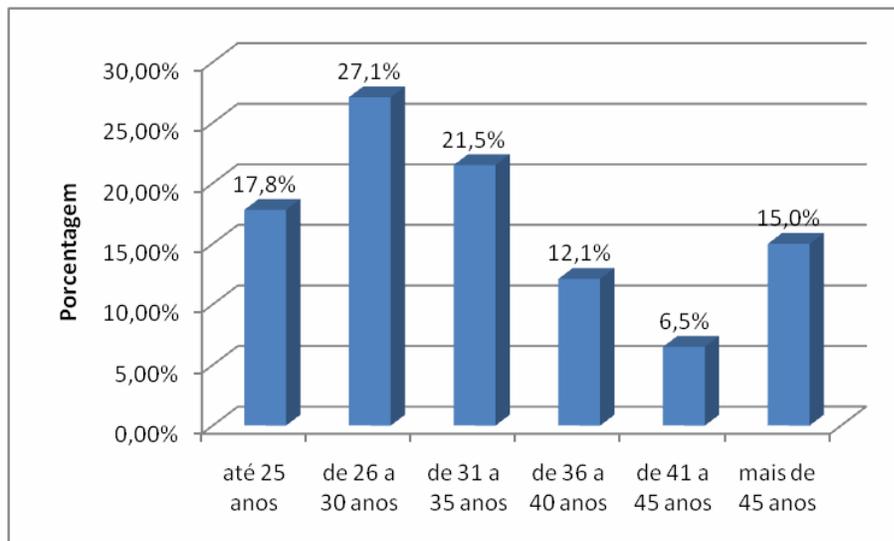


Gráfico 4 – Caracterização dos profissionais de cozinha, segundo a faixa etária.  
Fonte: Dados da pesquisa

É significativo o fato de a profissão ligada ao setor de cozinha estar despertando cada dia mais o interesse de pessoas nas faixas etárias mais jovens. O percentual de 66,4% de profissionais na faixa etária até 35 anos mostra que as pessoas estão buscando o trabalho na cozinha como escolha profissional definitiva, e não como alternativa para outras carreiras que não foram bem sucedidas. Um chefe de cozinha deu opinião semelhante a respeito deste item, comentando que “a faixa etária não influencia tanto” (Chefe de cozinha).

Quanto à *faixa etária* e *cargo ocupado*, verificou-se que entre os auxiliares de cozinha o maior percentual (68,8%) se encontra na faixa abaixo dos 35 anos de idade. Já para os chefes de cozinha, o maior percentual (62,8%) se encontra na faixa etária acima de 31 de idade (GRAF. 5).

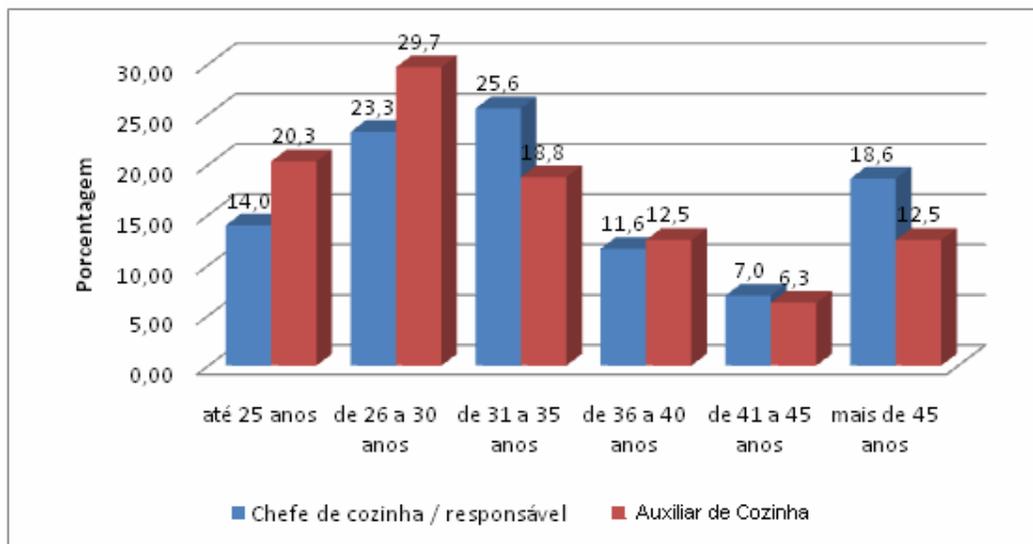


Gráfico 5 – Caracterização dos profissionais de cozinha, segundo a faixa etária e o cargo ocupado.

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que a questão da idade em relação ao cargo ocupado é comparável com o momento da atuação no mercado de trabalho dos profissionais de cozinha, pois a gastronomia está em alta. E por ser uma profissão nova, os jovens estão buscando esse nicho de mercado. Como para chegar ao cargo de chefe de cozinha o profissional precisa de um tempo maior de aprendizado e experiência, a faixa etária correspondente é superior à dos auxiliares.

Dados da Abrasel (2007), revelam que a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação ABIA (2007) vem empregando 53,0% da mão-de-obra do setor de turismo, aumentando o setor de serviços de alimentação consideravelmente.

No que se refere a *estado civil*, o GRAF.6 mostra que 49,5% dos profissionais de cozinha pesquisados são solteiros e 38,4% são casados. O percentual restante (12,1%) compõe outros estados civis.

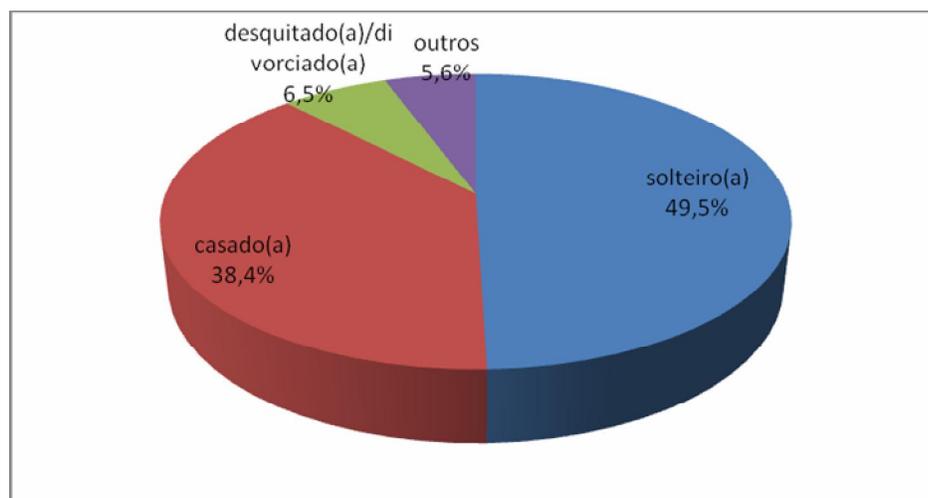


Gráfico 6 – Caracterização dos profissionais de cozinha, segundo o estado civil.  
Fonte: Dados da pesquisa

Na variável *cargo ocupado*, observa-se que entre os auxiliares de cozinha o maior percentual (57,8%) é de pessoas solteiras, contra 48,8% de pessoas casadas (GRAF. 7).

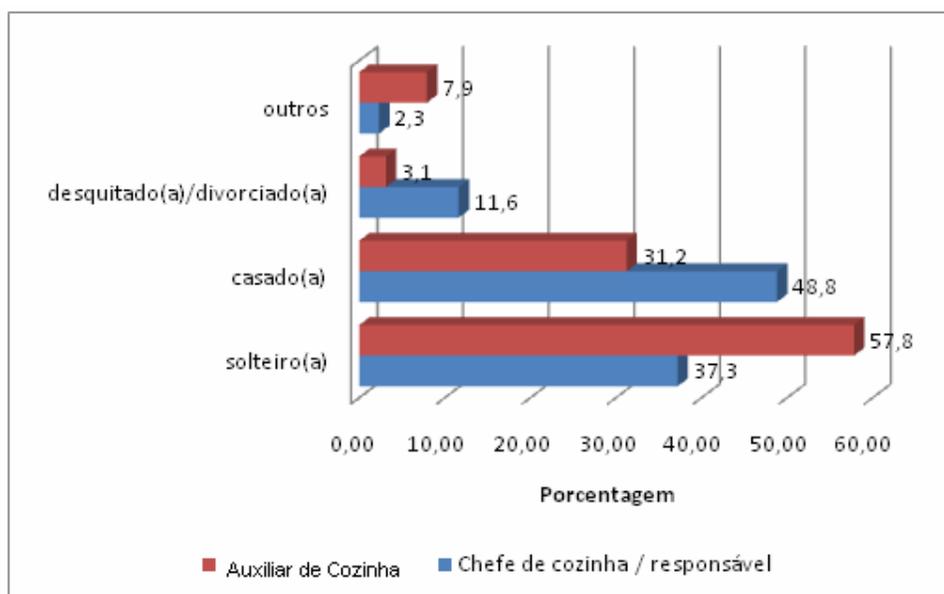


Gráfico 7 – Caracterização dos profissionais de cozinha, segundo o estado civil e o cargo ocupado  
Fonte: Dados da pesquisa

Dos profissionais de cozinha pesquisados, 41,1% não possuem filhos e 58,9% possuem (GRAF. 8).

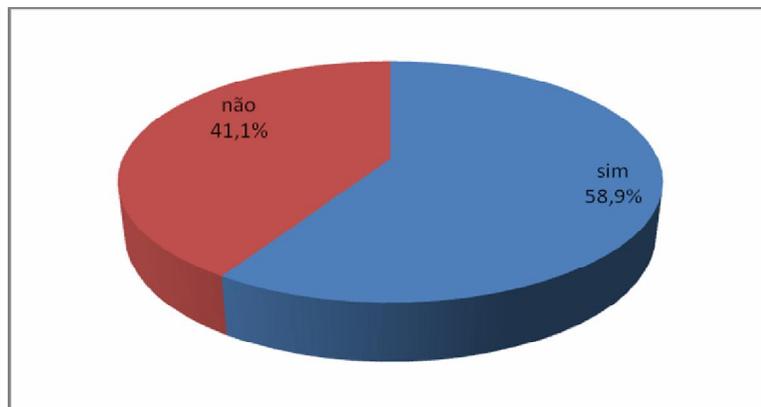


Gráfico 8 – Caracterização dos profissionais de cozinha segundo a existência de filhos  
Fonte: Dados da pesquisa

Tomando-se a distribuição da amostra quanto a existência de *filhos* e *cargo ocupado*, verificou-se que 60,5% dos chefes de cozinha possuem filhos, contra 57,8% dos auxiliares de cozinha (GRAF. 9).

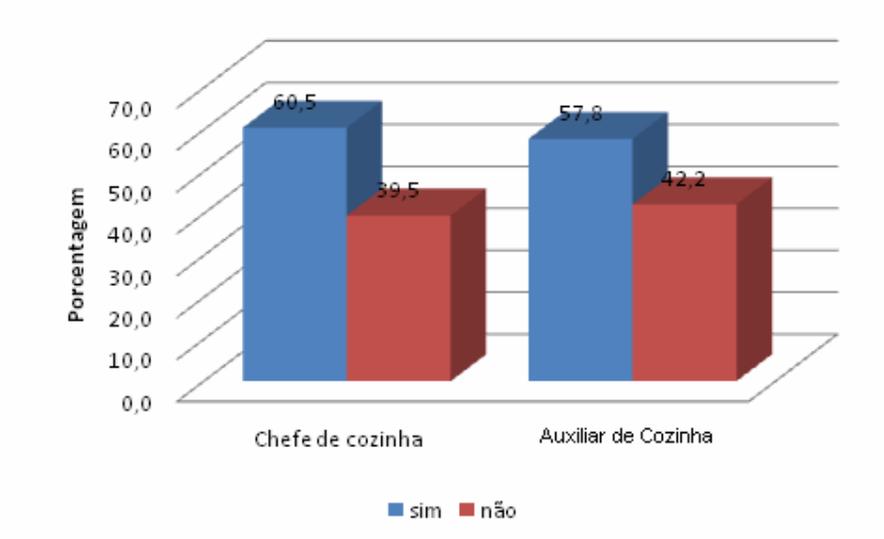


Gráfico 9 – Caracterização dos profissionais de cozinha, segundo existência de filhos e o cargo ocupado  
Fonte: Dados da pesquisa

Quanto a *número de filhos*, 48,6% têm 1 ou 2 filhos, seguindo-se 30,8% com 1 filho, 17,8% com 2 filhos. E 9,4% com um número de filhos variando de 3 a 5 (GRAF.10).

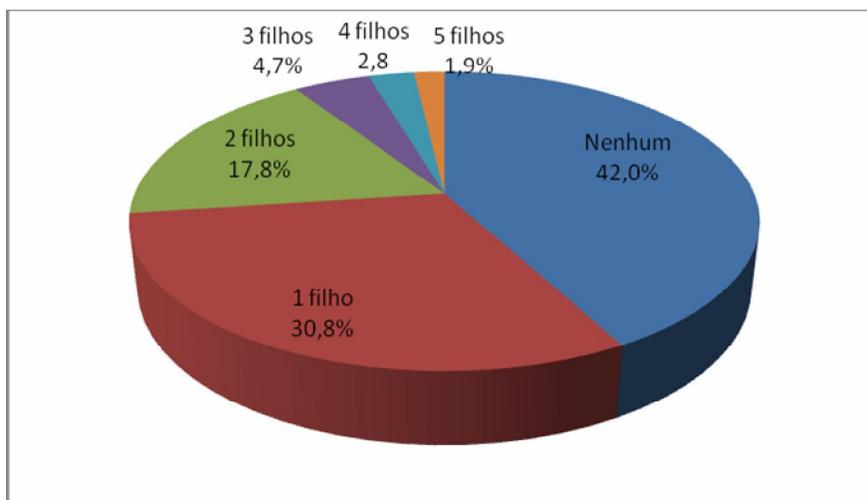


Gráfico 10 – Caracterização dos profissionais de cozinha segundo o número de filhos que possuem.  
Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere a variável *escolaridade* dos respondentes, 71,9% possuem de 1º grau incompleto a 2º grau completo; 23,4%, nível superior de incompleto a completo, e 4,6%, pós-graduação (completo e incompleto) (GRAF. 11).

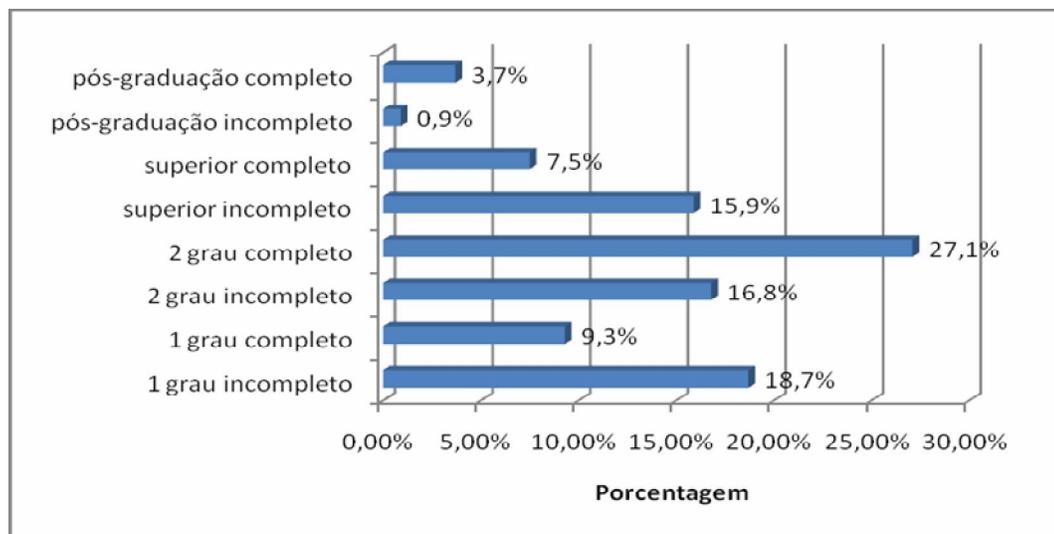


Gráfico 11 – Caracterização dos profissionais de cozinha, segundo o grau de escolaridade  
Fonte: Dados da pesquisa

Embora o percentual de profissional com curso superior ainda seja pequeno, pode-se pressupor que se esta pesquisa fosse realizada tempos atrás provavelmente não apareceriam profissionais de cozinha com grau de escolaridade variando de superior incompleto à pós-graduação completo. O nível de escolaridade está mudando à medida que o mercado de trabalho sinaliza a necessidade de profissionais mais qualificados e capacitados com conhecimentos empíricos.

Dois chefes de cozinha apresentam opiniões semelhantes quando perguntados sobre a importância do grau de escolaridade:

Não influencia diretamente na execução da tarefa, mas no ambiente geral sim. Na profissão de cozinheiro, hoje em dia, é necessário capacitar-se mais, pois o *Chefe* é também um administrador. Precisa ter conhecimento, senão fica para trás (Chefe de cozinha).

Quanto maior o nível de escolaridade maior a estrutura para segurar pressão. Maior vivência do mundo, até fora do País. A pessoa com nível de escolaridade menor acha que tudo vai sobrar para ela (Chefe de cozinha).

A opinião de um auxiliar de cozinha também é surpreendente:

Eu acho que o grau de escolaridade exerce uma forte pressão. É uma profissão onde você é discriminado por ter estudo. Sempre pregaram que o serviço de cozinha é muito pesado e foi feito para peão (Auxiliar de cozinha).

Sabe-se também que esses profissionais vêm sendo valorizados e que o crescimento da oferta de cursos sobre a atividade tem aumentado, como visto em Carelli (2007) por causa da figura do chefe, que se tornou uma espécie de celebridade, com bons salários, fazendo cursos, participando de eventos e recebendo maior atenção da mídia.

Diante da relação entre as variáveis *escolaridade* e *cargo ocupado*, verificou-se que dentre os auxiliares de cozinha a maior concentração de escolaridade varia de 1º grau incompleto a 2º grau completo, totalizando um percentual de 81,2% (GRAF. 12). Quanto aos chefes de cozinha, 41,8% possuem escolaridade entre superior incompleto à pós-graduação completo.

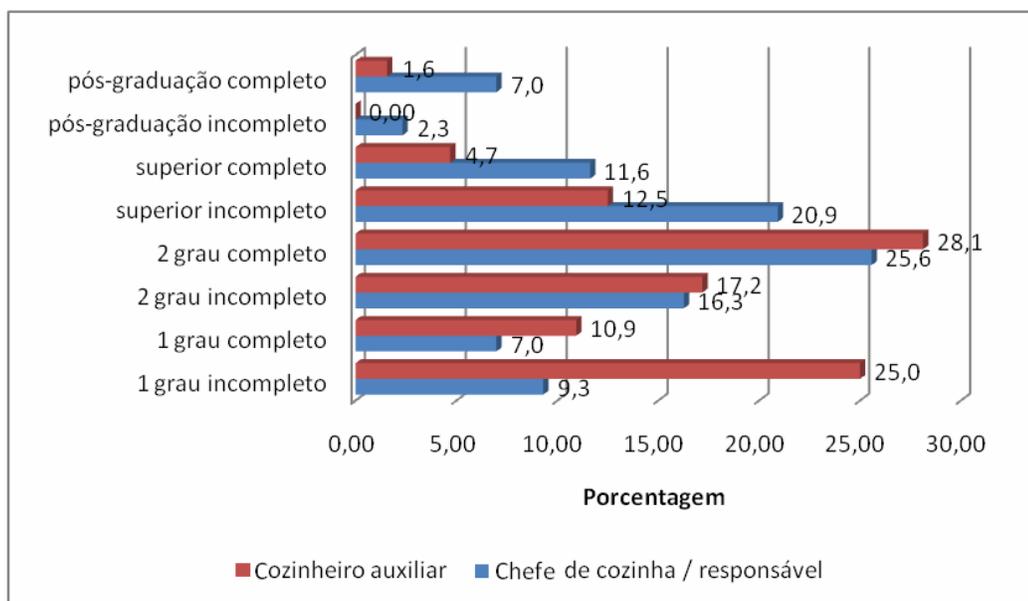


Gráfico 12 – Caracterização dos profissionais de cozinha, segundo a escolaridade e o cargo ocupado  
Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados acima confirmam que a escolaridade dos profissionais envolvidos com os serviços de cozinha, embora ainda aquém do esperado e desejado, já é muito melhor do que a realidade verificada anos atrás, quando a grande maioria sabia, com muita dificuldade, apenas ler e escrever. Esta situação dificultava, inclusive, a leitura e execução de receitas mais complexas. Outro fator que contribui para o baixo nível de escolaridade prende-se à pouca oferta de cursos técnicos, superiores e de pós graduações na área.

Entretanto, a oferta de cursos na área para a qualificação de pessoas envolvidas no setor de serviços de alimentação fora do lar hoje está longe de atender à demanda, pois existem cerca de 1.000.000 de estabelecimentos, conforme dados da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação ABIA (2007), empregando 53,0% da mão-de-obra do setor de turismo.

Em relação à variável *tempo de trabalho na empresa*, 80,1% profissionais de cozinha amostrados já estão na empresa há menos de 5 anos (GRAF. 13).

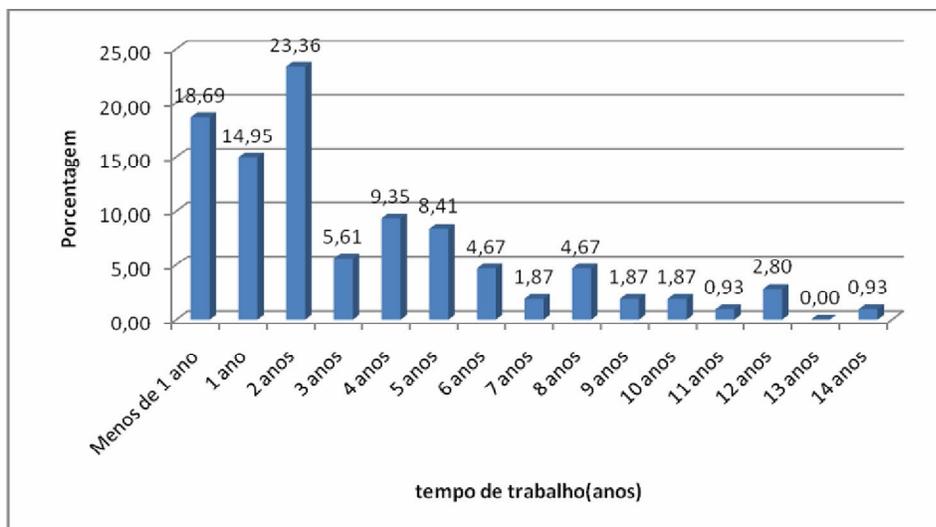


Gráfico 13 – Gráfico de barras do tempo de trabalho em anos  
Fonte: Dados da pesquisa

Relacionando-se esta variável com *cargo ocupado*, observou-se que entre os auxiliares de cozinha aproximadamente 60,0% dos auxiliares têm tempo de trabalho menor ou igual a 2 anos. Já para os chefes de cozinha, aproximadamente 70,0% têm tempo de trabalho entre 1 a 5 anos (GRAF. 14).

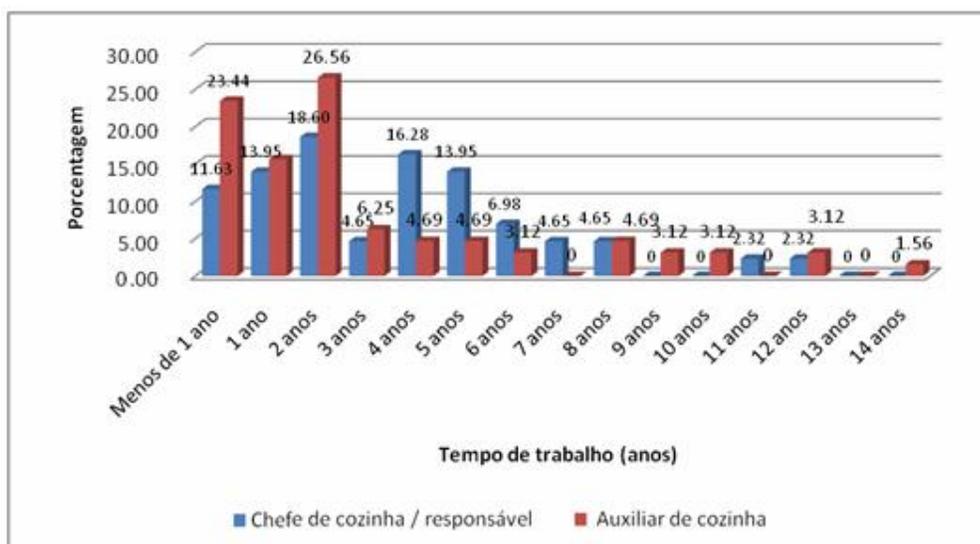


Gráfico 14 – Gráfico de barras do tempo de trabalho por cargo  
Fonte: Dados de pesquisa

Dos profissionais de cozinha pesquisados, 60,8% estão trabalhando no atual cargo entre 1 ano a 5 anos; 28,0% estão ocupando o atual cargo há menos de 1 ano; e 11,2% estão ocupando o cargo há mais de 6 anos (GRAF. 15).

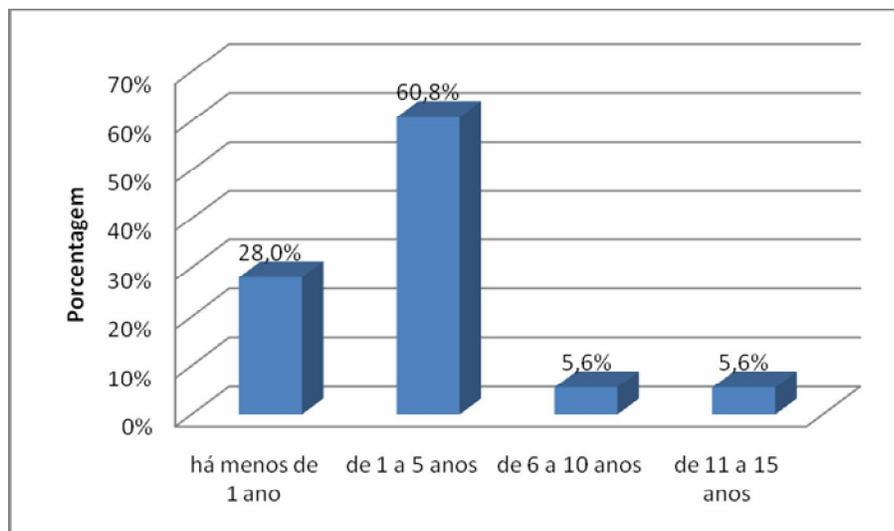


Gráfico 15 – Caracterização dos profissionais de cozinha, segundo o tempo de trabalho no atual cargo  
Fonte: Dados da pesquisa

Em outras profissões parece comum que se o profissional ficar muito tempo em uma mesma empresa ele está com a carreira estagnada, sem oportunidade de crescimento e desenvolvimento. No caso dos profissionais de cozinha a realidade é outra, pois se o profissional fica mais tempo em uma empresa ele tem oportunidade de conhecer mais, reciclar e aprimorar-se. Ou seja, existe a perspectiva de ascensão em carreira vertical e horizontal.

A opinião de três entrevistados (dois chefes e um auxiliar de cozinha) ilustra essa situação.

O tempo só é definidor se você fica na mesmice. Se você procura atualizar-se e acompanhar a evolução, não tem relevância (Chefe de Cozinha).

É uma área onde tem que haver abertura. Você, com o tempo, fica mais preparado, inclusive para relacionar com as outras pessoas e realizar as suas tarefas (Chefe de cozinha).

A profissão é muito prática e quanto mais tempo você trabalhar, mais importante e maior significado terá as suas tarefas (Auxiliar de cozinha).

Nesse resultado fica claro quando Suaudeau (2004), ao descrever a sua profissão de chefe de cozinha, relata a importância de um aprendizado lento, mas eficaz em um restaurante. Desde lavar pratos até o momento de assinar um prato, um indivíduo que quer fazer carreira em uma cozinha precisa dedicar-se ao trabalho com a humildade de um aprendiz. Essa questão leva tempo. Segundo o autor, “uma profissão que valoriza a obediência, o respeito e o ritual, o que lhe dá um caráter sacerdotal” (p. 135).

Os resultados apontam que 73,8% dos trabalhadores amostrados trabalham apenas para os restaurantes pesquisados, enquanto 26,2% revelaram possuir outro emprego ou atividade (GRAF. 16).

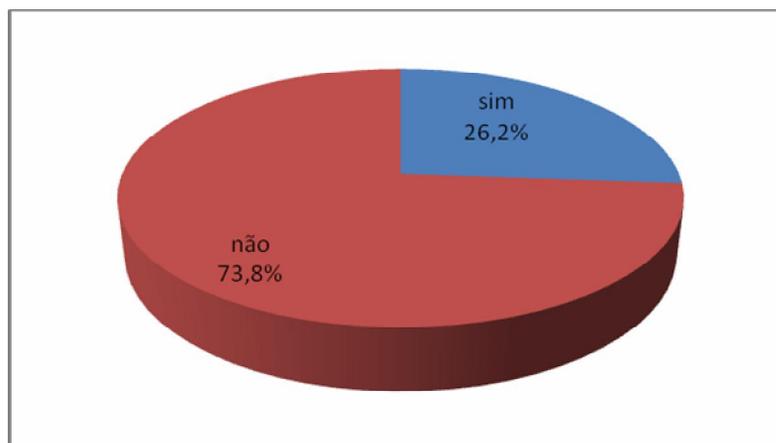


Gráfico 16 – Caracterização dos profissionais de cozinha, segundo a existência de outro emprego  
Fonte: Dados da pesquisa

De modo geral, os profissionais de cozinha ocupam todo o período de trabalho com o planejamento, a preparação e a execução dos pratos do dia e dos dias subsequentes.

As obrigações dos cozinheiros realmente são muitas durante um dia de trabalho. Uma descrição sumária do cozinheiro II e III é dada pela Comissão Central de Recursos Humanos (CCRH). O primeiro deve executar tarefas específicas, típicas de sua área de atuação, relacionadas ao preparo de refeições que exijam qualificação e experiência. O segundo, além do conhecimento e desenvolvimento das atividades, deve: preparar dietas especiais, de acordo com a prescrição; sugerir

produtos a serem adquiridos ou requisitados, visando à modificação do cardápio; colaborar com os técnicos do grupo superior na elaboração de relatórios dos seus setores de atuação; participar, sob orientação, de cursos para a formação dos recursos humanos, visando simplificar e aumentar a eficácia das atividades funcionais; e realizar, sob orientação, treinamentos de técnicos de cozinha.

Com relação ao grupo de respondentes que disseram possuir outro emprego ou atividade, para 89,2% ter outro emprego ou atividade é importante ou muito importante e para 10,8 % é pouco importante ou sem importância (GRAF. 17).

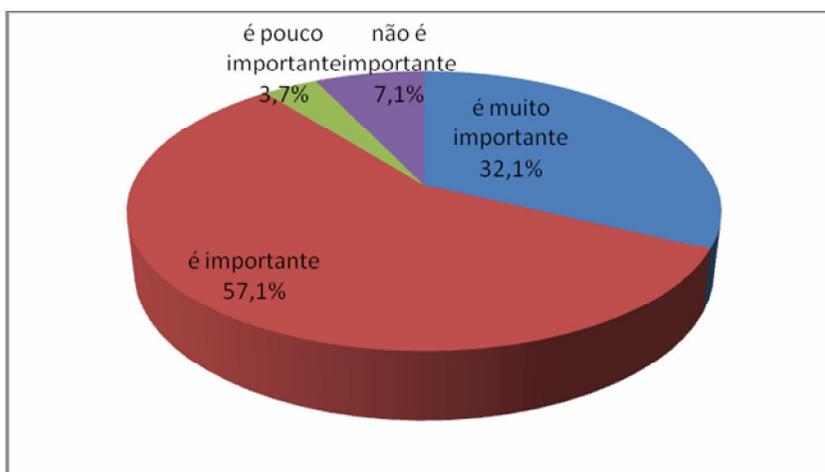


Gráfico 17 – Caracterização dos profissionais de cozinha, segundo a existência de outro emprego em relação ao seu grau de importância  
Fonte: Dados da pesquisa

Em síntese, considerando a representatividade da amostra pesquisada, pode-se deduzir que, em termos demográficos e ocupacionais, 66,4% dos profissionais de cozinha pesquisados têm idade até 35 anos, 50,0% são do sexo feminino, 49,5% são solteiros e 58,9% possuem filhos. Além disso, 71,9% apresentam baixo nível de escolaridade, com 60,8% variando de 1º grau incompleto a 2º grau completo e, 60,8% estão trabalhando de 1 ano a 5 anos nos restaurantes onde atuam.

Pode-se inferir que os resultados das variáveis demográficas e ocupacionais acima apresentados não interferem na escolha de ser um profissional de cozinha, mesmo porque cada indivíduo é diferente do outro. Cada um tem sua particularidade, o que não deixa de ser interessante, e pode buscar seu espaço em equipes de trabalho tanto em bares e restaurantes como outro estabelecimento. Mas, como visto em

Suaudeau (2004), algumas regras de comportamento valem para todos os integrantes da equipe, sem exceção. Uma postura de liderança do chefe é primordial para saber passar e demonstrar que tem condições de coordenar aquilo que a sua equipe precisa executar.

## **4.2 A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – CONTEÚDO E CONTEXTO DO TRABALHO**

Nesta seção, são analisadas e comparadas as variáveis presentes no modelo proposto por Hackman & Oldham (1975), correspondentes à parte II do questionário, por meio da qual foram colhidos os dados indicadores de qualidade de vida no trabalho para a amostra total e para as categorias ocupacionais definidas para este estudo. Para efeito de apresentação, procurou-se caracterizar estas variáveis em três grupos: (1) conteúdo do trabalho (dimensões básicas da tarefa); (2) contexto do trabalho; e (3) variáveis de conteúdo e contexto do trabalho.

Fazem parte do grupo (1) as variáveis: variedade de habilidades (VH), identidade da tarefa (IT), significado da tarefa (ST), autonomia (AU), *feedback* intrínseco (FI), *feedback* extrínseco (FE) e inter-relacionamento (IR).

As variáveis que compõem o grupo (2) são: satisfação com as possibilidades de crescimento (SPC), satisfação com a segurança (SS), satisfação com a compensação (SC), satisfação com o ambiente social (SAS) e satisfação com a supervisão (SSU).

Quanto às variáveis pertencentes ao grupo (3) e seus respectivos significados, destacam-se as seguintes:

- potencial motivacional da tarefa (PMT) – resultante da combinação das variáveis relacionadas ao conteúdo do trabalho;

- qualidade de vida no trabalho (QVT) – resultante da combinação das variáveis relacionadas ao conteúdo do trabalho juntamente com as de contexto do trabalho;
- satisfação no trabalho (STH) – resultante da combinação das variáveis relacionadas ao contexto do trabalho;
- satisfação com o trabalho (STC) – resultante da combinação de alguns fatores organizacionais, como comunicação interna, valorização de esforços na realização do trabalho, resolução de conflitos implementação de mudanças e volume de trabalho.

Tendo em vista que o instrumento utilizado para a coleta de dados foi composto basicamente, por escalas de resposta do tipo LIKERT de 6 pontos, considerou-se como escore médio, ou mediana, o valor de 3,5. Assim, uma vez que o grau de satisfação nesta escala gradua-se de Muito insatisfeito para Muito satisfeito, significa dizer que as variáveis que apresentarem escores acima de 3,5 indicam uma situação de satisfação; abaixo de 3,5, uma situação de insatisfação; e igual a este valor, uma situação intermediária entre a satisfação e a insatisfação.

Para efeito de comparação das variáveis de conteúdo e contexto entre as categorias ocupacionais analisadas nesta pesquisa, é importante ressaltar que foram consideradas como significativas as diferenças que apresentaram um valor de  $p < 0,01$  (99,0% de confiança) e  $p < 0,05$  (95,0% de confiança). Dessa forma, os números comparados que se enquadram nesta condição foram considerados significativos entre si.

#### **4.2.1 Conteúdo do trabalho (dimensões básicas da tarefa)**

No que diz respeito às variáveis de conteúdo do trabalho (dimensões básicas da tarefa) da amostra, não se constatou nenhuma situação de insatisfação, uma vez que todos os escores obtidos apresentaram uma mediana igual ou acima de 4,0. As

variáveis inter-relacionamento e significado da tarefa foram as mais expressivas, apresentando escores de 4,50 e 4,67, respectivamente.

Todavia, aspectos relacionados a *feedback extrínseco* (3,73) *variedade de habilidades* (3,81) e *autonomia* (3,95) não se mostram muito significativos do ponto de vista da satisfação, com média tendendo à zona intermediária de 3,5 (TAB. 1).

Tabela 1: Caracterização da amostra, segundo o conteúdo do trabalho (dimensões básicas da tarefa)

Dimensões básicas da tarefa	Medidas Descritivas			
	Média	P25	Mediana	P75
Significado da tarefa (ST)	4,67	4,00	5,00	5,33
Inter-relacionamento (IR)	4,50	4,00	4,66	5,33
Identidade da tarefa (IT)	4,39	4,00	4,66	5,00
<i>Feedback</i> intrínseco (FI)	4,27	3,66	4,33	5,00
Autonomia (AU)	3,95	3,33	4,00	4,66
Variedade de habilidades (VH)	3,81	3,00	4,00	4,66
<i>Feedback</i> extrínseco (FE)	3,73	2,66	4,00	4,66

Fonte: Dados da pesquisa

Estes resultados comprovam o que Walton (1973) atestou em seus estudos sobre os aspectos associados a motivação, auto-estima e produtividade, que passaram a orientar avaliações sobre a qualidade do ambiente em que os trabalhadores realizam suas tarefas, principalmente no que se refere à integração social na organização e a um trabalho que traga para a pessoa orgulho de participar de uma organização, ou um vínculo empregatício com um estabelecimento que seja dotado de cláusulas que garantam direitos, mas determinam deveres do trabalhador. E parecem confirmar o que Neirink e Poullain (2001) e Suaudeau (2004) comentam que, independentemente do motivo (almoço, jantar ou uma festa) ou denominação de uma cozinha (comida italiana, japonesa, mediterrânea), não há dúvida que cozinhar leva, ao mesmo tempo, à reflexão e ao prazer.

Em uma avaliação por categoria ocupacional, observou-se que os chefes de cozinha mostram-se satisfeitos quanto às dimensões básicas da tarefa, apresentando como escores mais significativos os associados às variáveis *significado da tarefa* (5,07) e *inter-relacionamento* (4,92). Entretanto, questões relacionadas a *feedback extrínseco* (3,93) apresentaram-se como de menor significação, porém em um nível acima do mínimo esperado, de 3,5. Estes resultados podem ser verificados na TAB. 2.

Tabela 2 – Caracterização dos chefes de cozinha, segundo o conteúdo do trabalho (dimensões básicas da tarefa)

Dimensões básicas da tarefa	Medidas Descritivas			
	Média	P25	Mediana	P75
Significado da tarefa (ST)	5,07	5,00	5,33	5,66
Inter-relacionamento (IR)	4,92	4,66	5,00	5,66
<i>Feedback</i> intrínseco (FI)	4,69	4,33	4,66	5,33
Identidade da Tarefa (IT)	4,60	4,00	4,66	5,33
Autonomia (AU)	4,28	3,66	4,33	5,00
Variedade de Habilidades (VH)	4,10	3,33	4,33	5,00
<i>Feedback</i> extrínseco (FE)	3,93	3,00	4,00	5,00

Fonte: Dados da pesquisa

Já para os auxiliares de cozinha, os escores mais significativos estiveram relacionados, primeiramente, ao *significado da tarefa* e depois à *identidade da tarefa*. Para esta categoria, conforme se observa na TAB. 3, as variáveis *feedback extrínseco* (3,60), *variedade de habilidade* (3,62) e *autonomia* (3,73) apresentaram-se como de menor significação, porém em um nível acima do mínimo esperado, de 3,5.

Tabela 3 – Caracterização dos Auxiliares de cozinha, segundo o conteúdo do trabalho (dimensões básicas da tarefa)

Dimensões básicas da tarefa	Medidas Descritivas			
	Média	P25	Mediana	P75
Significado da tarefa (ST)	4,41	3,75	4,50	5,25
Identidade da tarefa (IT)	4,25	3,41	4,33	5,00
Inter-relacionamento (IR)	4,21	3,66	4,00	5,00
<i>Feedback</i> intrínseco (FI)	3,99	3,33	4,16	4,66
Autonomia (AU)	3,73	3,33	3,66	4,33
Variedade de habilidades (VH)	3,62	2,66	3,66	4,33
<i>Feedback</i> extrínseco (FE)	3,60	2,66	3,66	4,66

Fonte: Dados da pesquisa

Comparando-se os grupos funcionais quanto ao conteúdo do trabalho (dimensões básicas da tarefa), foram verificadas diferenças em relação a *significado da tarefa*, *inter-relacionamento* e *feedback intrínseco* que apresentaram um valor de  $p < 0.01$  e *variedade de habilidades* e *autonomia* que apresentaram um valor de  $p < 0.05$ . Em todas estas, a categoria de chefes de cozinha apresentou resultados superiores à categoria auxiliar de cozinha. Em relação à *identidade da tarefa* e ao *feedback extrínseco*, não foram constadas diferenças significativas entre as funções. Estes resultados podem ser vistos na TAB. 4 e no GRAF. 18.

Tabela 4 – Comparação entre os cargos em relação ao conteúdo da tarefa  
(dimensão básica da tarefa)

Dimensões básicas da tarefa	Cargo	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Variedade de habilidades (VH)	Chefe de Cozinha	4.33	<b>0.030*</b>	Chefe > auxiliar
	Auxiliar de cozinha	3.66		
Identidade da tarefa (IT)	Chefe de cozinha	4.66	0.115	Chefe = auxiliar
	Auxiliar de cozinha	4.33		
Significado da tarefa (ST)	Chefe de cozinha	5.33	<b>0.001**</b>	Chefe > auxiliar
	Auxiliar de cozinha	4.50		
Autonomia (AU)	Chefe de cozinha	4.33	<b>0.016*</b>	Chefe > auxiliar
	Auxiliar de cozinha	3.66		
<i>Feedback</i> intrínseco (FI)	Chefe de cozinha	4.66	<b>0.005**</b>	Chefe > auxiliar
	Auxiliar de cozinha	4.16		
<i>Feedback</i> extrínseco (FE)	Chefe de cozinha	4.00	0.209	Chefe = auxiliar
	Auxiliar de cozinha	3.66		
Inter-relacionamento (IR)	Chefe de cozinha	5.00	<b>0.001**</b>	Chefe > auxiliar
	Auxiliar de cozinha	4.00		

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de Mann-Witney.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95,0%).

Fonte: Dados da pesquisa

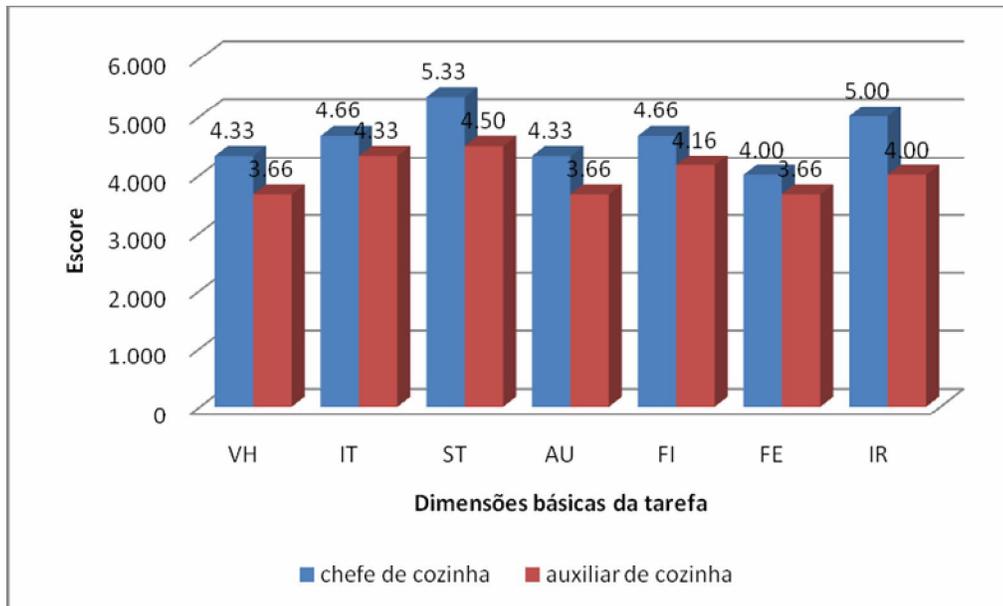


Gráfico 18 – Comparação entre os cargos em relação ao conteúdo da tarefa.  
Fonte: Dados da pesquisa

As dimensões *variedades de habilidades, significado da tarefa, autonomia, feedback intrínseco e inter-relacionamento* comparadas entre os cargos, em todas o chefe de cozinha foi superior ao auxiliar devido à responsabilidade do cargo e à natureza da profissão, pois o comprometimento em relação aos bons resultados faz com que ele se preocupe com a equipe e com a produção. Veja o que pensam alguns chefes de cozinha a respeito destes itens.

Trabalho na cozinha gera satisfação pessoal, e ficamos com o ego inflado (Chefe de cozinha).

O trabalho na cozinha gera satisfação. Quando você utiliza técnicas corretas, tem qualificação. É dado um valor, um sentido ao que você faz (Chefe de cozinha).

O trabalho é pauleira. Se não gostar, não vai em frente (Chefe de cozinha).

Se você escolheu a área tem que gostar, não apenas trata como mais um emprego (Chefe de cozinha).

Você só faz porque gosta, não dá para enganar (Chefe de cozinha).

Nota-se forte relação com os significados advindos dessas opiniões no que se refere “a gostar do que faz”: satisfação de ego; valor ao que se faz; trabalho duro, mas gratificante; escolha acertada.

Em relação ao comentário sobre QVT, em Moraes e Kilimnik (1994) as variáveis presentes no modelo de Hackman e Oldham (1975) combinam com as dimensões básicas da tarefa, as quais produzem estados psicológicos críticos, que podem produzir motivação e satisfação em diferentes níveis e tipos de atitudes e condutas. No caso em estudo, a percepção da significância do trabalho (SP), a percepção da responsabilidade pelos resultados (RP) e o conhecimento dos reais resultados do trabalho (CRT) para os entrevistados das duas categorias profissionais, foram realmente percebidos no conjunto de estados psicológicos críticos que tanto auxilia na força da necessidade de crescimento do indivíduo.

O instrumento também permitiu avaliar os efeitos que as mudanças ocorridas no processo de trabalho causam nas pessoas como visto em Bergamini (1990) sobre a teoria de hierarquia de necessidades de Abraham Maslow, em 1943, principalmente no que se refere às necessidades de estima, que incluem fatores internos como amor-próprio, autonomia e realização, e fatores externos, como status, reconhecimento e atenção. Daí para o atingimento de seu potencial e auto-realização, o passo torna-se pequeno diante da satisfação com a tarefa.

Importante salientar as observações de Cañette (2003) ao se referir às necessidades humanas de obter recompensas morais, e não apenas materiais, que tornam a qualidade de vida no trabalho um conceito dinâmico, contingencial, abrangente, individual e, ao mesmo tempo, coletivo e multidisciplinar.

Quanto ao *feedback*, como em outras áreas de atuação, os profissionais de cozinha dão menor importância ao *feedback* que vem diretamente de seus superiores. A esse respeito, três chefes de cozinha assim se posicionaram:

Quem dá esse *feedback* não conhece a realidade da cozinha. É uma avaliação muito superficial. Eu acho que quem não vive o dia a dia da cozinha não conhece a vida de um profissional de cozinha e se sente muito à vontade para opinar.

A gente sabe quando não está bom. O prato volta cheio. É importante o *feedback*, mas tem que saber avaliar. O profissional de cozinha vive mais de elogio do que de dinheiro.

É uma questão cultural. As pessoas de fora criticam o trabalho e não têm conhecimento do assunto. Fazem críticas levianas.

A noção de auto-avaliação é muito presente nas afirmações acima. Parece relacionar-se com os argumentos de Rodrigues (1994) sobre os motivos para a realização de tarefas com satisfação e produtividade. Neste sentido, os três estados psicológicos estão sempre presentes numa auto-avaliação do trabalhador: a) a responsabilidade do indivíduo por significativa parte do seu trabalho; b) a significância de como o trabalho é experimentado como compensador e valioso pelo indivíduo; e c) o conhecimento dos resultados do trabalho, ou seja, o grau de entendimento do indivíduo quanto à efetividade de seu trabalho.

Quanto ao último comentário sobre “críticas levianas”, está bem de acordo com que Suaudeau (2004) explica sobre a existência de diferentes públicos que frequentam restaurantes. Na Europa e nos Estados Unidos, por exemplo, o serviço comercial é visto com respeito, pois os clientes não pedem para mudar o acompanhamento de um prato, existindo confiabilidade ao que é proposto. Já no Brasil, algumas pessoas acham que o serviço é um favor e se sentem “no direito” de mudar o cardápio, o que atrapalha o bom andamento do trabalho dentro das cozinhas.

#### **4.2.2 Contexto do trabalho**

Quanto às variáveis relacionadas ao contexto do trabalho, verificou-se que, em uma avaliação geral, questões relacionadas a satisfação com *ambiente social* (4,56) *satisfação com as possibilidades de crescimento pessoal e profissional* (4,41) e a *satisfação com a supervisão* (4,36) apresentaram médias significativas. Já a *satisfação com segurança no emprego* (3,99) e *compensação* (3,58) mostraram-se menos significativos (TAB. 5).

Tabela 5 – Caracterização da amostra, segundo o contexto de trabalho.

Contexto de Trabalho	Medidas Descritivas			
	Média	P25	Mediana	P75
Satisfação com o ambiente social (SAS)	4.56	4.00	5.00	5.33
Satisfação com as possibilidades de crescimento (SPC)	4.41	3.75	4.75	5.25
Satisfação com a supervisão (SSU)	4.36	3.66	4.66	5.00
Satisfação com a segurança (SS)	3.99	3.00	4.50	5.00
Satisfação com a compensação (SC)	3.58	2.66	4.00	4.66

Fonte: Dados da pesquisa

Em uma avaliação por categoria ocupacional, observou-se que os chefes de cozinhas mostram-se satisfeitos quanto ao contexto de trabalho, apresentando como escore menor (3.84) aquele associado à variável *satisfação com a compensação*. Entretanto, todas as outras questões apresentaram-se como de maior significação (TAB. 6).

Tabela 6 – Caracterização dos chefes de cozinha, segundo o contexto de trabalho.

Contexto de Trabalho	Medidas Descritivas			
	Média	P25	Mediana	P75
Satisfação com as possibilidades de crescimento (SPC)	4.87	4.50	5.00	5.25
Satisfação com o ambiente social (SAS)	4.85	4.66	5.00	5.33
Satisfação com a supervisão (SSU)	4.61	4.33	5.00	5.33
Satisfação com a segurança (SS)	4.38	4.00	5.00	5.00
Satisfação com a compensação (SC)	3.84	3.00	4.00	4.66

Fonte: Dados da pesquisa

Dois chefes de cozinha manifestaram-se a respeito da TAB. 6 da seguinte forma:

O ambiente social é satisfatório sim. A profissão está na moda. Antes era marginalizada, e hoje quem trabalha na cozinha ganha visibilidade (Chefe de cozinha).

O bom ambiente social é importante, pois permite a você envolver-se com outras áreas e conhecer outras culturas, o que favorece o seu crescimento (Chefe de cozinha).

Nota-se a partir dos resultados da aplicação dos questionários aos chefes de cozinha e dos depoimentos acima respondidos na entrevista que as noções de glamour, “profissão de destaque ou modismo”, levaram a médias significativas quanto às variáveis *satisfação com o ambiente social*, *satisfação com as possibilidades de crescimento pessoal e profissional* e *satisfação com a supervisão*.

Deve-se ainda lembrar que na história da cozinha Fernand Point (1897– 1955) valorizou o restaurante como espaço gastronômico, integrando a cozinha e o salão como um só domínio do chefe, o que formou a primeira geração da *nouvelle cuisine*, ou seja, cozinha vista também como "escola". Por esse motivo, Atala e Dória (2008) afirmam que todo cozinheiro deve conhecer e obter os melhores ingredientes, dominar técnicas de preparo dos alimentos e racionalizar (sistematizar) o seu processo gastronômico.

Quase da mesma forma que os chefes de cozinha, observou-se que os auxiliares de cozinha mostram-se satisfeitos quanto ao contexto de trabalho, apresentando como escores menos significativos: os associados à variável *satisfação com a compensação* (3,40) e à variável *satisfação com a segurança* (3,78). Entretanto, todas as outras questões apresentaram-se como de maior significação, com um nível acima de 4.00. Estes resultados podem ser verificados na TAB. 7.

Tabela 7 – Caracterização dos auxiliares de cozinha, segundo o contexto de trabalho.

Contexto de Trabalho	Medidas Descritivas			
	Média	P25	Mediana	P75
Satisfação com o ambiente social (SAS)	4.36	3.66	4.66	5.00
Satisfação com a supervisão (SSU)	4.19	3.66	4.50	5.00
Satisfação com as possibilidades de crescimento (SPC)	4.11	3.25	4.50	5.00
Satisfação com a segurança (SS)	3.73	3.00	4.00	5.00
Satisfação com a compensação (SC)	3.40	2.33	3.66	4.33

Fonte: Dados da pesquisa

Comparando-se os grupos funcionais quanto ao contexto do trabalho, foram verificadas diferenças significativas em relação à *satisfação com as possibilidades de crescimento*, que apresentou um valor de  $p < 0.01$  e as variáveis *satisfação com o ambiente social*, *satisfação com a supervisão* e *satisfação com segurança*, que apresentaram um valor de  $p < 0.05$ , e, com exceção da variável *satisfação com a compensação*, que não mostrou diferença entre as categorias. Em todas as variáveis com diferenças significativas, a categoria de chefes de cozinha apresentou resultados superiores à categoria de auxiliar de cozinha. Estes resultados podem ser vistos na TAB. 8 e no GRAF.19.

Tabela 8 – Comparação entre os cargos em relação ao contexto do trabalho

Contexto do Trabalho	Cargo	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Satisfação com as possibilidades de crescimento (SPC)	Chefe de cozinha	5.00	<b>0.002**</b>	Chefe > auxiliar
	Auxiliar de cozinha	4.50		
Satisfação com a segurança (SS)	Chefe de cozinha	5.00	<b>0.049*</b>	Chefe > auxiliar
	Auxiliar de cozinha	4.00		
Satisfação com a compensação (SC)	Chefe de cozinha	4.00	0.094	Chefe > auxiliar
	Auxiliar de cozinha	3.66		
Satisfação com o ambiente social (SAS)	Chefe de cozinha	5.00	<b>0.032*</b>	Chefe > auxiliar
	Auxiliar de cozinha	4.66		
Satisfação com a supervisão (SSU)	Chefe de cozinha	5.00	<b>0.032*</b>	Chefe > auxiliar
	Auxiliar de cozinha	4.50		

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de Mann-Witney.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05\* (nível de confiança de 95,0%).

Fonte: Dados da pesquisa

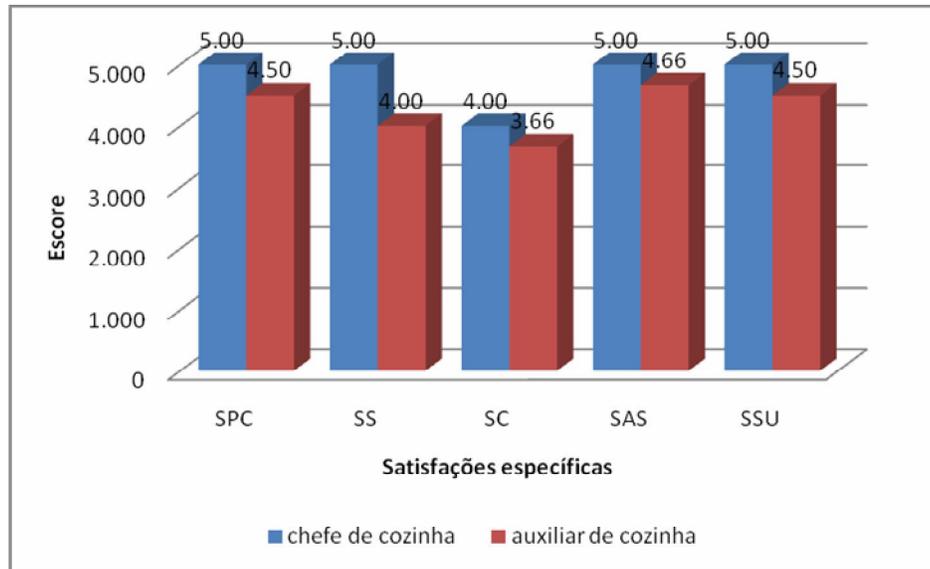


Gráfico 19 – Comparação entre os cargos quanto ao contexto do trabalho  
Fonte: Dados da pesquisa

Albuquerque e França (1998), citados por Martins (2005), destacam um novo paradigma social (estar-bem/ser feliz) como importante propulsor da QVT. Quem não se sente feliz no trabalho certamente levará sofrimento e preocupação para casa. Por outro lado, quem se torna um melhor membro de equipe e quem desenvolve habilidades de liderança e criatividade podem conduzir melhor a vida pessoal e os vínculos afetivos, incluindo as relações de trabalho. Assim, a partir dos resultados acima, pode-se dizer que o cargo é o principal foco para uma satisfação plena do trabalhador. Isso foi uma constante na amostra pesquisada.

Pode-se perceber que todos esses fatores incluem a autonomia, as habilidades, a identificação com a tarefa e o *feedback* do trabalho em relação à atividade de cada funcionário como os principais responsáveis pela competitividade das empresas, ou seja, como um elo principal entre a pessoa e a organização, em que o cargo ocupado gera satisfação no trabalho (HONÓRIO, 1998; PAIVA, 1999).

A reestruturação do trabalho com base em cargos ajustados e inovações de recompensas, e a melhorias no ambiente de trabalho, com base nas necessidades de trabalhadores, são os moldes para os programas de QVT com objetivos de obter maior produtividade (WERTHER e DAVIS, 1983; HUSE e CUMMINGS, 1985; BASTOS, 1994; DOURADO e CARVALHO, 2006).

### 4.2.3 Variáveis de conteúdo e contexto do trabalho

Conforme mostra a TAB. 9, todas as variáveis de conteúdo e contexto no trabalho apresentaram-se satisfatórias para a amostra total, com maior destaque para a variável *qualidade de vida no trabalho* (4,16), enquanto que a variável *satisfação com o trabalho* revelou-se menos satisfatória dentre as demais (3,87).

Tabela 9: Caracterização da amostra, segundo as variáveis de conteúdo e de contexto de trabalho

Variáveis	Medidas Descritivas			
	Média	P25	Mediana	P75
Qualidade de vida no trabalho (QVT)	4.16	3.58	4.25	5.00
Satisfação no trabalho (STH)	4.13	3.40	4.40	5.00
Potencial motivacional da tarefa (PMT)	4.10	3.61	4.11	4.61
Satisfação com o trabalho (STC)	3.87	3.14	4.14	4.71

Fonte: Dados da pesquisa

Da mesma forma como verificado na amostra total, constatou-se que as variáveis de conteúdo e contexto revelaram-se satisfatórias para os chefes de cozinha com maior destaque para as variáveis *qualidade de vida no trabalho* (4,49) e *satisfação no trabalho* (4,49).

Tabela 10 – Caracterização dos chefes de cozinha segundo as variáveis de conteúdo e de contexto de trabalho

Variáveis	Medidas Descritivas			
	Média	P25	Mediana	P75
Qualidade de vida no trabalho (QVT)	4.49	4.00	4.75	5.08
Satisfação no trabalho (STH)	4.49	3.80	4.80	5.20
Potencial motivacional da tarefa (PMT)	4.42	4.08	4.50	4.94
Satisfação com o trabalho (STC)	4.18	3.57	4.57	4.85

Fonte: Dados da pesquisa

Verificou-se que as variáveis de conteúdo e contexto revelaram-se satisfatórias para os auxiliares de cozinha, porém com escores menos expressivos quando comparados aos chefes de cozinha, com maior destaque para *qualidade de vida no trabalho*. Enquanto que a variável *satisfação com o trabalho* revelou-se menos satisfatória dentre as demais (TAB. 11).

Tabela 11: Caracterização dos auxiliares de cozinha, segundo as variáveis de conteúdo e de contexto de trabalho

Variáveis	Medidas Descritivas			
	Média	P25	Mediana	P75
Qualidade de vida no trabalho (QVT)	3.94	3.27	4.04	4.66
Satisfação no trabalho (STH)	3.89	3.20	4.00	4.80
Potencial motivacional da tarefa (PMT)	3.88	3.51	3.95	4.26
Satisfação com o trabalho (STC)	3.67	2.64	3.78	4.57

Fonte: Dados da pesquisa

Comparando os dois grupos funcionais pesquisados quanto aos indicadores de conteúdo e contexto do trabalho, constataram-se diferenças em relação a todos os indicadores do conteúdo e contexto de trabalho (*potencial motivacional da tarefa*, que apresentou um valor  $p < 0.01$ , *qualidade de vida no trabalho*, *satisfação no trabalho* e *satisfação com o trabalho*, que apresentaram um valor de  $p < 0.05$ . Em todos estes e os chefes de cozinha apresentaram escores superiores aos dos auxiliares de cozinha (TAB. 12 e GRAF. 20).

Tabela 12: Comparação entre os cargos em relação ao conteúdo e contexto do trabalho

Variável	Cargo	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Potencial motivacional da tarefa (PMT)	Chefe de cozinha	4.50	<b>0.001**</b>	Chefe > auxiliar
	Auxiliar de cozinha	3.95		
Qualidade de vida no trabalho (QVT)	Chefe de cozinha	4.75	<b>0.031*</b>	Chefe > auxiliar
	Auxiliar de cozinha	4.04		
Satisfação no trabalho (STH)	Chefe de cozinha	4.80	<b>0.039*</b>	Chefe > auxiliar
	Auxiliar de cozinha	4.00		
Satisfação com o trabalho (STC)	Chefe de cozinha	4.57	<b>0.022*</b>	Chefe > auxiliar
	Auxiliar de cozinha	3.78		

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de Mann-Witney.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95,0%).

Fonte: Dados da pesquisa

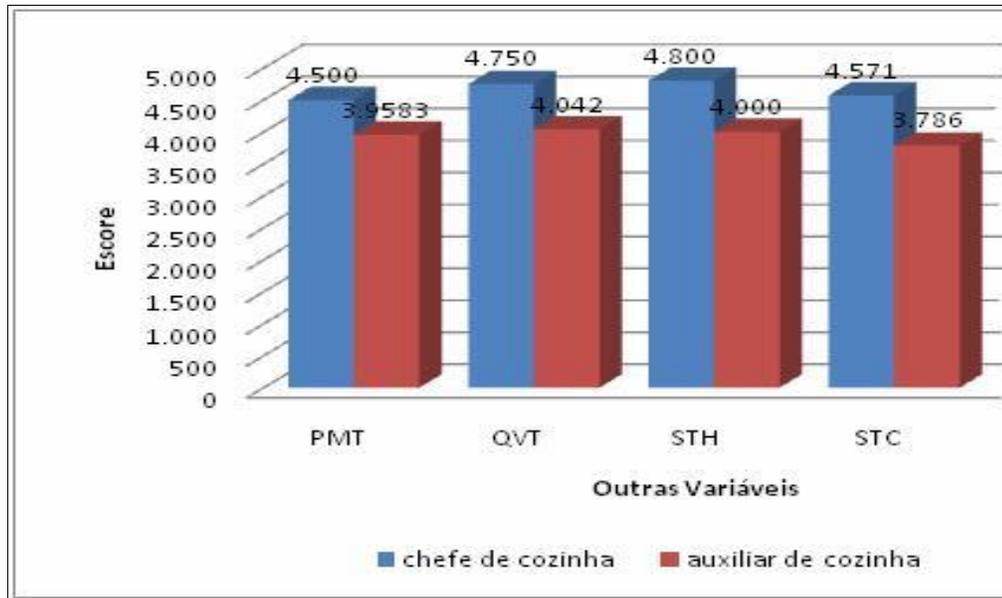


Gráfico 20 – Comparação entre os cargos em relação ao conteúdo e contexto do trabalho  
Fonte: Dados da pesquisa

A respeito das variáveis avaliadas nesta seção, os chefes de cozinha entrevistados manifestaram-se da seguinte forma:

Você corre o risco de estagnar. Tem que buscar melhorar. Na cozinha, nem sempre aparecem oportunidades. Não basta ser chefe; tem que conhecer gestão (Chefe de cozinha).

Se você partir do princípio de que todo dia você está aprendendo, o trabalho na cozinha nunca será repetitivo (Chefe de cozinha).

Nestes depoimentos percebe-se que a cozinha é um trabalho de aprendizado constante. Os entrevistados estão de acordo com Poullain (2001) e Suaudeau (2004) quando dizem que cada experiência é única, cada visitante de um restaurante também o é, como se tudo fosse a cada dia a primeira vez. O resultado pode também ser comparado com o que Suaudeau (2004) fala sobre o fato de a profissão exigir dedicação total e grandes desafios, não ser monótona e um trabalho que exige criatividade pessoal.

### **4.3 QVT – FONTES DE SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO COM O CONTEÚDO E CONTEXTO DO TRABALHO**

A seguir, apresentam-se os resultados que caracterizam o trabalho dos profissionais de cozinha das organizações em termos das principais fontes de satisfação e insatisfação com o conteúdo e contexto do trabalho.

Tendo em vista que o instrumento utilizado para a coleta de dados foi composto basicamente por escalas de resposta do tipo LIKERT de 6 pontos, considerou-se como escore médio, ou mediana, o valor de 3,5. Assim, uma vez que o grau de satisfação nesta escala gradua-se de Muito insatisfeito para Muito satisfeito, significa dizer que as variáveis que apresentarem escore acima de 3,5 indicam uma situação de satisfação; abaixo de 3,5, uma situação de insatisfação; e igual a este valor, uma situação intermediária entre a satisfação e a insatisfação.

Para sintetizar as informações de cada afirmativa, utilizou-se a média e a mediana como medida de tendência central e para a medida de dispersão utilizou-se o intervalo interquartil ( $P_{25}$  e  $P_{75}$ ). Inicialmente, as principais fontes de satisfação e insatisfação serão apresentadas tomando-se em consideração os resultados para a amostra total de pesquisados. Posteriormente, avalia-se tais fontes por categoria ocupacional..

Para a parte I da seção 2 do questionário, foram analisados os dados correspondentes ao sentimento em relação ao trabalho. As tabelas 13, 14 e 15 mostram os resultados do sentimento dos profissionais de cozinha em relação ao trabalho.

Tabela 13 – Caracterização da amostra total, segundo as principais fontes de satisfação ou de insatisfação no trabalho

Fontes de satisfação ou insatisfação no trabalho	Medidas Descritivas			
	Média	P25	Mediana	P75
• As pessoas com quem eu me relaciono em meu trabalho.	4.74	4	5	5
• A sensação de realização que eu tenho ao fazer meu trabalho	4.72	4	5	6
• O respeito e o tratamento que eu recebo de meus superiores	4.64	4	5	5
• A oportunidade de ajudar os outros enquanto estou trabalhando	4.51	4	5	5
• O tipo de trabalho ou tarefas que eu executo	4.51	4	5	5
• O desafio que eu enfrento ao realizar o meu trabalho	4.48	4	5	5
• A oportunidade de conhecer outras pessoas ao fazer meu trabalho	4.42	4	5	5
• O salário que eu recebo	3.58	3	4	5
• As comunicações e as informações que circulam na organização	3.43	2	4	5
• Os benefícios que eu recebo	3.34	2	4	5

Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito às variáveis do sentimento em relação ao trabalho, observa-se que quase todos os escores obtidos apresentaram uma média acima de 4,0, revelando que os profissionais de cozinha estão satisfeitos com seu trabalho. Todavia, aspectos analisados à remuneração, aos benefícios e ao sistema de comunicação foram apontados como fontes de insatisfação (TAB. 13).

Esse resultado torna-se semelhante ao da Tabela 1 que ao caracterizar a amostra, segundo o conteúdo do trabalho no que se refere às dimensões básicas da tarefa, apresentou maiores escores para *significado da tarefa* (4,67), *inter-relacionamento* (4,50), *identidade da tarefa* (4,39) e *feedback intrínseco* (4,27).

Tabela 14 – Caracterização dos chefes de cozinha, segundo as principais fontes de satisfação ou de insatisfação no trabalho

Fontes de satisfação ou insatisfação no trabalho	Medidas Descritivas			
	Média	P25	Mediana	P75
• As pessoas com quem eu me relaciono em meu trabalho.	4.92	4	5	5
• A sensação de realização que eu tenho ao fazer meu trabalho	4.90	4	5	6
• O respeito e o tratamento que eu recebo de meus superiores	4.85	4	5	5
• A oportunidade de ajudar os outros enquanto estou trabalhando	4.80	4	5	5
• A oportunidade de conhecer outras pessoas ao fazer meu trabalho	4,72	4	5	5
• O desafio que eu enfrento ao realizar o meu trabalho	4.58	4	5	5
• O tipo de trabalho ou tarefas que eu executo	4.51	4	5	5
• O salário que eu recebo	3.95	3	4	5
• As comunicações e as informações que circulam na organização	3.62	2	4	5
• Os benefícios que eu recebo	3.57	2	4	5

Fonte: Dados da pesquisa

Não se constatou nenhuma situação de insatisfação dos chefes de cozinha, uma vez que todos os escores obtidos apresentaram uma mediana igual ou acima de 4,0. Todavia, pode-se dizer que a TAB. 14, com as médias referentes as variáveis de comunicação e as informações circulantes na organização (3,62) e os benefícios recebidos (3,57), tendendo à zona intermediária entre a satisfação e insatisfação.

Os resultados de satisfação para os auxiliares de cozinha (médias acima de 4,0) foram mais ou menos semelhantes aos dos chefes de cozinha. Todavia, aspectos relacionados a benefícios, remuneração e sistema de comunicação foram percebidos de forma satisfatória (TAB. 15).

Tabela 15 – Caracterização dos auxiliares de cozinha, segundo as principais fontes de satisfação ou de insatisfação no trabalho

Fontes de satisfação ou insatisfação no trabalho	Medidas Descritivas			
	Média	P25	Mediana	P75
• A sensação de realização que eu tenho ao fazer meu trabalho	4.52	4	5	6
• O tipo de trabalho ou tarefas que eu executo	4.51	4	5	5
• As pessoas com quem eu me relaciono em meu trabalho.	4.50	4	5	5
• O respeito e o tratamento que eu recebo de meus superiores	4.45	4	5	5
• O desafio que eu enfrento ao realizar o meu trabalho	4,38	4	5	5
• A oportunidade de ajudar os outros enquanto estou trabalhando	4,20	4	5	5
• A oportunidade de conhecer outras pessoas ao fazer meu trabalho	4,10	4	5	5
• As comunicações e as informações que circulam na organização	3.28	2	4	5
• O salário que eu recebo	3.20	3	4	5
• Os benefícios que eu recebo	3.10	2	4	5

Fonte: Dados da pesquisa

Estes resultados estão de acordo com os argumentos de Atala e Dória (2008) quando argumentam sobre as tendências atuais da gastronomia valorizarem a criatividade. Conceitos de novos pratos são valorizados pelos clientes e veículos de comunicação, que são julgados como elementos de inovação dos profissionais de cozinha. O alcance do reconhecimento pelos profissionais de cozinha na realização de suas tarefas está diretamente atrelado ao acolher e alimentar os outros, sejam eles os clientes ou seus próprios colegas, enfim, ao sentir o trabalho como um ritual cheio de desafios.

#### 4.4 PRESSÃO NO TRABALHO – FATORES E FONTES

Nesta seção, são analisadas e comparadas as variáveis presentes no modelo proposto por Cooper, Sloan & Williams (1998), correspondentes à parte IV do questionário, por meio da qual foram colhidos os dados indicadores de pressão no trabalho para a amostra total e para as categorias ocupacionais definidas para este estudo. Para efeito de apresentação, serão utilizadas as seis categorias de fatores que estes autores estabeleceram para determinar os agentes potencialmente estressores sobre uma pessoa na sua situação de trabalho. São elas: a) fatores intrínsecos; b) papel gerencial; c) interrelacionamento; d) desenvolvimento na carreira/realização; e) clima e estrutura organizacional e f) interface casa/trabalho.

Para a análise dos fatores de pressão no trabalho, tendo em vista que esta seção do instrumento foi composta também por escalas de resposta do tipo Likert de 6 pontos, considerou-se como escore médio, ou mediana, o valor 3,5. Assim, uma vez que o grau de pressão nesta escala gradua-se de “Não me pressiona nada” para “É uma fonte muito forte de pressão para mim”, significa dizer que as variáveis que apresentaram escores acima de 4,0 indicam uma situação de pressão de fato; entre 3,0 e 4,0, uma pressão leve; e abaixo de 3,0, uma tendência a ausência de pressão.

##### 4.4.1 Fatores de pressão no trabalho

Em uma avaliação global, conforme mostra a Tabela 16, verificou-se que nenhuma das categorias de fatores de pressão no trabalho foi apontada como indicativa de pressão para os trabalhadores pesquisados. No entanto, fatores associados ao *relacionamento interpessoal* (2,67) e a *carreira/realização* (2,61) foram os mais importantes que tenderam para a indicação de pressão leve no trabalho. O fator *clima organizacional* (2,29) revelou-se como o mais significativo de ausência de pressão.

Tabela 16 – Caracterização da amostra, segundo os fatores de pressão no trabalho

Fatores de Pressão no Trabalho	Medidas Descritivas			
	Média	P25	Mediana	P75
Relacionamento interpessoal (RI)	2,67	2,00	2,66	3,16
Carreira/realização (CR)	2,61	2,25	2,50	3,00
Fatores intrínsecos ao trabalho (FIT)	2,51	2,00	2,50	2,83
Interface casa/trabalho (ICT)	2,47	1,83	2,16	3,00
Papel gerencial (PG)	2,41	1,83	2,33	2,83
Clima organizacional (ECO)	2,29	1,71	2,21	2,92

Fonte: Dados da pesquisa

Em uma avaliação por categoria ocupacional, constatou-se que os chefes de cozinha percebem uma ocorrência de ausência de pressão em todas as categorias de fatores que indicam pressão no trabalho. Entretanto, *relacionamento interpessoal* (2,65) e *carreira/realização* (2,54) foram os fatores que mais tendem pressionar esta categoria (TAB. 17).

Tabela 17: Caracterização dos chefes de cozinha segundo os fatores de pressão no Trabalho

Fatores de Pressão no Trabalho	Medidas Descritivas			
	Média	P25	Mediana	P75
Relacionamento interpessoal (RI)	2,65	2,00	2,50	3,16
Carreira/realização (CR)	2,54	2,00	2,75	3,00
Fatores intrínsecos ao trabalho (FIT)	2,41	1,66	2,50	2,83
Interface casa/trabalho (ICT)	2,36	1,66	2,00	3,00
Papel gerencial (PG)	2,32	1,66	2,16	2,83
Clima organizacional (ECO)	2,16	1,42	2,07	2,78

Fonte: Dados da pesquisa

Para os auxiliares de cozinha, constatou-se que tal categoria percebe uma ocorrência de ausência de pressão em todos fatores que indicam pressão no trabalho. Entretanto, no que se refere aos fatores relacionados a *relacionamento interpessoal* e *carreira/realização*, da mesma forma como observado nos chefes de cozinha, verifica-se que eles tendem à pressão leve (TAB. 18).

Tabela 18 – Caracterização dos auxiliares de cozinha, segundo os fatores de pressão no trabalho

Fatores de Pressão no Trabalho	Medidas Descritivas			
	Média	P25	Mediana	P75
Relacionamento interpessoal (RI)	2,69	2,16	2,66	3,29
Carreira/realização (CR)	2,66	2,25	2,50	3,00
Fatores intrínsecos ao trabalho (FIT)	2,58	2,16	2,50	2,83
Interface casa/trabalho (ICT)	2,54	1,83	2,50	3,00
Papel gerencial (PG)	2,46	1,83	2,50	2,95
Clima organizacional (ECO)	2,37	1,73	2,21	2,92

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se a ausência de fatores de pressão no trabalho mesmo diante da visão de uma sociedade capitalista, em que mal-estares, sentimentos de aflição, insegurança, depressão e ansiedade são características do ser humano urbano. Entretanto, os profissionais de cozinha entrevistados colocaram-se da seguinte forma quando questionados sobre os fatores de pressão no trabalho quanto ao *relacionamento interpessoal* e a *carreira/realização*.

O relacionamento interpessoal é um dos fatores que considero mais forte na carreira de um cozinheiro, pois temos que trabalhar em equipe e com pessoas de diversos tipos de humor, paciência e autoritarismo (Auxiliar de cozinha).

O caminho é longo para se chegar a chefe, e temos que “rebolar” para continuar com o nome no mercado, sempre atualizando, reciclando (Chefe de cozinha).

Dessa forma, parece que os profissionais de cozinha entendem que realmente *relacionamento interpessoal e carreira/realização* tendem a dar pressão na profissão. A questão de trabalhar com pessoas de diversos comportamentos faz sentido como situação estressante para os entrevistados.

#### 4.4.2 Fontes de pressão no trabalho

Em uma avaliação faz a amostra total, verificou-se que nenhuma das afirmativas caracterizadoras de fontes de pressão no trabalho foi apontada como indicativo de pressão de fato no trabalho. Todos os escores podem ser vistos na TAB. 34 do APÊNDICE E. Entretanto, conforme pode ser analisado na TAB. 19, estar sempre disponível para atender pessoas, executar trabalho complexo, conviver com pessoas ansiosas e se avaliado por supervisores e colegas, são fatores indicativos de pressão leve para os profissionais de cozinha pesquisados.

Tabela 19 – Indicadores que descrevem os resultados das fontes de pressão no trabalho para a amostra total.

Fontes de pressão no trabalho	Medidas Descritivas			
	Média	P25	Mediana	P75
No desenvolvimento das minhas atividades tenho que estar sempre disponível para atender as pessoas.	3.72	2	3	6
Executo um trabalho complexo e o mesmo me deixa desgastado.	3.23	2	3	4
Conviver com “espalha-brasas” (indivíduo estressado, ansioso) é fonte de tensão no ambiente de trabalho.	3.21	2	3	4
Neste restaurante, os superiores e/ou colegas me dão <i>feedback</i> (avaliação) sobre o meu trabalho.	3.13	2	3	4

Fonte: Dados da pesquisa

Em uma avaliação por categoria profissional, constatou-se que os chefes de cozinha possuem uma pressão de fato no que se refere a desenvolvimento das atividades e a estar sempre disponível para atender às pessoas (clientes), pois apresentou uma média superior a 4,0. As demais fontes de pressão no trabalho, tal qual observado na TAB. 19, foram percebidas como de pressão leve (TAB. 20).

Tabela 20 – Indicadores que descrevem os resultados das fontes de pressão no trabalho para os chefes de cozinha.

Fontes de pressão no trabalho	Medidas Descritivas			
	Média	P25	Mediana	P75
No desenvolvimento das minhas atividades tenho que estar sempre disponível para atender às pessoas.	4.10	2.00	4.00	6.00
Neste restaurante, os superiores e / ou colegas me dão <i>feedback</i> (avaliação) sobre o meu trabalho.	3.26	2.00	3.00	4.00
Executo um trabalho complexo, e o mesmo me deixa desgastado.	3,16	2.00	3.00	4.00
Conviver com “espalha brasas” (indivíduo estressado, ansioso) é fonte de tensão no ambiente de trabalho	3,12	2.00	3.00	4.00

Fonte: Dados da pesquisa

Um chefe de cozinha entrevistado expressou-se da seguinte forma quando questionado sobre a variável indicativa de pressão de fato no trabalho:

Existe pressão sim, pois sempre estamos à frente da produção da cozinha e o cliente sempre quer saber quem é o chefe, como se faz determinado prato e se pode trocar determinados ingredientes, e temos que largar a cozinha para atendê-los.

A TAB. 21 mostra que os auxiliares de cozinha experimentam uma pressão leve no trabalho, fundamentalmente no que se refere ao desenvolvimento das suas atividades e a terem que estar sempre disponíveis para atender às pessoas (clientes), exibindo uma média igual a 3,41. As demais fontes de pressão mostraram-se semelhantes às experimentadas pelos chefes de cozinha.

Tabela 21 – Indicadores que descrevem os resultados das fontes de pressão no trabalho para os auxiliares de cozinha

Fontes de pressão no trabalho	Medidas Descritivas			
	Média	P25	Mediana	P75
No desenvolvimento das minhas atividades, tenho que estar sempre disponível para atender às pessoas.	3.41	2.00	3.00	5.00
Executo um trabalho complexo, e o mesmo me deixa desgastado.	3.20	2,00	3,00	4,00
Conviver com “espalha brasas” (indivíduo estressado, ansioso) é fonte de tensão no ambiente de trabalho.	3.10	2,00	3,00	4,00
Neste restaurante, os superiores e / ou colegas me dão <i>feedback</i> (avaliação) sobre o meu trabalho.	3.05	2.00	3.00	4.00

Fonte: Dados da pesquisa

De um modo geral, para os profissionais de cozinha pesquisados parece existir um equilíbrio entre as necessidades individuais e organizacionais, bem como as condições de trabalho respeitadas (volume de trabalho, condições físicas, status, nível de controle, variedade de tarefas, relacionamento interpessoal e tarefas desafiantes). Como visto em Honório (1998), se estas condições caracterizam uma “zona de conforto”, que permite ao indivíduo desempenhar bem o seu trabalho e, assim, satisfazer as suas necessidades, não ocorre o estresse.

Deve-se, ainda, atentar para o desempenho dos profissionais entrevistados quanto aos comportamentos vistos por Jex *et al.* (2005). O primeiro é chamado de “comportamento de cidadania organizacional” (CCO), pertinente àqueles funcionários que são altruístas e cumprem tarefas de forma generalizada. O segundo é denominado de “comportamento organizacional pró-social” (COP), relativo àqueles funcionários que ajudam os colegas em assuntos de natureza profissional ou pessoal, fornecem atendimento adicional aos clientes, têm disponibilidade para trabalhar mais e revelam comportamento proativo e persistente

para alcançar os objetivos da organização no longo prazo. O terceiro implica atitudes criativas e inovadoras, ou seja, que denotam a ausência de comportamento de trabalho contraproducentes (CTC).

As atitudes criativas e inovadoras estão associadas à implantação de idéias bem-sucedidas no trabalho, enquanto o comportamento contraproducente é manifestado por indivíduos que prejudicam a organização, mediante a prática de roubo, violência, desperdício de tempo, devaneios, absenteísmo, abuso de drogas ou violações de segurança (JEX *et al.* 2005).

Pode-se inferir que atualmente as relações humanas e profissionais mudaram muito na cozinha, o que faz com que o fator trabalho sob pressão seja bem menor em comparação com anos anteriores. Tal afirmativa baseia-se na nova realidade do mercado, onde oportunidades surgem a todo o momento, as condições de trabalho melhoraram e os profissionais estão cada dia mais atualizados e valorizados, fazendo com que o relacionamento entre patrões e empregados seja mais profissional e transparente.

#### **4.5 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DE QVT E DOS FATORES DE PRESSÃO SEGUNDO AS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS E OCUPACIONAIS**

Nesta seção, comparam-se as médias das variáveis de QVT (contexto e conteúdo do trabalho) e dos fatores de pressão no trabalho, de acordo com os modelos de Hackman e Oldham (1975) e Cooper, Sloan e Williams, respectivamente, segundo as variáveis demográfico-ocupacionais associadas ao sexo, a faixa etária, a escolaridade e ao tempo de trabalho na organização. É importante ressaltar que, para a análise estatística ser parcimoniosa, os resultados serão apresentados levando-se em consideração a amostra total de respondentes, sem distinção de categoria profissional.

Para as variáveis *sexo* e *faixa etária*, que possuem duas categorias, aplicou-se o teste não-paramétrico de Mann-Whitney para comparar os valores centrais entre as

categorias. Já para as demais variáveis – *escolaridade e tempo de trabalho na organização* –, que possuem três categorias, aplicou-se o teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis. Nesses testes, a hipótese nula sustenta que não há diferenças entre as médias das categorias e a hipótese alternativa é a de que há pelo menos uma diferença significativa entre as categorias ou tratamentos adotados. Os resultados significativos foram identificados com asterisco, de acordo com o nível de significância, a saber:  $p < 0.01^{**}$  (nível de confiança de 99,0%) e  $p < 0.05^*$  (nível de confiança de 95,0%).

#### 4.5.1 Variáveis demográficas e ocupacionais *versus* de conteúdo do trabalho

A TAB. 22 mostra os resultados das médias das variáveis do conteúdo do trabalho entre as duas categorias do sexo.

Tabela 22 – Níveis médios das variáveis do conteúdo do trabalho entre as duas categorias do sexo.

Sexo	Variáveis do conteúdo do trabalho						
	VH	IT	ST	AU	FI	FE	IR
Feminino	3.66	4.66	5.00	4.00	4.33	3.66	4.33
Masculino	4.00	4.66	4.83	4.00	4.50	4.00	4.66
Valor-P	0.163	0.532	0.488	0.302	0.138	0.814	0.300

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de Mann-Whitney.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor  $< 0.01^{**}$  (nível de confiança de 99,0%) e p-valor  $< 0.05^*$  (nível de confiança de 95,0%).

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme mostra a TAB. 22, não existe diferença significativa de escores das variáveis do conteúdo do trabalho entre os sexos, pois os valores encontrados foram superior a  $p < 0.05$  em todas as associações.

A TAB. 23 mostra o resultado dos níveis médios das variáveis do conteúdo do trabalho entre as duas categorias da faixa etária.

Tabela 23 – Níveis médios das variáveis do conteúdo do trabalho entre as duas categorias da faixa etária.

Faixa etária	Variáveis do conteúdo do trabalho						
	VH	IT	ST	AU	FI	FE	IR
Até 30 anos	3.66	4.66	4.66	3.83	4.33	3.66	4.33
Acima de 31 anos	4.00	4.33	5.00	4.00	4.33	4.33	4.66
Valor-P	0.149	0.878	0.721	0.355	0.799	<b>0.032*</b>	<b>0.023*</b>

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de Mann-Whitney.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95,0%).

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme mostra a TAB. 23, os participantes da pesquisa acima de 31 anos mostram-se mais satisfeitos com *feedback extrínseco* (M = 4,33 em  $p < 0.05$ ) e *inter-relacionamento* (M = 4,66 em  $p < 0.05$ ), quando comparados com os pesquisados até 30 anos de idade, que apresentaram médias inferiores nesses dois tipos de variáveis. Deduz-se que as pessoas com maior idade são mais gregárias, necessitando ser avaliadas e reconhecidas pelo que fazem na carreira e no cargo que ocupam.

A TAB. 24 mostra o resultado dos níveis médios das variáveis do conteúdo do trabalho entre as três categorias da escolaridade.

Tabela 24 – Níveis médios das variáveis do conteúdo do trabalho entre as três categorias da escolaridade

Escolaridade	Variáveis conteúdo do trabalho						
	VH	IT	ST	AU	FI	FE	IR
1º grau	3.83	5.00	4.66	3.66	4.33	3.33	4.16
2º grau	3.66	4.33	4.66	4.00	4.33	4.00	4.66
Superior acima	4.33	4.33	5.33	4.00	4.66	4.00	5.00
Valor-P	<b>0.008**</b>	0.207	0.107	0.192	<b>0.014*</b>	0.359	0.202

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de Kruskal-Wallis

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95,0%).

Fonte: Dados da pesquisa

Os participantes da pesquisa com grau superior acima evidenciam maior satisfação com a variedade de habilidades que empregam nas suas tarefas (n = 4,33 em p < 0,01), as quais lhes oferecem informações sobre seu próprio desempenho (n = 4,66 em p < 0,05), quando comparados com pesquisados com grau de escolaridade inferior. Ou seja, pessoas com grau de escolaridade superior reúnem uma gama maior de recursos para usar essas habilidades e talentos no trabalho e avaliá-lo sem necessariamente precisar de alguém para este fim.

A TAB. 25 mostra o resultado dos níveis médios das variáveis do conteúdo do trabalho entre as três categorias do tempo de trabalho na organização.

Tabela 25 – Níveis médios das variáveis do conteúdo do trabalho entre as três categorias do tempo de trabalho

Tempo de Trabalho na organização	Variáveis Conteúdo do trabalho						
	VH	IT	ST	AU	FI	FE	IR
0 a 2 anos	4.00	4.33	4.66	4.00	4.33	3.66	4.66
De 2 a 5 anos	4.00	4.66	5.00	4.00	4.66	4.00	4.66
Acima de 5 anos	4.00	4.66	5.00	3.66	4.33	3.00	4.33
Valor– P	0.978	0.839	0.819	0.746	0.373	0.413	0.688

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de Kruskal-Wallis

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95,0%).

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme se observa na TAB. 25, todas as variáveis não revelaram nenhuma diferença significativa entre os escores do tempo de trabalho, pois os valores de p foram superiores ao nível de 0,05.

#### 4.5.2 Contexto do trabalho

A TAB. 26 mostra os resultados dos níveis médios das variáveis do contexto do trabalho entre as duas categorias do sexo.

Tabela 26 – Níveis médios das variáveis do contexto do trabalho entre as duas categorias do sexo.

Sexo	Variáveis do contexto de trabalho				
	SPC	SS	SC	SAS	SSU
Feminino	5.00	4.50	3.66	5.00	4.66
Masculino	4.75	4.50	4.00	4.66	4.66
Valor-P	0.655	0.612	0.401	0.646	0.964

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de Mann-Whitney.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05\* (nível de confiança de 95.0%).

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme se observa na TAB. 26, não existe diferença significativa de escores das variáveis do contexto do trabalho entre os sexos, pois o valor-p encontrado foi superior a 0.05 em todas as situações.

A TAB. 27 mostra o resultado dos níveis médios das variáveis do contexto do trabalho entre as duas categorias da faixa etária.

Tabela 27 – Níveis médios das variáveis do contexto do trabalho entre as duas categorias da faixa etária.

Faixa etária	Variáveis do Contexto de Trabalho				
	SPC	SS	SC	SAS	SSU
Até 30 anos	4.62	4.50	4.00	4.66	4.50
Acima de 31 anos	5.000	4.50	4.00	5.00	4.66
Valor– P	0.390	0.831	0.942	0.855	0.751

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de Mann-Whitney.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95,0%).

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme mostra a TAB. 27, não existe diferença, significativa, de escores das variáveis do contexto do trabalho entre as faixas etárias, pois o valor-p encontrado foi superior a 0,05 em todas as situações.

A TAB. 28 mostra o resultado dos níveis médios das variáveis do contexto do trabalho entre as três categorias de escolaridade.

Tabela 28 – Níveis médios das variáveis do contexto do trabalho entre as três categorias da escolaridade

Escolaridade	Variáveis do Contexto de Trabalho				
	SPC	SS	SC	SAS	SSU
1 grau	5.00	4.25	3.33	5.00	5.00
2 grau	4.50	4.00	3.33	4.66	4.66
Superior acima	5.00	5.00	4.00	5.00	4.66
Valor– p	0.533	<b>0.065</b>	<b>0.038*</b>	0.240	0.728

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de Kruskal-Wallis

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05\* (nível de confiança de 95,0%).

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme mostra a TAB. 28, a variável *escolaridade* mostrou diferença significativa entre os escores na variável *satisfação com a compensação* (SC) (M = 4,00 em  $p < 0,05$ ). Ou seja, uma pessoa com nível superior tem maior satisfação com a compensação do que outra com as demais escolaridades.

Todavia, a variável *satisfação com a segurança*, apesar de exibir um valor de  $p < 0.10$  (superior aos valores de  $p$  definidos como mais significativos para esta pesquisa) demonstra que os profissionais de cozinha com grau de escolaridade superior acima tendem a ter maior segurança no trabalho do que aqueles que possuem grau de escolaridade inferior.

A TAB. 29 mostra o resultado dos níveis médios das variáveis do contexto do trabalho entre as três categorias do tempo de trabalho.

Tabela 29 – Níveis médios das variáveis do contexto do trabalho entre as três categorias do tempo de trabalho na organização

Tempo de Trabalho na organização	Variáveis do Contexto de Trabalho				
	SPC	SS	SC	SAS	SSU
0 a 2 anos	4.50	4.00	3.66	5.00	4.66
De 2 a 5 anos	5.00	4.50	4.00	5.00	5.00
Mais de 5 anos	5.00	4.50	4.00	5.00	4.33
Valor-p	<b>0.091</b>	0.298	0.686	0.648	0.117

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de Kruskal-Wallis

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor  $< 0.01^{**}$  (nível de confiança de 99,0%) e p-valor  $< 0.05^{*}$  (nível de confiança de 95,0%).

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme mostra na TAB. 29, a variável *tempo de trabalho* mostrou diferença significativa entre os escores na variável *satisfação com a possibilidade de crescimento* (SPC) (M = 5,00 em  $p < 0.10$ ). Ou seja, uma pessoa com mais de 2 anos de trabalho na organização tem maior chance de ter uma satisfação com as possibilidades de crescimento do que outra com menos tempo. As demais variáveis

não revelaram nenhuma diferença significativa entre os escores do tempo de trabalho.

#### 4.5.3 Fatores de pressão no trabalho

A TAB. 30 mostra os resultados dos níveis médios das variáveis de fatores de pressão no trabalho entre as duas categorias do sexo.

Tabela 30 – Níveis médios das variáveis de fatores de pressão no trabalho entre as duas categorias do sexo.

Sexo	Fatores de Pressão no Trabalho					
	IT	PG	RI	DC	CEO	ICT
Feminino	2.50	2.00	2.50	2.50	2.07	2.16
Masculino	2.66	2.50	2.83	2.75	2.28	2.50
Valor-P	0.070	<b>0.040*</b>	0.087	0.701	<b>0.035*</b>	<b>0.037*</b>

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de Mann-Whitney.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95,0%).

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme mostra a TAB. 30, não existe diferença significativa de escores das variáveis *intrínseco ao trabalho*, *relacionamento interpessoal* e *desenvolvimento e carreira* entre os sexos, pois o valor-p encontrado foi superior a 0.05 em todas estas situações. Entretanto, verificou-se diferença significativa nas variáveis *papel gerencial* (M = 2,50 em p < 0.05) *clima e estrutura organizacional* (n = 2,28 em p < 0.05) e *interface casa e trabalho* (M = 2,50 em p < 0.05), denotando que os homens se sentem mais pressionados a estes fatores de pressão quando comparados às mulheres.

A TAB. 31 mostra o resultado dos níveis médios das variáveis fatores de pressão no trabalho entre as duas categorias da faixa etária.

Tabela 31 – Níveis médios das variáveis fatores de pressão no trabalho entre as duas categorias da faixa etária.

Faixa etária	Fatores de pressão no trabalho					
	IT	PG	RI	DC	CEO	ICT
Até 30 anos	2.58	2.50	2.66	2.62	2.21	2.66
Acima de 31 anos	2.50	2.16	2.50	2.50	2.14	2.00
Valor- P	0.782	0.446	<b>0.064</b>	0.739	0.457	<b>0.059</b>

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de Mann-Whitney.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95,0%).

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere aos indicadores de fatores de pressão por faixa etária (TAB. 31), as diferenças significativas foram para as variáveis *relacionamento interpessoal*, que apresentou um valor-p de 6,0%, e a variável *interface casa/trabalho*, com valor p de 6,0%.

A variável *relacionamento interpessoal* e *interface casa/trabalho*, apesar de exibir um valor de  $p < 0.10$  (superior aos valores de  $p$  definidos como mais significativos para esta pesquisa) demonstra que os profissionais de cozinha com faixa etária até 30 anos tendem a ter maior pressão no relacionamento interpessoal e interface casa/trabalho.

O resultado da variável *relacionamento interpessoal* sugere que os profissionais de cozinha com menos de 30 anos são mais competitivos como forma de assegurar uma posição na empresa. No que se refere à variável *interface casa/trabalho*, esses profissionais apresentam um inconformismo com a carga de trabalho servindo como obstáculo para a vida social.

A TAB 32 mostra o resultado dos níveis médios das variáveis fatores de pressão no trabalho entre as três categorias da escolaridade.

Tabela 32 – Níveis médios das variáveis fatores de pressão no trabalho entre as três categorias da escolaridade

Escolaridade	Fatores de pressão no trabalho					
	IT	PG	RI	DC	CEO	ICT
1 grau	2.50	2.16	2.41	2.62	2.07	2.08
2 grau	2.50	2.16	2.66	2.25	2.21	2.50
Superior acima	2.66	2.58	2.66	2.75	2.21	2.33
Valor-p	0.343	0.071	0.244	0.117	0.761	0.303

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de Kruskal-Wallis.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95,0%).

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme mostra a TAB. 32, as variáveis de fontes de pressão no trabalho não revelaram nenhuma diferença significativa entre os escores da escolaridade, pois o p-valor em todos os indicadores foi maior 5,0%.

A TAB. 33 mostra o resultado dos níveis médio das variáveis fatores de pressão no trabalho entre as três categorias do tempo de trabalho.

Tabela 33 – Níveis médios das variáveis fatores de pressão no trabalho entre as três categorias do tempo de trabalho.

Tempo de Trabalho	Fatores de pressão no trabalho					
	IT	PG	RI	DC	CEO	ICT
0 a 2 anos	2.50	2.50	2.66	2.50	2.21	2.16
De 2 a 5 anos	2.50	2.33	2.33	2.75	2.21	2.16
Mais de 5 anos	2.66	2.00	2.66	2.50	1.85	2.50
Valor-p	0.432	0.620	0.929	0.874	0.633	0.919

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de Kruskal-Wallis

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95,0%).

Fonte: Dados da pesquisa

Já na comparação dos indicadores de fonte de tensão excessiva no trabalho por tempo de trabalho (TAB. 33), não se constatou nenhuma diferença significativa em todas as variáveis analisadas, pois o p-valor em todos os indicadores foi maior que 0.05.

Identificar as fontes de pressão que podem resultar em estresse organizacional é tão importante quanto discutir como elas são gerenciadas, como citado em Honório (1998), para evitar o que Zille (2005) denomina de “estresse”. Ou seja, um estado em que ocorre um desgaste anormal do organismo humano, ocasionando redução em sua capacidade de trabalho, provocada pela incapacidade prolongada de o indivíduo tolerar e superar as exigências psíquicas da vida ou adaptar-se a elas.

Acredita-se que o caminho ideal seja o redesenho dos cargos e a reformulação do trabalho a partir da análise, projeção e reformulação de tarefas integradas às necessidades humanas, em que medidas como a responsabilidade e o comprometimento de todos os envolvidos com a liderança possam ser observadas, tais como as sugeridas por Santos (2008) e Quick *et. al* (2005).

## 5 CONCLUSÕES

Com relação ao objetivo geral do presente trabalho – descrever e analisar as principais fontes de satisfação, insatisfação e de pressão presentes no trabalho de chefes e auxiliares de cozinha que atuam em restaurantes localizados na cidade de Belo Horizonte –, pode-se afirmar, a partir dos modelos teóricos propostos por Hackman e Oldham (1975) e Cooper, Sloan e Williams (1988), que tal proposta foi atingida, pelos motivos expostos a seguir.

Em relação às variáveis demográficas e ocupacionais, pode-se concluir que a atividade de cozinhar profissionalmente vem aumentando e proporcionando, principalmente às mulheres, novas oportunidades de emprego no setor de alimentação.

Como uma opção de carreira, ser um profissional de cozinha vem atraindo indivíduos de todas as idades, que, diante de seus interesses e talentos para a gastronomia, iniciam cursos sobre culinária e se empregam em bares e restaurantes com o objetivo de chegarem a ser um chefe de cozinha.

O vínculo empregatício torna-se necessário aos interessados, diante da necessidade de pertencer a uma organização, para que, com o tempo de aprendizado e a experiência, possam alcançar objetivos profissionais e pessoais, o que inclui casamento e constituição de família. O trabalho do cozinheiro torna-se, dessa forma, não apenas um passatempo ou um *hobby*, mas, sobretudo, uma profissão digna de reconhecimento social, que demanda certos cursos, como de garçom, *barman*, cozinha prática e de cozinha segmentada, para que a parte prática se desenvolva com o lado teórico: o conhecimento dos produtos, o manuseio, como cortar, temperar e picar, formas de cocção e um conjunto de detalhes que acrescentam algo mais a um prato.

Neste contexto, o aprendizado de um cargo leva à questão da qualidade, imprescindível para a atividade.

Ficou clara a importância dos cursos oferecidos para esta categoria, diante das novas exigências do setor de alimentação e, também, do tempo de exercício da tarefa. O mundo da cozinha envolve dimensões geográficas diferentes, e para evoluir neste meio profissional é necessário dominar desde a leitura de receitas mais complexas até a evolução da cozinha internacional. A citação de um chefe de cozinha entrevistado embasou essas considerações: “O tempo só é definidor se você fica na mesmice. Se você procura atualizar-se e acompanhar a evolução, não tem relevância” (Chefe de cozinha).

Foi diante desse fato que as variáveis do conteúdo do trabalho – *variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia, feedback intrínseco e extrínseco, e inter-relacionamento* – foram mais bem observadas no estudo, após o resultado do questionário aplicado a 43 chefes de cozinha ou responsáveis pela cozinha e 64 auxiliares de cozinha.

Notou-se a importância da permanência no emprego para se obter a sonhada postura de liderança de chefe, que Suaudeau (2004) recomenda para que um bom profissional possa coordenar sua equipe de trabalho.

Os resultados mais expressivos resultantes da comparação entre o cargo de chefe de cozinha e o de auxiliar de cozinha demonstraram opiniões iguais quanto a: *identidade da tarefa e feedback extrínseco (FE)*. Mas nas dimensões *variedade de habilidades (VH)*, *significado da tarefa (ST)*, *autonomia (AU)*, *feedback intrínseco (FI)* e *inter-relacionamento* do modelo de Hackman e Oldham (1975), os chefes de cozinha enaltecem a profissão com opiniões carregadas de significados, que se referem a: gostar do que se faz, satisfação do ego, escolha acertada e trabalho duro, mas gratificante.

Em relação às variáveis do contexto do trabalho, pode-se concluir que a profissão no ambiente social tem grande peso para esses profissionais, já que quem trabalha numa cozinha ganha visibilidade.

Diante disso, *satisfação com possibilidades de crescimento, segurança no trabalho, compensação, ambiente social e supervisão* acontecem naturalmente, principalmente para aqueles que já ocupam a posição de chefe de cozinha.

Em comparação com a opinião obtida dos chefes de cozinha e dos auxiliares de cozinha, verificaram-se diferenças significativas em relação às variáveis *satisfação com o ambiente social, satisfação com a supervisão e satisfação com segurança*. As variáveis *satisfação com as possibilidades de crescimento e satisfação com a compensação* não revelaram diferença entre as categorias ocupacionais pesquisadas, apesar de em todas as variáveis a categoria de chefe de cozinha apresentar resultados superiores à categoria auxiliar de cozinha.

Em relação às variáveis de conteúdo e contextos de trabalho, os chefes de cozinha apresentaram escores superiores aos auxiliares de cozinha em relação à motivação da prática da atividade.

Constatou-se que para os chefes de cozinha as variáveis mais satisfatórias da qualidade de vida foram *qualidade e satisfação no trabalho*, enquanto que *satisfação com o trabalho* revelou-se menos satisfatória dentre as demais variáveis. Ou seja, os chefes de cozinha estão mais satisfeitos com o ambiente de trabalho do que com o trabalho por eles realizado.

A respeito das variáveis avaliadas, os chefes de cozinha entrevistados manifestaram-se preocupação sobre o risco de estagnar – ou seja, a importância de não permitir que o trabalho, mesmo que repetitivo, caia em uma rotina que o leve a ser desinteressante. As questões da criatividade e dedicação total vieram à tona na análise dos depoimentos colhidos pelas entrevistas diante de afirmações também relacionadas com a gestão da atividade, principalmente no que se refere ao cliente, que deve ser tratado com a máxima reverência quando procura pela primeira vez um restaurante.

No que diz respeito às variáveis do sentimento em relação ao trabalho, observa-se que os profissionais de cozinha estão satisfeitos com seu trabalho. Todavia,

aspectos relacionados a remuneração, benefícios e sistema de comunicação foram apontados como fontes de insatisfação.

No entanto, a valorização do bom ambiente e da liberdade de pensamento e expressão é fundamental para a satisfação deles.

Os resultados sobre os fatores de pressão no trabalho apontaram pressão leve nos fatores *relacionamento interpessoal* e *carreira/realização* para os pesquisados, indistintamente.

No que se refere às fontes de pressão no trabalho, estar disponível para atender pessoas é uma indicação de pressão de fato apenas para os chefes de cozinha, bem como executar trabalho complexo, receber *feedback* de supervisor e colegas ou conviver com pessoas difíceis. Para os auxiliares de cozinha estas fontes foram indicativas de uma pressão leve no trabalho.

Ao correlacionar as variáveis demográficas e ocupacionais com as fontes de satisfação, de insatisfação e de pressão no trabalho dos participantes da pesquisa, pôde-se concluir que não existe diferença significativa de escores das variáveis de conteúdo do trabalho entre os sexos.

Quanto à faixa etária, os participantes da pesquisa acima de 31 anos mostram-se mais satisfeitos com *feedback extrínseco* e *inter-relacionamento* quando comparados com os pesquisados até 30 anos de idade, que apresentaram médias inferiores nesses dois tipos de variável, o que leva a crer que as pessoas mais velhas são mais gregárias e precisam ser avaliadas e reconhecidas pelo que fazem.

Os participantes da pesquisa com grau superior evidenciam maior satisfação com a variedade de habilidades que empregam em suas tarefas, as quais lhes oferecem informações sobre seu próprio desempenho, quando comparados com pesquisados com grau de escolaridade inferior. Ou seja, pessoas com grau de escolaridade superior reúnem uma gama maior de recursos para usar essas habilidades e talentos no trabalho e avaliá-lo sem necessariamente precisar de alguém para este fim.

As contribuições da dissertação, tomando-se o conjunto dos resultados quantitativos e qualitativos da pesquisa, levam a concluir que para os profissionais de cozinha existe um equilíbrio entre as necessidades individuais e as necessidades organizacionais e que as condições de trabalho parecem se respeitadas (volume de trabalho, condições físicas, status, nível de controle, variedade de tarefas, relacionamento interpessoal e tarefas desafiantes).

Sugere-se que o ponto mais forte da atividade é a crença de que para se fazer um bom trabalho, além da qualidade dos produtos utilizados na cozinha e da dosagem certa de tempero (qual o tipo mais indicado para cada prato), o amor e a dedicação na hora de fazer são tão importantes quanto um sal ou uma pimenta. O humor e a paixão pelo que se faz revelam a satisfação máxima do cozinheiro, que parece residir mais em sua criatividade do que em seu aperfeiçoamento técnico, mesmo que o inventar, o inovar e o criar estejam envolvidos no significado de inaugurar percursos conceitualmente novos.

É nessa área de bom humor que o profissional de cozinha interage com os outros (colegas de trabalho e clientes), proporcionando um bom clima na organização. O trabalho na cozinha requer carinho com relação às tarefas do ofício. Temperatura ambiente, longas jornadas de trabalho (todos os dias, sem sábados, domingos ou feriados), cansaço ou a administração de crises ao se relacionar com as pessoas não atrapalham a qualidade e o interesse na profissão, mesmo porque tudo isso é compensado pela satisfação de receber os elogios dos clientes.

Acredita-se que as dimensões básicas da tarefa, os estados psicológicos, os resultados pessoais de trabalho e as satisfações contextuais do modelo de Hackman e Oldham (1975) e do modelo dinâmico do estresse de Cooper, Sloan e Williams (1988) continuam sendo bons aspectos para o mundo acadêmico realizar novos estudos relacionados à QVT e às fontes de pressão no trabalho em outras categorias profissionais.

Três principais limitações podem ser registradas neste estudo.

A primeira se refere à não totalidade da amostra pretendida, pois dos 85 restaurantes listados como o universo da pesquisa apenas 52 foram envolvidos. Isso permite afirmar que não se podem generalizar conclusões contundentes sobre as variáveis que interferem na qualidade de vida e nas fontes de pressão no trabalho dos profissionais de cozinha, uma vez que a redução do número de entrevistados pode ser considerada uma desvantagem metodológica.

A segunda limitação foi prende-se à impossibilidade de comparar a opinião de outros profissionais que trabalham em restaurantes não associados à Abrasel e naqueles que não possuem cozinhas equipadas nem cargos reconhecidamente definidos como chefe de cozinha ou auxiliar de cozinha e/ou atuam como profissionais de diversos tipos de gastronomia: comida brasileira, italiana, árabe, francesa e alemã, dentre outras.

A terceira limitação trata-se do fato de a pesquisa ter sido realizada apenas na cidade de Belo Horizonte, sabendo-se que uma pesquisa em toda a região de Minas Gerais ou, mesmo, em outros territórios nacionais proporcionaria resultados mais contundentes sobre os temas aqui envolvidos.

Como recomendação para futuros estudos, verifica-se que o espectro de pesquisas acadêmicas baseadas nesses modelos, mesmo que seja bastante amplo, seja do ponto de vista teórico, seja do ponto de vista prático, leva aos pesquisadores certos questionamentos quanto aos resultados qualitativos para validar de forma mais contundente os resultados obtidos mediante a aplicação dos questionários.

Nesse caso, é recomendável delimitar algumas áreas a serem investigadas futuramente por aqueles que tenham interesse em efetuar pesquisas nessa área específica de conhecimento.

Algumas áreas que podem ser exploradas concretamente são Recursos Humanos e Dinâmica das Organizações, atrelando-se os temas “QVT” e “Fontes de pressão no trabalho” em relação a outros temas, tais como “Cultura organizacional”, “Clima organizacional”, “Aprendizagem organizacional” ou, ainda, “Questões da andragogia (educação para adultos) nas organizações”, em que o aprendizado é realizado com

a participação de cada componente da empresa no que se refere ao que lhe interessa aprender. Dessa forma, não existe avaliação, mas, sim, participação em tarefas e trocas de experiências em grupos, em que o papel do educador é facilitar a aprendizagem, valorizando a bagagem de informação trazida pelos indivíduos.

No que se refere às categorias pesquisadas – chefe de cozinha e o auxiliar de cozinha –, recomenda-se desenvolver uma série de programas de desenvolvimento sobre aprendizagem organizacional para o corpo de profissionais que atuam em bares e restaurantes, com o objetivo claro de proporcionar uma visão positiva em relação ao conhecimento, tendo como princípios fundamentais a confiança, a franqueza e a colaboração (dessa forma, deve estar orientada para valores e crenças que viabilizem as atividades criadoras do conhecimento).

Em função da grande quantidade de conceitos sobre aprendizagem organizacional, esses programas podem englobar um conjunto de conteúdos de saberes técnicos, procedimentais e modos de fazer, além de processos como intercâmbio mútuo, retenção e disseminação/utilização dos profissionais de cozinha e das competências que essas pessoas possuem em função de sua história anterior.

Além disso, uma aprendizagem também pode ocorrer por transferência, de uma organização para outra, por imitação ou por incorporação de novos indivíduos. Uma aprendizagem, para ser autêntica, surge durante a própria atividade, ao acionar os saberes prévios e ao aprender com a prática. Isso se dá devido ao fato de um desempenho melhor nas organizações estar diretamente relacionado com a disseminação da inovação e com o aumento do valor e da acessibilidade de seu capital de conhecimento, embutido na experiência humana e nos contextos sociais. Geri-lo bem significa estar atento às pessoas, à cultura, à estrutura organizacional e à tecnologia, propiciando, assim, seu compartilhamento e uso.

Sugere-se, ainda, a possibilidade de realizar mais estudos relacionados com a qualidade de vida com enfoque no caminho de um profissional que inicia sua carreira como ajudante de cozinha, passa a auxiliar de chefe de cozinha, até chegar a ser um chefe de cozinha, em que as questões poderiam ser assim contextualizadas:

- Quais são os percalços e o itinerário formativo de um profissional de cozinha para atingir a posição de um chefe de cozinha?
- Quais são os conhecimentos (empírico e prático) que um chefe de cozinha deve adquirir em relação à gestão administrativa com vistas ao crescimento na carreira e à participação nas tomadas de decisão da organização em que trabalha?
- Quais são os ônus e os bônus na trajetória de um profissional de cozinha para que ele seja humanizado em seu trabalho?

Neste estudo, surgiram, ainda, novos questionamentos quanto a esta nova profissão em crescimento:

- Como ocorre atualmente a disseminação e a transferência do conhecimento tecnológico gerado pela gastronomia?
- Já existem ações sistemáticas dentro do setor, que está em pleno desenvolvimento econômico, para a aplicação do conhecimento gerado?
- Existem metodologias estruturadas para o registro, a disseminação e a transferência dos conhecimentos adquiridos durante o desenvolvimento da gastronomia aplicada às organizações?

Como contribuição deste estudo, entende-se que todas essas sugestões estão intrinsecamente relacionadas com a gestão de pessoas no sentido de proporcionar segurança no ambiente de trabalho. Temas como “Liderança transformacional” e “Saúde executiva positiva”, vistos em autores como Quick *et al.* (2005) e Santos (2008), desempenham um importante papel na prevenção do estresse no trabalho, fomentando saúde organizacional e bem-estar para todos os indivíduos.

## REFERÊNCIAS

ABRASEL – **Associação Brasileira de Bares e Restaurantes**. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/index.php/abrasel/perfil-da-abrasel/> Acesso em: 16 de Nov. 2007.

ALBRECHT, Karl. **O gerente e o estresse**: faça o estresse trabalhar para você. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1988.

ALBUQUERQUE, L. G.; FRANÇA, A. C. L. Estratégica de recursos humanos e gestão de qualidade no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração de empresas**, v. 33, n. 2, p. 40-51 abr/jun. São Paulo, 1998.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. v. 1.

ATALA, Alex; DÓRIA, Carlos Alberto. **Com unhas, dentes e cuca**. São Paulo: SENAC, 2008.

AUBERT, Nicole. A neurose profissional. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, 33, jan/fev, 1993, p. 84-105.

AYRES, Kátia Virgínia; SILVA, Iraneide Pereira da; SOUTO-MAIOR, Robéria César. Stress e Qualidade de Vida no Trabalho: a Percepção de Profissionais do Setor de Hotelaria. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

AYRES, Kátia Virgínia. **Stress e fatores de competitividade**: uma análise em empresas incubadas da Região Nordeste. João Pessoa, 2001. Tese (Doutorado em Administração ) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2006.

BASTOS, A. V. B. Comportamento organizacional: um balance dos resultados e desafios cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 3, p. 52-54. São Paulo, 1994.

BATEMAN, T. S.; STRASSER, S. A cross-lagged regression test of the relationships between job tension and employee satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, 68, p. 439-445, 1983.

BERGAMINI, Cecília W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. **Revista de administração de empresas**. São Paulo. 30(2) 23-34. Abr/Jun 1990.

BOM SUCESSO, Edina. **Relações interpessoais e qualidade no trabalho**. São Paulo: Qualimark, 2000.

CAÑETE, Ingrid. Qualidade de vida no trabalho: muitas definições e inúmeros significados. IN: BITENCOURT, Claudia (ORG). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 387-411.

CATTANI, Antonio David et. al (ORG). **Trabalho e tecnologia**: dicionário crítico. Petrópolis: Vozes, 1997, p. 101-107.

CARELLI, Gabriela Carelli: **O sabor de ser chefe**: bons salários e tratamento de celebridade dão status à profissão de cozinheiro. Disponível em: < <http://veja.abril.com.br/241104/p-096.html>> acesso em: 10 de jan. de 2008.

CHANLAT, J. F. Nós de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (org). **Educação e Sociedade**, n. 45, ago. 1993, p. 211-223.

COMISSÃO CENTRAL DE RECURSOS HUMANOS (CCRH). Disponível em:< <http://www.usp.br/drh/novo/pcf/cozinheiro.pdf>> Acesso em: 2 de julho de 2008.

COOPER, C. L.; SLOAN, S. J.; WILLIAMS, J. **Occupational stress indicator management guide**. Windsor: NFER-Nelson, 1988.

DOURADO, Debora Coutinho Paschoal: CARVALHO, Cristina Amélia Controle do homem no trabalho ou qualidade de vida no trabalho? **Cadernos EBAPE. FGV**. Volume 4, dez de 2006, p. 1-15.

EDWARDS, J. R.; ROTHBARD, N. P. Mechanisms linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs. **Academy of Management Review**, 25, 2000, p. 178.

EL– AOUAR, Walid Abbas; SOUZA, Washington José de. Com músicos, com qualidade e com vida: contribuições teórico-metodológicas aos estudos em qualidade de vida no trabalho (QVT). **ANAIS...**Brasília, ANPAD, 2005.

FERNANDES, Eda C., BECKER, João L. Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: a realidade dos CPD’S. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de programas de pós-graduação em Administração – XII; Natal. **ANAIS...** Belo Horizonte: ANPAD, 1988, p. 1776-1792.

FERNANDES, Elton. **Qualidade de vida no trabalho:** um estudo de caso na pró-reitoria de pessoal da Universidade Federal do Rio de Janeiro...*Anais...* ANAPAD 2005 p. 1- 17.

FLANDRIN, Jean-Louis; MONTANARI, Massimo. **História da alimentação.** 2 ed. São Paulo: Estação Liberdade, 1998.

FRIEDMAN, M.; ROSENMAN, R. H. Overt behavior pattern behavior A in patients with coronary artery disease by a new psycho-physiological procedure. **JAMA**, 173, p. 1320-1325, 1960.

GOULART, Iris Barbosa. **Psicologia organizacional e do trabalho;** teoria, pesquisa e temas correlatos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

GOLDBERG, Phillip. **A saúde dos executivos:** como identificar sinais de perigo para a saúde e levar a melhor contra o estresse. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

GRENHAUS, J. H.; BEUTELL, N. J. Sources of conflict between work and family roles. **Academy of Management Review**, 10, 1985, p. 76-88.

HACKMAN, J. R.; LAWLER, E. E. employer reactions to job characteristics. IN: **Journal of Applied Psychology Monograph**, v. 55, n.3, p.259-286, jun, 1971.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v.60, p. 159-170, 1975.

HALBESLEBEN, Jonathon; ZELLARS, Kelly L..Stresse e a interface trabalho família. IN: ROSSI, Ana Maria; PERREWÉ, Pamela L.; SAUTER, Steven (Org.). **Stress e qualidade de vida no trabalho:** perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo: Atlas, 2005, p. 56- 72.

HONÓRIO, Luiz Carlos. **Cisão e Privatização**: impactos sobre a qualidade de e vida no trabalho de uma empresa de telefonia celular. 1998. f . Dissertação (Mestrado em Administração) - CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.1998.

HUSE, E; CUMMINGS. T. **Organization development and change**. St. Paul: West Publishing, 1985.

ISHIKAWA, K. Introduction to total quality control. **Press**, 1990.

JEX, Stece M. *et al.* IN: ROSSI, Ana Maria; PERREWÉ, Pamela L.; SAUTER, Steven (Org.). **Stress e qualidade de vida no trabalho**: perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo: Atlas, 2005, p.109-122.

KARASEK , R.A. Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. **Admin Sci Q** 1979; 24: 285-308.

KERLINGER, F. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU/ESUPS, 1980.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. Ana Cristina; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e trabalho**: uma abordagem psicossomática. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MACEDO, Solange M. Souza (ORG). **Manual de normatização da Faculdade Novos Horizontes**: orientações para apresentação de trabalhos acadêmicos. Edição completa. Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes, 2007.

MAESTRO FILHO, Antônio Del. **Modelo relacional entre modernização organizacional**: práticas inovadoras de treinamento e satisfação no trabalho.. Belo Horizonte: CEPEADFACE/UFMG, 2004. Dissertação de mestrado

MARTINS, Ana Maria Santana. Programas de qualidade de vida, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. **ANAIS...**Brasília, ANPAD, 2005.

MASLACH, Cristina. Entendendo o *burnout*. IN: ROSSI, Ana Maria; PERREWÉ, Pamela L.; SAUTER, Steven (Org.). **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional**. São Paulo: Atlas, 2005, p.41– 55.

MOLINA, Omar Franklim. **Estresse no cotidiano**. São Paulo: Pancast, 1996.

MORAES, L. R. F.; KILIMNIK, Z. M. **Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo**. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 1994. Relatório de Pesquisa.

MORETTI, Silvinha; TREICHEL, Adriana. **Qualidade de vida no trabalho X autorealização humana**. Santa Catarina, Instituto Catarinense de Pós-Graduação (ICPG).vol. 1 n. 3 ago/dez/2003, p. 73-80.

MOURÃO Teresinha de Jesus Loureiro de Oliveira; KILIMNIK, Zélia Miranda; FERNANDES, Elton. Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso na Pró-reitoria de Pessoal da Universidade Federal do Rio de Janeiro). **ANAIS...Brasília, ANPAD**, 2005.

NADLER, D. & LAWLER, E. Quality of life: perspectives and directions. IN: **Organization Dynamics**, v. 1, n. 11, p. 20-30, winter/1983.

NEIRINK, Edmond; POULAIN, Jean Pierre. **Historia de la cocina y de los cocineros: técnicas culinárias y prácticas de mesa em Francia de la Edad media a nuestros días**. Barcelona; Frape, 2001.

PAIVA, Kely César Martins de. **Qualidade de vida no trabalho e stress de profissionais docentes: uma comparação entre o público e o privado**. 1999. 185 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.1999.

PELLETIER, K. R. **Healthy people in unhealthy places: stress and fitness at work**. New York: Pelacorte, 1984.

QUICK, J. C. *et al.* Líderes saudáveis, organizações saudáveis: prevenção primária e efeitos positivos da competência emocional . In: ROSSI, Ana Maria; PERREWÉ, Pamela L.; SAUTER, Steven (Org.). **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional**. São Paulo: Atlas, 2005, p.139-155.

QUINN, R.; SHEPPARD, L. **The 1972– 1973 quality of employment survey**. University of Michigan, Ann Arbor, MI: Institute for social Research, 1974.

QUIVY, R.; CAMPANHOUDT, L. V. **Manual de investigação em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Gradiva, 1998.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Fortaleza: UNIFOR, 1994.

ROSCH, Paul J. O comportamento tipo “A” propenso a problemas coronarianos, stress no trabalho e doença cardíaca. In: ROSSI, Ana Maria; PERREWÉ, Pamela L.; SAUTER, Steven (Org.). **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional**. São Paulo: Atlas, 2005, p.19-55.

ROSSI, Ana Maria; PERREWÉ, Pamela L.; SAUTER, Steven (Org.). **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

SANT' ANNA, Anderson de Souza. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração**. 2002. 366 f. Dissertação (Doutorado em Administração) - CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2002.

SANTOS, João Francisco Severo . **Gestão das mudanças: controlando o estresse organizacional**. Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos/estres-organizacional/estres-organizacional.shtml>> Acesso em: 30 de jan 2008.

SELLTIZ, Claire. **Métodos de pesquisa nas reações sociais**. São Paulo, EPU, 1987.

SELYE, Hans. **Stress without distress**. Filadélfia: Lippincott, 1974.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SUAUDEAU, Laurent. **Cartas a um jovem chefe: caminhos no mundo da cozinha**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harper e Row do Brasil, 1981.

STONER, Jason, PERREWÉ, Pamela L. As conseqüências do humor deprimido no trabalho: a importância do apoio dos superiores. IN: ROSSI, Ana Maria; PERREWÉ, Pamela L.; SAUTER, Steven (Org.). **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional**. São Paulo: Atlas, 2005, p.91-103.

TITTONI, Jacqueline. Saúde mental. IN: CATTANI, Antonio David CATTANI et. al (ORG). **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico**. Petrópolis: Vozes, 1997, p. 215-219.

TURNER, A. N. e LAWRENCE, P. R. **Industrial Jobs and the worker**. Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration, 1965.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 80, n. 1, janeiro/março, 2001 , p. 23- 35.

WALLACE, J. E. It's about time: a study of hours worked and work spillover among Law firm lawyers. **Journal of Vocational Behavior**, 50, 1997, p. 227-248.

WALTON, Richard. Quality of working life: what it is? IN: **Sloan Management Review**. v. 15, n. 1, dec./1973, p. 11-21.

WEERDMEEESTER, Jan Dul Bernard. **Ergonomia Prática**. 2 ed; São Paulo: Edgard Blucher, 2004.

WERTHER, B. W. J.; DAVIS, K.. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in te quality of working life. **Human Relations**, v. 32. n. 2, p. 113-123, 1979.

WESTMAN, Mina. A transferência do stress e da tensão na família e no local de trabalho: uma perspectiva teórica. IN: ROSSI, Ana Maria; PERREWÉ, Pamela L.; SAUTER, Steven (Org.). **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional**. São Paulo: Atlas, 2005, p. 73-90.

ZILLE, Luciano Pereira. **Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional em gerentes:** estudo em organizações brasileiras de setores diversos. 2005. 253f. Tese (Doutorado em Administração) - CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2005.

**APÊNDICE A – Restaurantes associados à Abrasel em Belo Horizonte que possuem cozinhas equipadas e com brigada de cozinha**

1. 68 LA PIZZERIA
2. AH! BOM
3. A FAVORITA
4. ADEGA DO SUL
5. ALAMBIQUE CACHACARIA E ARMAZEM
6. ALIDARÁBIA
7. ALGUIDARES
8. AMICI MIEI (MEMO PASTA E PIZZA)
9. AMBRÓSIO'S GRILL
10. ARTESANATO DA PIZZA
11. BABY BEEF BH
12. BADEJO
13. BAR E RESTAURANTE SANTAFÉ
14. BAR E RESTAURANTE VARANDÃO
15. BOTICA PASTA E PIZZA
16. CELEIRO DE MINAS
17. CHANTILLY BAR E RESTAURANTE
18. CHEFE TULIO INTERNATIONAL BUTIKIN
19. CHOPERIA ALBANO'S
20. CHURRASCARIA GABARITO'S
21. CIA DO BOI
22. DONA DERNA
23. DONA DORA
24. DONA LUCINHA I
25. EMPORIO GRILL
26. EMPORIUM ARMAZÉM MINEIRO
27. ERA UMA VEZ UM CHALEZINHO . . .
28. FABBRICA SPAGHETTERIA
29. K- BAB
30. LA GRÉPPIA

31. LIBERTY PALACE HOTEL
32. MALA E CUIA
33. MARÍLIA PIZZERIA
34. MIXIDO BAR E RESTAURANTE
35. MOMO CONFEITARIA
36. NONNA OLIMPIA TRATTORIA
37. O BARCO
38. O DÁDIVA
39. O GAULÊS
40. ORA BOLHAS CHAMPANHARIA
41. O SARRACINO
42. OISHI COZINHA JAPONESA
43. OLEGÁRIO PIZZA E FORNERIA
44. PALADINO RESTAURANTE FAZENDA
45. PARRILLA DEL MERCADO
46. PINGUIM – CHOPPERIA E RESTAURANTE
47. PIZZARELLA
48. PLAZA PALADARES
49. PORCÃO BH
50. PORTILHO RESTAURANTE
51. PORTILHO SARGAS
52. RANCHO FUNDO
53. REDENTOR SAVASSI
54. RESTAURANTE AURORA
55. RESTAURANTE CASA DOS CONTOS
56. RESTAURANTE CORTINA D'ÁGUA
57. RESTAURANTE DO MINAS I
58. RESTAURANTE DO MINAS II
59. RESTAURANTE FELIZ
60. RESTAURANTE MARIA DAS TRANÇAS – SAVASSI
61. RESTAURANTE MARIA DAS TRANÇAS – SÃO FRANCISCO
62. RESTAURANTE PED. DO SENAC
63. RESTAURANTE QUINTO DO OURO
64. RESTAURANTE QUINTO DO OURO

- 65.RESTAURNATE SAKÊ
- 66.RESTAURANTE TERRA DE MINAS
- 67.RESTAURANTE VERDE GAIO
- 68.SAATORE RISTORANTE
- 69.SPECIALI PIZZA BAR
- 70.SPLENDIDO
- 71.SUSHI BEER
72. SUSHI- THAI
- 73.TABERNA BALTAZAR
- 74.TASTE VIN
- 75.TRATTORIA VIA DESTRA – BH
- 76.VECCHIO SOGNO RISTORANTE
- 77.VENICE RESTAURANTE
- 78.VILA ÁRABE
- 79.VILLA RIZZA
- 80.VILLA RURAL
- 81.VINÍCIUS
- 82.VITELO'S A ARTE DA CARNE
- 83.WESTERN HOUSE
- 84.XAPURI
85. XICO DA KAFUA

## **APÊNDICE B – Questionário - qualidade de vida no trabalho**

**Prezado(a) Senhor(a),**

Encaminho a V. Sa. um questionário para levantar dados sobre a Qualidade de Vida no Trabalho dos profissionais de cozinha de alguns restaurantes associados à Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL). Solicito a sua colaboração no sentido de responder ao presente questionário, objetivando levantar informações para subsidiar o desenvolvimento de ações para a melhoria da Gestão de Recursos Humanos da empresa. As informações deverão, também, subsidiar a elaboração de uma dissertação de Mestrado, a ser apresentada à Faculdade Novos Horizontes, cuja proposta é aprofundar os conhecimentos sobre a natureza e o conteúdo do trabalho, identificando os fatores de satisfação/insatisfação e de pressão presentes nas suas atividades.

A sua participação e cooperação são imprescindíveis para a realização deste estudo. Assim, o(a) senhor(a) estará dando contribuições valiosas para o entendimento acerca de sua ocupação profissional. Ao responder ao questionário, leve em consideração as seguintes orientações gerais:

- Responda cada item o mais precisa e francamente possível, condição essencial para a confiabilidade dos resultados.
- Não assine seu nome, uma vez que os dados serão tratados na sua totalidade.
- Assinale a resposta que naturalmente ocorre em sua mente.
- Assinale apenas uma resposta para cada questão.
- Trabalhe rapidamente, preenchendo o questionário na seqüência.
- Em caso de alteração de resposta, faça um círculo na resposta errada e marque nova resposta.

***Enfatizo que, para manter a confiabilidade dos resultados, nenhuma questão deverá ficar sem a sua devida resposta. Portanto, ao final, repasse cada questão para verificar se respondeu a todas.***

Agradeço a sua colaboração e coloco-me a sua disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários (9164-3004).

Jackson Cruz Cabral  
Mestrando em Administração  
Faculdade Novos Horizontes

**SEÇÃO 1: DADOS DEMOGRÁFICOS E OCUPACIONAIS**

Esta seção do questionário pesquisa fatos que caracterizam a sua história de vida. Por favor, marque a alternativa adequada ao seu caso.

1.1 – Sexo: 1.  masculino 2.  feminino

1.2 – Faixa etária:

1.  até 25 anos      2.  de 26 a 30 anos 5.  de 41 a 45 anos

3.  de 31 a 35 ano 4.  de 36 a 40 anos 6.  mais de 45 anos

1.3 – Estado Civil

1.  solteiro(a)      2.  casado(a)

3.  desquitado(a)/divorciado(a) 4.  outros: \_\_\_\_\_

1.4 – Tem filhos? 1.  sim 2.  não

1.5 – Em caso afirmativo, quantos? 1. – – menores de 18 anos 2. – – maiores de 18 anos

1.6 – Escolaridade:

1.  1<sup>o</sup> grau incompleto 2.  1<sup>o</sup> grau completo 3.  2<sup>o</sup> grau incompleto

4.  2<sup>o</sup> grau completo 5.  superior incompleto 6.  superior completo

7.  pós-graduação incompleto 8.  pós-graduação completo

1.7– Cargo ocupado na empresa:

1.  Chefe de cozinha / responsável 2.  cozinheiro auxiliar

1.8 – Há quanto tempo você está trabalhando na empresa?

1.9 – E na sua função atual?

1. ( ) há menos de 1 ano    2. ( ) de 1 a 5 anos    3. ( ) de 6 a 10 anos

4. ( ) de 11 a 15 anos    5. ( ) de 16 a 20 anos    6. ( ) mais de 20 anos

1. 10 – Você tem outro emprego/atividade além deste(a)? 1. ( ) sim    2. ( ) não

1.11 – Em que grau o seu 2<sup>o</sup> emprego/atividade é importante para a composição de sua renda pessoal/familiar?

1. ( ) é muito importante    2. ( ) é importante

3. ( ) é pouco importante    4. ( ) não é importante

## SEÇÃO 2: FATORES DE SATISFAÇÃO/INSATISFAÇÃO NO TRABALHO

### PARTE I - COMO VOCÊ SE SENTE EM RELAÇÃO AO SEU TRABALHO

Os itens abaixo discriminam sentimentos resultantes do seu trabalho. Solicitamos preencher no espaço em branco ao lado de cada item o número que melhor corresponda ao seu grau de satisfação, de acordo com a seguinte escala:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Muito insatisfeito</b>	<b>insatisfeito</b>	<b>Mais ou menos insatisfeito</b>	<b>Mais ou menos satisfeito</b>	<b>Satisfeito</b>	<b>Muito satisfeito</b>

- I.1. \_\_\_\_ A segurança no emprego que eu tenho.
- I.2. \_\_\_\_ O salário que eu recebo.
- I.3. \_\_\_\_ Os benefícios que eu recebo.
- I.4. \_\_\_\_ A possibilidade de crescimento pessoal e de desenvolvimento que eu tenho ao realizar meu trabalho.
- I.5. \_\_\_\_ As pessoas com quem eu me relaciono e convivo em meu trabalho.
- I.6. \_\_\_\_ O respeito e o tratamento que eu recebo de meus superiores (chefes).
- I.7. \_\_\_\_ A sensação de realização que eu tenho ao fazer meu trabalho.
- I.8. \_\_\_\_ A oportunidade de conhecer outras pessoas ao fazer meu trabalho.
- I.9. \_\_\_\_ O apoio e liderança que eu recebo de meus superiores (chefes)
- I.10. \_\_\_\_ O pagamento que eu recebo pelo que eu contribuo para esta organização.
- I.11. \_\_\_\_ A liberdade de pensamento e ação que eu tenho ao fazer o meu trabalho.
- I.12. \_\_\_\_ A segurança que eu tenho quanto ao meu futuro nesta organização.
- I.13. \_\_\_\_ A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto estou trabalhando.
- I.14. \_\_\_\_ O desafio que eu enfrento ao realizar o meu trabalho.

- I.15. \_\_\_\_A qualidade, em termos gerais, da supervisão que eu recebo no meu trabalho.
- I.16. \_\_\_\_As comunicações e a maneira como as informações circulam na organização.
- I.17. \_\_\_\_A forma como os meus esforços são valorizados pela organização.
- I.18. \_\_\_\_A maneira como os conflitos são resolvidos na organização.
- I.19. \_\_\_\_A maneira como as mudanças e inovações são implementadas na empresa.
- I.20. \_\_\_\_O tipo de trabalho ou tarefas que eu executo.
- I.21. \_\_\_\_O grau de participação que me é permitido nas decisões mais importantes em relação ao meu trabalho.
- I.22. \_\_\_\_O volume de trabalho que eu tenho que realizar.

## PARTE II - CONTEÚDO E NATUREZA DA TAREFA

Em uma escala de 1 a 6, escolha (**circule**) apenas a alternativa (**número**) que representa a descrição mais precisa do seu trabalho.

II.1. Com que intensidade o seu trabalho exige que você trabalhe diretamente com outras pessoas?

1	2	3	4	5	6
<i>Muito pouco. Lidar com outras pessoas não é necessário no meu trabalho</i>					<i>Totalmente. Lidar com outras pessoas é uma parte essencial do meu trabalho</i>

II.2. Em que medida você pode tomar decisões sobre o que fazer e como fazer o seu trabalho?

1	2	3	4	5	6
<i>Muito pouco. O trabalho não me dá oportunidade de dizer quanto e como ele deve ser feito</i>					<i>Totalmente. Posso decidir como e quando meu trabalho deve ser feito</i>

II.3. Com que intensidade o seu trabalho é completo, tendo começo e fim, ou trata-se de uma pequena parte de um todo que é terminado por outras pessoas ou máquinas?

1	2	3	4	5	6
<i>Meu trabalho é apenas uma parte de outros trabalhos. Os resultados do meu trabalho não podem ser percebidos no produto final ou serviço</i>					<i>Meu trabalho envolve toda a tarefa, do princípio ao fim. Os resultados do meu trabalho podem ser facilmente identificados no produto final ou serviço</i>

II.4. Com que intensidade o seu trabalho exige que você faça diferentes coisas utilizando várias de suas habilidades e talentos?

1	2	3	4	5	6
<i>Muito pouco. Meu trabalho exige que eu faça sempre as mesmas coisas</i>			<i>Muito. Meu trabalho exige que eu sempre faça muitas coisas diferentes, utilizando diferentes habilidades e talentos</i>		

II.5. Os resultados do seu trabalho podem afetar significativamente a vida ou o bem-estar de outras pessoas?

1	2	3	4	5	6
<i>Os resultados do meu trabalho não têm efeitos importantes sobre outras pessoas</i>			<i>Os resultados do meu trabalho podem afetar outras pessoas de maneira muito importante</i>		

II.6. Com que frequência supervisores ou colegas falam com você sobre o modo como você realiza o seu trabalho?

1	2	3	4	5	6
<i>Raramente. As pessoas quase nunca me dizem como eu vou indo no meu trabalho</i>			<i>Sempre. Chefes e colegas me dizem constantemente como vou indo em meu trabalho</i>		

II.7. O seu trabalho, por si mesmo, oferece um parâmetro ou qualquer indicação sobre como você está se saindo na sua execução?

1	2	3	4	5	6
<i>Muito pouco</i>					<i>Bastante</i>

### PARTE III – PERCEÇÃO SOBRE O TRABALHO

Preencha as questões abaixo de acordo com a seguinte escala de respostas.

1	2	3	4	5	6
<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	Discordo na maioria das vezes	Concordo na maioria das vezes;	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
III.1.	_____	Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas e de alto nível.			
III.2.	_____	Meu trabalho exige muita cooperação com outras pessoas.			
III.3.	_____	Meu trabalho está estruturado de maneira tal que eu não tenho oportunidade de realizá-lo por inteiro, do início ao fim.			
III.4.	_____	A simples execução das tarefas do meu trabalho oferece muitas oportunidades para mostrar a mim mesmo(a) se o estou realizando bem ou não.			
III.5.	_____	O meu trabalho é simples e repetitivo.			
III.6.	_____	O meu trabalho pode ser realizado adequadamente por uma pessoa trabalhando sozinha, sem necessidade de perguntas ou conversas com outras pessoas.			
III.7.	_____	Os meus superiores quase nunca me fornecem “ <i>feedback</i> ” (retorno) sobre como estou me saindo na execução do meu trabalho.			
III.8.	_____	Meu trabalho pode afetar várias outras pessoas.			
III.9.	_____	Meu trabalho não oferece qualquer oportunidade de utilização da minha iniciativa ou julgamento pessoal.			
III.10.	_____	Comumente os meus superiores me falam sobre o que eles pensam a respeito do meu desempenho no trabalho.			
III.11.	_____	O meu trabalho permite que eu termine completamente as atividades por mim iniciadas.			
III.12.	_____	Meu trabalho por si só fornece poucas indicações sobre se o estou desempenhando bem ou mal.			
III.13.	_____	Meu trabalho me fornece consideráveis oportunidades de independência e liberdade sobre como executá-lo.			
III.14.	_____	Meu trabalho em si não tem muito significado e importância na maior parte das vezes.			

III.15. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ Eu frequentemente penso em largar este emprego.

III.16. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ Eu estou satisfeito com o tipo de serviço que eu faço neste trabalho.

## PARTE IV: FONTES DE PRESSÃO NO TRABALHO

Favor responder a esta parte do questionário, assinalando com um “X”, no espaço correspondente, de acordo com as alternativas constantes do quadro a seguir, tendo como referência o que você efetivamente sente em relação ao seu contexto de trabalho nos últimos três meses.

Preencha as questões abaixo de acordo com a seguinte escala de respostas.

1	2	3	4	5	6
Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Muito frequente	Sempre

Continua

Aspectos relacionados ao meu trabalho		1	2	3	4	5	6
IV. 1	Executo um trabalho complexo e o mesmo me deixa desgastado						
IV. 2	A tecnologia no meu trabalho tem me sobrecarregado muito (ex. e-mail, software, sistemas integrados de gestão, etc.)						
IV. 3	O trabalho que executo consiste na realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança, o que me gera tensão excessiva.						
IV. 4	Percebo que a filosofia da alta gerência / diretoria nesta empresa é pautada pela obsessão e compulsão por resultados, causando tensão excessiva.						
IV. 5	É normal que os restaurantes queiram fazer mais com o mínimo, porém nesta organização essa situação é exagerada (paranóica)						
IV. 6	O restaurante administra utilizando princípios de racionalidade (aproveitamento máximo de tempo e recursos), levando os ao extremo, com a aplicação de técnicas cada vez mais sofisticadas de produtividade, o que me gera tensão excessiva.						
IV. 7	Este restaurante estabelece metas de trabalho em excesso, gerando grande desgaste no seu desenvolvimento, acompanhamento e avaliação.						
IV. 8	Grande parte das decisões relacionadas ao meu trabalho são tomadas sem a minha participação, o que me causa desgaste excessivo.						
IV. 9	Conviver com “espalha-brasas” (indivíduo estressado, ansioso, desequilibrado emocionalmente) é significativa fonte de tensão no meu ambiente de trabalho.						
IV.10	No desenvolvimento do meu trabalho, sofro pressão excessiva em seus diversos aspectos.						

continua

IV.11	Já presenciei nesta empresa, ocorrência de alto impacto emocional como assalto, morte, acidente fatal no trabalho, entre outras de mesma natureza.						
IV.12	Tenho experimentado neste restaurante, situações de inibição da autenticidade e coerência, no exercício das minhas atividades.						
IV.13	Tenho experimentado neste restaurante, situações de inibição da liberdade no exercício das minhas atividades.						
IV.14	Neste restaurante existe a prática de isolar pessoas que eventualmente sejam consideradas funcionalmente inadequadas (assédio moral).						
IV.15	Há situações em que se procura manter as pessoas num clima de insegurança e medo, por exemplo, a lei seca.						
IV.16	Pessoas consideradas inadequadas funcionalmente passam por um processo de isolamento (fritura), não se abordando objetivamente a situação.						
IV.17	Há decisões tomadas por pessoas mentalmente desequilibradas (perversas e/ou neuróticas).						
IV.18	A inibição de autenticidade na ação dos empregados tem sido uma prática nesta empresa.						
IV.19	A inibição de autenticidade e coerência no comportamento dos empregados tem sido uma prática neste restaurante.						
IV.20	Há situações de prática de humilhação, explícita ou implícita, neste restaurante.						
IV.21	Há situações de desrespeito humano neste restaurante.						
IV.22	Posso afirmar que a pressão excessiva é uma característica marcante no meu trabalho.						
IV.23	No meu trabalho, constantemente tenho que interagir com pessoas de difícil relacionamento, como por exemplo, indivíduos agressivos, estressados, ansiosos, desequilibrados emocionalmente.						
IV.24	Eu sinto que a minha relação de emprego neste restaurante é insegura / instável.						
IV.25	Para atingir os resultados que o restaurante exige, muitas vezes me defronto com situações em que há orientações superiores (explícitas ou implícitas) para agir fora do que considero eticamente correta.						
IV.26	Muitos prazos e os prazos apertados são rotinas no meu trabalho, acarretando-me grande incomodo e tensão.						
IV.27	O número excessivo de horas de trabalho é considerado por mim como uma importante fonte de tensão e/ou sensação de desgaste.						

## conclusão

IV.28	As minhas atividades neste restaurante geram uma excessiva carga de trabalho, o que, de certa forma, está ultrapassando os meus limites e gerando significativa fonte de tensão para mim.						
IV.29	Não consigo desligar-me do trabalho, mesmo estando em casa.						
IV.30	Sinto que para progredir na carreira terei que mudar de restaurante / empresa.						
IV.31	Neste restaurante, não tenho trabalho suficiente para fazer.						
IV.32	No desenvolvimento das minhas atividades tenho que estar sempre disponível para atender as pessoas.						
IV.33	Sinto ausência de apoio emocional fora do meu ambiente de trabalho.						
IV.34	Neste restaurante tenho possibilidades de crescimento na carreira.						
IV.35	No meu trabalho, realizo tarefas rotineiras, burocráticas e monótonas.						
IV.36	Tenho experimentado ausência de estabilidade na segurança da vida familiar.						
IV.37	Eu recebo poucas e inadequadas oportunidades de treinamento e desenvolvimento, neste restaurante.						
IV.38	Neste restaurante, os superiores e ou colegas me dão <i>feedback</i> (avaliação) sobre o meu trabalho.						
IV.39	Sinto falta de apoio dos meus colegas.						
IV.40	Tenho priorizado uma carreira profissional às custas de minha vida fora do trabalho						
IV.41	Tenho recebido apoio e orientação inadequados dos meus superiores.						
IV.42	Tenho receio de ser promovido além das minhas capacidades.						

**APÊNDICE C - Identificação das variáveis no questionário  
aplicado aos profissionais de cozinha**

VARIÁVEL	QUESTÃO
<b>DEMOGRÁFICAS E OCUPACIONAIS</b> <b>SEÇÃO 1</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sexo</li> <li>• Faixa etária</li> <li>• Estado civil</li> <li>• Existência de filhos</li> <li>• Número de filhos</li> <li>• Escolaridade</li> <li>• Cargo ocupado</li> <li>• Tempo de trabalho na empresa</li> <li>• Tempo de trabalho na sua função atual</li> <li>• Outro emprego/atividade</li> <li>• Importância do outro emprego/atividade</li> </ul>	<p>1.1</p> <p>1.2</p> <p>1.3</p> <p>1.4</p> <p>1.5</p> <p>1.6</p> <p>1.7</p> <p>1.8</p> <p>1.9</p> <p>1.10</p> <p>1.11</p>
<b>CONTEÚDO DO TRABALHO (DIMENSÕES BÁSICAS DA TAREFA)</b> <b>SEÇÃO 2 – PARTES II E III</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedade de habilidades</li> <li>• Identificação da tarefa</li> <li>• Significância da tarefa</li> <li>• Autonomia</li> <li>• <i>Feedback</i> intrínseco</li> <li>• <i>Feedback</i> extrínseco</li> <li>• Inter-relacionamento</li> </ul>	<p>II.4, III.1, III.5</p> <p>II.3, III.3, III.11</p> <p>II.5, III.8, III.14</p> <p>II.2, III.9, III.13</p> <p>II.7, III.4, III.12</p> <p>II.6, III.7, III.10</p> <p>II.1, III.2, III.6</p>
<b>CONTEXTO DO TRABALHO</b> <b>SEÇÃO 2 – PARTE I</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação com as possibilidades de crescimento</li> <li>• Satisfação com segurança</li> <li>• Satisfação com a compensação</li> <li>• Satisfação com o ambiente social</li> <li>• Satisfação com a supervisão</li> </ul>	<p>I.4, I.7, I.11, I.14</p> <p>I.1, I.12</p> <p>I.2, I.3, I.10</p> <p>I.5, I.8, I.13</p> <p>I.6, I.9, I.15</p>

VARIÁVEL	QUESTÃO
<p style="text-align: center;"><b>FONTES DE PRESSÃO NO TRABALHO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PARTE IV</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intrínsecos ao trabalho</li> <li>• Papel gerencial</li> <li>• Relacionamento interpessoal</li> <li>• Desenvolvimento e Carreira</li> <li>• Clima e estrutura organizacional</li> <li>• Interface casa / trabalho</li> </ul>	<p>4.1, 4.2, 4.3, 4.10, 4.31, 435</p> <p>4.4, 4.7, 4.17, 4.25, 4.38, 4.41</p> <p>4.9, 4.14, 4.16, 4.23, 4.32, 4.39</p> <p>4.30, 4.34, 4.37, 4.42</p> <p>4.5, 4.6, 4.8, 4.11, 4.12, 4.13, 4.15, 4.18, 4.19, 4.20, 4.21, 4.22, 4.24, 4.26</p> <p>4.27, 4.28, 4.29, 4.33, 4.36, 4.40</p>

## **APÊNDICE D – Roteiro de entrevista semi- estruturada**

### **D 1 - Aprofundamento dos resultados com auxiliares de cozinha**

Dados ocupacionais

- Sexo
- Idade
- Estado civil
- Grau de escolaridade
- Tempo de trabalho

Da pesquisa de Qualidade de vida no trabalho e fontes de pressão dos profissionais de cozinha em restaurantes de Belo Horizonte foram levantados vários aspectos que caracterizam o dia-a-dia de trabalho no estabelecimento. Dos aspectos levantados, alguns revelaram pontos de satisfação, de insatisfação e de pressão. Enumerei esses aspectos e gostaria que você desse a sua opinião sobre cada um deles.

#### **Pontos mais expressivos de satisfação:**

##### **Conteúdo do trabalho (dimensões básicas da tarefa)**

Significado da tarefa

Identidade da tarefa

##### **Contexto do trabalho**

Satisfação com o ambiente social

##### **Variáveis de conteúdo e contexto do trabalho**

Satisfação com o trabalho

#### **Pontos mais expressivos de insatisfação:**

##### **Conteúdo do trabalho (dimensões básicas da tarefa)**

*Feedback* extrínseco

Variedade de habilidades

Autonomia

##### **Contexto do trabalho**

Satisfação com a compensação

##### **Variáveis de conteúdo e contexto do trabalho**

Relacionamento interpessoal

**Pontos mais expressivos de pressão no trabalho:**

Relacionamento interpessoal

Carreira/ realização

## **D 2 - Aprofundamento dos resultados com chefe de cozinha/responsável**

Dados ocupacionais

- Sexo
- Idade
- Estado civil
- Grau de escolaridade
- Tempo de trabalho

Da pesquisa de qualidade de vida no trabalho e fontes de pressão dos profissionais de cozinha em restaurantes de Belo Horizonte foram levantados vários aspectos que caracterizam o dia-a-dia de trabalho no estabelecimento. Dos aspectos levantados, alguns revelaram pontos de satisfação, de insatisfação e de pressão. Enumerei esses aspectos e gostaria que você desse a sua opinião sobre cada um deles.

### **Pontos mais expressivos de satisfação:**

#### **Conteúdo do trabalho (dimensões básicas da tarefa)**

Significado da tarefa

Inter-relacionamento

#### **Contexto do trabalho**

Satisfação com o ambiente social

Variáveis de conteúdo e contexto do trabalho

#### **Variáveis de conteúdo e contexto do trabalho**

Satisfação com o trabalho

### **Pontos mais expressivos de insatisfação:**

#### **Conteúdo do trabalho (dimensões básicas da tarefa)**

*Feedback* extrínseco

#### **Contexto do trabalho**

Satisfação com a compensação

Variáveis de conteúdo e contexto do trabalho

Potencial motivacional da tarefa

### **Pontos mais expressivos de pressão no trabalho:**

Carreira/realização

Relacionamento interpessoal

## APÊNDICE E – Tabela 34

### Afirmativas que descrevem os resultados das fontes de pressão no trabalho para a amostra total

Variáveis	Medidas Descritivas			
	Média	P25	Mediana	P75
• Executo um trabalho complexo e o mesmo me deixa desgastado	3.234	2	3	4
• A tecnologia no meu trabalho tem me sobrecarregado muito (ex. e- mail, software, etc.)	1.757	1	1	2
• O trabalho que executo consiste na realização de várias atividades ao mesmo tempo, o que gera tensão.	2.888	2	3	4
• Percebo que a filosofia da alta gerência na empresa é pautada pela obsessão por resultados, causando tensão.	2.682	1	2	3
• É normal que os restaurantes queiram fazer mais com o mínimo, porém essa situação é exagerada	2.720	1	3	4
• O restaurante administra utilizando princípios de racionalidade, com a aplicação de técnicas sofisticadas de produtividade, o que me gera tensão	2.523	1	2	3
• Este restaurante estabelece metas de trabalho em excesso, gerando grande desgaste no seu desenvolvimento, acompanhamento e avaliação.	2.523	1	2	3
• Grande parte das decisões relacionadas ao meu trabalho são tomadas sem a minha participação, o que me causa desgaste excessivo.	2.738	1	2	3
• Conviver com “espalha- brasas” (indivíduo estressado, ansioso) é fonte de tensão no ambiente de trabalho.	3.215	2	3	4
• No desenvolvimento do meu trabalho, sofro pressão excessiva em seus diversos aspectos.	2.495	1	2	3
• Já presenciei nesta empresa, ocorrência de alto impacto emocional como assalto, morte, acidente fatal.	1.551	1	1	2
• Tenho experimentado no restaurante, situações de inibição da autenticidade , no exercício das atividades.	2.065	1	2	3
• Tenho experimentado neste restaurante, situações de inibição da liberdade no exercício das atividades	2.234	1	2	3
• Neste restaurante existe a prática de isolar pessoas que eventualmente sejam consideradas inadequadas	1.925	1	1	3
• Há situações em que se procura manter as pessoas num clima de insegurança e medo.	2.150	1	2	3
• Pessoas consideradas inadequadas funcionalmente passam por um processo de isolamento .	2.019	1	1	3
• Há decisões tomadas por pessoas mentalmente desequilibradas (perversas e/ou neuróticas)	1.813	1	1	2
• A inibição de autenticidade na ação dos empregados tem sido uma prática nesta empresa.	2.692	1	2	3

Variáveis	Medidas Descritivas			
	Média	P25	Mediana	P75
• A inibição de autenticidade e coerência no comportamento dos empregados tem sido uma prática neste restaurante	2.140	1	2	3
• Há situações de prática de humilhação, explícita ou implícita, neste restaurante.	1.907	1	2	3
• Há situações de desrespeito humano neste restaurante.	2.037	1	1	3
• Posso afirmar que a pressão excessiva é uma característica marcante no meu trabalho	2.346	1	2	3
• No meu trabalho, constantemente tenho que interagir com pessoas de difícil relacionamento, como por exemplo, indivíduos agressivos, estressados.	2.822	2	3	4
• Eu sinto que a minha relação de emprego neste restaurante é insegura / instável.	2.477	1	3	3
• Para atingir os resultados que o restaurante exige, muitas vezes, para agir fora do que considero eticamente correta.	2.150	1	2	3
• Muitos prazos e os prazos apertados são rotinas no meu trabalho, acarretando-me grande incomodo e tensão.	2.505	1	2	3
• O número excessivo de horas de trabalho é considerado por mim como uma importante fonte de tensão e/ou sensação de desgaste.	2.505	1	2	3
• As atividades no restaurante geram uma excessiva carga de trabalho que está ultrapassando os limites e gerando fonte de tensão para mim	2.402	1	2	3
• Não consigo desligar-me do trabalho, mesmo estando em casa	2.645	2	2	3
• Sinto que para progredir na carreira, terei que mudar de restaurante / empresa.	2.981	1	3	4
• Neste restaurante, não tenho trabalho suficiente para fazer	2.047	1	1	3
• No desenvolvimento das minhas atividades tenho que estar sempre disponível para atender as pessoas.	3.720	2	3	6
• Sinto ausência de apoio emocional fora do meu ambiente de trabalho.	2.346	1	2	3
• Neste restaurante tenho possibilidades de crescimento na carreira.	2.944	1	3	4
• No meu trabalho, realizo tarefas rotineiras, burocráticas e monótonas.	2.692	2	3	3
• Tenho experimentado ausência de estabilidade na segurança da vida familiar.	2.243	1	2	3
• Eu recebo poucas e inadequadas oportunidades de treinamento e desenvolvimento, neste restaurante	2.701	1	3	4
• Neste restaurante, os superiores e / ou colegas me dão feedback(avaliação) sobre o meu trabalho	3.132	2	3	4
• Sinto falta de apoio dos meus colegas.	2.387	1	2	3
• Tenho priorizado uma carreira profissional às custas de minha vida fora do trabalho	2.710	1	2	4
• Tenho recebido apoio e orientação inadequados dos meus superiores	2.196	1	2	3
• Tenho receio de ser promovido além das minhas capacidades	1.841	1	1	2

Fonte: Dados da pesquisa